

**Dossier «Gènere i empresa: cap a la igualtat real»**  
**Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen**

LA DIVERSITAT DE GÈNERE EN POSICIONS D'ALTA DIRECCIÓ.

## **On són les *She-Os*? Una visió integradora dels factors determinants en la vida personal i professional**

**Natàlia Cugueró-Escofet**

Professora agregada dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC.

**Pere Suau-Sanchez**

Professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC.

**RESUM** La diversitat de gènere en posicions d'alta direcció és un problema crític en molts sectors econòmics, ja que impedeix que la totalitat del talent estigui a disposició de les organitzacions. Les dones s'han incorporat progressivament a tots els àmbits professionals. De fet, aquest procés s'ha produït de manera gradual i actualment moltes dones ja ocupen posicions que havien estat tradicionalment ocupades només per homes. En paral·lel, els sistemes legals també han evolucionat cap al ple reconeixement dels drets laborals de les dones per crear sistemes que avancin cap a la inclusió i promoció de la igualtat efectiva. Tot i així, les dones segueixen estant infrarepresentades en posicions de poder i decisió a les organitzacions. Una gran varietat d'aproximacions teòriques, des de la teoria de les organitzacions, sociològiques, psicològiques i econòmiques s'han ocupat d'explicar les potencials causes i possibles solucions per revertir aquesta tendència. Considerem que per avançar, cal un marc teòric que integri aquestes perspectives per aconseguir: 1) entendre la totalitat del cicle personal, acadèmic i professional; 2) mostrar quins són els factors clau determinants al llarg d'aquest cicle; i 3) estudiar en profunditat la importància relativa de cada determinant i les seves interaccions des de la perspectiva de la dona, els altres decisors i el context. Aquesta perspectiva teòrica permet abordar el problema, complex i multicausal, de manera més completa i amb una orientació pràctica.

**PARAULES CLAU** direcció, diversitat de gènere, lideratge, governança, empoderament, *She-Os*

## GENDER DIVERSITY IN SENIOR MANAGEMENT POSITIONS

### *Where are the She-Os? An integrative approach of the personal and professional life determinant factors*

**ABSTRACT** *The lack of gender diversity at CEO level is a critical problem in many industries, as it prevents organisations from taking advantage of the whole pool of available talent. Women have progressively been incorporated in all professional domains. Although this process is taking place with unevenness, women are in positions that were traditionally occupied solely by men. In parallel, legal recognition of women's labour rights evolved and many legal systems worldwide have advanced towards a mandatory non-discrimination approach. Nevertheless, women remain underrepresented in power and decision-making positions. A variety of theoretical approaches, from organisational theory, sociology, psychology and economics have tried to unravel the causes behind that and the possible solutions to change the tendency. We consider that to advance, we need a theoretical framework that integrates these perspectives in order to achieve: 1) an understanding of the whole personal, academic and professional life cycle; 2) identify the key determinant factors along the life cycle, and 3) study in depth the relative importance of each determinant and their interactions from women's perspective, decision-making and context. This perspective provides new insights to approach the problem, which is complex and multicausal, in a comprehensive and practically oriented way.*

**KEYWORDS** *management; gender diversity; leadership; governance; empowerment; She-Os*

## Introducció

La promoció de la igualtat de gènere és un dels aspectes clau per tal de contribuir a generar beneficis econòmics en l'àmbit social. Hi ha estudis que mostren els beneficis de les polítiques proactives adreçades a disminuir les desigualtats de gènere en l'educació STEM (sigles d'*science, technology, engineering and mathematics*), en l'activitat del mercat de treball i en els sous, els quals conclouen que millorar la igualtat de gènere implica incrementar la productivitat i el potencial productiu de l'economia (Morais Maceira, 2017).

Tot i la quantitat d'efectes positius relacionats amb la diversitat de gènere, les desigualtats persisteixen a les organitzacions. Als EUA i en països on s'apliquen polítiques de gènere, les desigualtats persisteixen i les dones guanyen de mitjana un 80% del que guanyen els homes (Ridgeway, 2011). En un estudi fet a Dinamarca, es mostra que entre els anys 1996 i 2005 les diferències salarials entre homes i dones en posicions de direcció general, han disminuït passant del 36% al 13%, mentre que en altres posicions de direcció es manté una diferència estable al voltant del 20% (Smith, Smith i Verne, 2011). Per tant, les diferències salarials entre homes i dones disminueixen com més amunt es puja en la jerarquia. Ara bé, també és on existeixen menys diferències salarials (direcció general), on la presència de dones és menor. El mateix estudi mostra que la presència de dones en posicions de direcció general és només del 5%. Una de les conclusions més rellevants de l'estudi apunta que determinades característiques d'aquestes dones els permeten travessar el sostre de vidre, essent a més, aquests determinants, de caràcter personal (relacionats amb la motivació, ambició i habilitats), aquells que les farien apropar al nivell salarial dels seus homòlegs homes. De manera similar que a Dinamarca, als EUA, només un 5% de les empreses de l'S&P 500 les lideren dones (Catalyst, 2018). En aquest sentit, segons Bertrand i Hallock (2001), l'accés a posicions de directora general acostumen a ser més fàcils en empreses mitjanes i petites en comparació amb les grans corporacions. Per tant, tot i que les polítiques d'equitat són

cada vegada més presents, la seva implantació presenta resultats desiguals per una falta de lideratge en la implementació (London, Bear, Cushenbery i Sherman, 2019). Així doncs, incrementar el nombre de dones directores generals no solament ajudaria a reduir el gap de gènere en una part de la jerarquia on encara és molt elevat, sinó que també podria facilitar un millor i major lideratge en la implementació de les polítiques de gènere existents i promoure'n de noves.

Tenir directores generals també aporta altres beneficis, ja que les empreses que disposen d'una directora general tenen de mitjana millors resultats en aquells casos en què alhora es limiten les diferències salarials entre la directora general i el seu equip (Vieito, 2012). En canvi, el mateix estudi manté que en el cas dels homes, les empreses només obtenen millors resultats comparatius quan el director general té un sou clarament superior al del seu equip. A més, les dones promocionen equips amb més paritat, atès que aquelles empreses amb directora general compten de mitjana amb més dones en els seus equips directius si es compara amb aquelles que dirigeix un home (Vieito, 2012).

Els estudis de gènere i el rol de la dona en el món de l'empresa s'ha abordat des de diferents perspectives i teories sociològiques, organitzatives, psicològiques i econòmiques (com es veurà en els apartats següents). Per posar-ne dos exemples, s'han potenciat legislacions conduents a donar suport a la famílies amb drets associats a tenir cura de persones dependents. També s'ha potenciat la legitimitació de les dones en àmbits tradicionalment masculins, incrementant la presència de dones en carreres STEM, per tendir a canviar el biaix històric. Però els resultats són ambivalents i a vegades contraintuïus. Per exemple, en un estudi fet a Dinamarca es mostra que pel fet de ser les dones les qui principalment s'acullen al dret de cura i atenció a les persones dependents, acaba succeint que, la proporció de dones en posicions de direcció general és menor que en d'altres països amb menys polítiques de suport familiar (Gupta, Oaxaca i Smith, 2006). Això és degut a que les dones senten que hi ha expectatives sobre elles respecte a la utilització d'aquests drets. Per tant, porta a què se sentin pressionades a utilitzar-los, tenint com a resultat el fre a la seva evolució i aspiracions professionals. Aquest efecte és conegut com a terra enganxós (*sticky floor*) i faria interrompre el progrés en la seva carrera professional com a directiva (Gupta *et al.*, 2006). Des de l'STEM, es mostra que els programes de promoció dels estudis i professions STEM en dones, milloren les ràtios de presència professional associada a aquests estudis (Van Miegroet, Glass, Callister i Sullivan, 2019). Però quan s'aprofundeix en les experiències personals, altres estudis mostren que les dones perceben que certs elements persisteixen i les allunyen de tenir les mateixes opcions que els homes en les carreres STEM endegades (Hughes, Schilt, Gorman i Bratter, 2017).

Entenent que «els CEO són, a moltes organitzacions, l'actor crític pel canvi» (Ragins, Townsend i Mattis, 1998, pàg. 36), cal que més dones hi puguin accedir. Això faria incrementar una ràtio encara molt baixa i, a més, ajudaria a legitimar socialment els lideratges exercits per dones. Per tal de poder aconseguir-ho, cal aprofundir en quins són els mecanismes per arribar a les màximes posicions organitzatives per part de les dones (*She-Os*). Sembla que una explicació de per què un reduït grup de dones ha pogut arribar a càrrecs de màxim poder podria estar determinat per característiques especials d'aquestes dones, que encara no han estat determinades (Smith *et al.*, 2011). Però també per altres aspectes de les seves organitzacions (London *et al.*, 2019). Per aquest motiu, entendre, des del punt de vista de les dones i els líders de les empreses, què passa durant la vida personal, acadèmica i professional, seria molt valuós per contribuir a determinar quins són els factors clau que limiten la progressió de les dones cap a càrrecs de direcció general.

A continuació i en primer lloc, exposem com s'aborda la persistència de desigualtats, des de les teories principals que les han estudiat. En segon lloc, especifiquem què entenem per cycle de vida i factors clau determinants en el mateix, des del punt de vista de la dona i les seves decisions, de tercers que afecten en les decisions i d'aspectes del context. I finalment concloem que cal proposar models que estudiïn de manera qualitativa aquests factors clau, la seva importància relativa i les seves interaccions, també des del punt de vista de qui pren decisions, que siguin integradors del cycle de vida, per poder ser més efectius a l'hora de trobar polítiques que millorin la igualtat de gènere, també en posicions de lideratge.

## 1. Perspectives per explicar la persistència en les desigualtats de gènere en posicions d'alta direcció

Hi ha diferents teories que expliquen la discriminació de les dones a l'hora d'accedir a determinades posicions directives. Aquestes se centren en moments diferents, però estan relacionades entre si. Així doncs, podríem dir que es tracta d'un problema multicausal que afecta tot el cicle de vida personal i professional, des de la formació fins a l'entrada al mercat laboral. Les explicacions dels aspectes que contribueixen a la discriminació s'han estudiat des de diferents perspectives sociològiques, econòmiques, organitzatives i psicològiques. A continuació expliquem les més rellevants.

### 1.1. Visió des de les teories organitzatives i econòmiques

Les perspectives organitzatives s'han centrat a entendre què passa a les empreses i per què les dones no accedeixen a posicions de poder. S'ha evidenciat l'existència del fenomen del sostre de vidre (*glass ceiling*) i del terra enganxós (*sticky floors*) (Smith *et al.*, 2011), i també s'han estudiat aspectes relacionats amb les barreres concretes que fan que aquests fenòmens persisteixin en el temps.

En un dels pocs estudis qualitius centrats en dones directives fet l'any 1998, es mostra que el 92% de les dones americanes executives perceben patir el fenomen del "sostre de vidre" en les seves carreres professionals (Ragins *et al.*, 1998). El mateix estudi enumera les barreres percebudes per les dones i les compara amb la visió dels CEO (majoritàriament homes) de les seves empreses. Aquests últims tendeixen a justificar les barreres i assignar-los raons racionals, per exemple, creuen que les dones no promocionen perquè no tenen experiència suficient com a directives, mentre que les dones, en canvi, pensen que sí que la tenen. Els mateixos CEO subvaloren aspectes que clarament afecten la promoció de les dones, com ara que la cultura organitzativa els sigui desfavorable. En aquest sentit, les dones creuen que les cultures corporatives els són desfavorables mentre que els seus CEO no ho veuen així. Aquestes diferències entre percepcions, pel fet que els CEO tenen més poder, ajuda a perpetuar les barreres existents.

Sobre les diferències salarials entre alts càrrecs, els estudis obtenen resultats parcialment contradictoris. Alguns mostren que hi ha diferències salarials entre executius, sent els sous dels homes més elevats que els de les dones (Bertrand i Hallock, 2001), encara que posteriorment altres estudis han vist que aquestes diferències només existeixen en posicions directives més baixes que la de direcció general (Jordan, Clark i Waldron, 2007). De fet, recentment s'ha trobat que en posicions directives de direcció general (CEO) aquestes diferències són inexistents o realment molt petites (Bugeja, Matolcsy i Spiropoulos, 2012) i amb tendència a disminuir de manera sistemàtica (Smith *et al.*, 2011). A més, la presència de dones directores generals fa disminuir les diferències salarials entre homes i dones en posicions directives al llarg de la jerarquia (Bell, 2005), i, a més, tenir directores generals millora els resultats de l'empresa i, alhora, disminueix les diferències salarials entre la directora general i el seu equip (Vieito, 2012).

Les teories organitzatives també han estudiat l'impacte de la maternitat. En persones que han estudiat un MBA s'observen patrons de carrera professional similar entre homes i dones fins l'arribada del primer fill (Bertrand, Goldin i Katz, 2009). Un cop arriba aquest primer fill, les dones que han fet un MBA comencen a guanyar menys que els homes en circumstàncies similars. I pels casos de dones en carreres STEM perceben que la carrera professional no sempre és compatible amb la personal, podent autoexcloure's de projeccions professionals ambicioses (Hughes *et al.*, 2017).

A més, en alguns països reconegudament avançats a donar suport a les famílies i en polítiques de gènere com Dinamarca, alguns estudis (Gupta *et al.*, 2006) remarquen que tot i tenir molts drets associats a la protecció de les famílies, no sempre s'obté el resultat desitjat en temes de gènere. En moltes ocasions, el fet que siguin les dones les que principalment s'acullen a aquests drets pot perjudicar a aquelles que tenen com a objectiu la promoció com a directives. De fet, l'estudi remarca que la proporció de dones en posicions de direcció general és menor a

Dinamarca que en d'altres països amb menys polítiques de suport a la dona i la família. Una possible explicació és que les expectatives socials de cura recauen generalment sobre les dones, les quals reben la pressió d'acollir-se a aquests drets, que finalment es trasllada en les seves aspiracions de promoció, que acaben desapareixent. Aquest fenomen es coneix com a *sticky floor*, i implica que les dones tenen tendència a romandre en posicions jeràrquicament inferiors als homes dins la carrera cap a la direcció general.

Però, a més, les dones amb parelles masculines que tenen salaris més alts que elles, també acaben treballant menys temps fora de la llar i empren més permisos fora de la feina, en comparació d'aquelles que tenen parelles que tenen salaris menors que elles (Grove, Hussey i Jetter, 2009).

## 1.2. Visió des de les teories sociològiques i psicològiques

Una de les teories més influents en temes de gènere és la relacionada amb les expectatives que es generen en l'àmbit social pel que fa als rols de cadascú segons el seu gènere. Segons la *Expectation States Theory* aplicada al gènere, el fet de pertànyer al gènere home o dona, fa que es creïn diferències que acaben convertint-se en les bases per a justificar les desigualtats. A més, pertànyer a un gènere o altre promou jerarquies d'estatus interpersonal, ja que presenta diferents nivells d'autoestima o influència (Berger, Conner i Fisek, 1974).

El gènere es defineix com un «sistema institucionalitzat de pràctiques socials existents en una determinada societat, on hi ha dues categories principals, els homes i les dones, i que ajuda a organitzar les relacions de desigualtat, basant-les en aquesta diferència» (Ridgeway, 2007, pàg. 312).

Pertànyer a un gènere o altre genera expectatives i aquestes, al seu torn, afecten les creences d'estatus relacionades amb el gènere. L'estatus esdevé un concepte jeràrquic que implica judicis de valor d'un grup en relació amb un altre, que també es traslladen a les expectatives sobre quin grup fa millor o pitjor determinades tasques respecte d'un altre grup. Així, el gènere crea creences sobre l'estatus de forma que s'acaba acceptant, per exemple, que «els homes són més competents i importants en la societat que les dones» o que «les dones són millors en tasques de cura, encara que aquestes tasques són menys valuoses». Normalment el contingut dels estereotips de gènere es vinculen molt estretament amb l'estatus (Ridgeway, 2007, pàg. 321).

Les teories psicològiques més esteses sobre el gènere han estat basades en el fet d'acceptar que els homes i les dones són diferents psicològicament. En contrast, evidències més recents suggereixen que, en moltes variables, no hi ha diferències substancials entre gèneres (Hyde, 2005). El gènere crea expectatives quan qui interacciona sap que se l'observa, ja que cal que la persona percebi que els altres «tenen expectatives sobre el seu comportament per ser d'un gènere o altre» (Hyde, 2005). Així, les diferències de comportament entre gèneres en situacions més anònimes és minimitzen o poden ser inexistents. A més, el gènere és totalment dependent del context, per tant, hi ha contextos on és important i altres on no ho és, atès que «la magnitud i, fins i tot, la direcció de les diferències entre gèneres depèn del context» (Ridgeway, 2008, pàg. 26).

Des d'un punt de vista psicològic, no s'han trobat diferències evidents entre gèneres relacionades amb la capacitat de liderar (Hyde, 2014). Però sí que hi ha biaixos respecte de les expectatives que recauen sobre el comportament del líder o de qui vol ser-ho, pel fet que sigui home o dona, depenent de si: 1) és observat mentre lidera; i 2) per liderar és rellevant ser home o dona, ja que hi ha la creença que «els homes són millors líders». Així, quan això passa, crea un biaix que afavoreix a acceptar els homes (més que no pas les dones) com a autoritats legitimades pel lideratge. I també afecta la probabilitat que siguin homes més que no pas dones els qui emergeixen com a líders.

Així, les creences sobre el gènere acaben creant-se en aquelles situacions (el lideratge ho és) on ser d'un gènere o altre és rellevant, creant expectatives diferenciades sobre la competència dels homes i les dones. Aquestes expectatives creen tot de comportaments orientats al resultat, generant una jerarquia de gènere d'influència i autoestima, entre totes les persones, homes i dones. Els homes, al final, tenen més o menys avantatges depenent de si el context és més neutral respecte al gènere o més masculí, com seria el cas del lideratge i el context empresarial (Ridgeway i Smith-Lovin, 1999).

## 2. El cicle de vida personal i professional i els seus moments determinants

Per tal d'entendre el fenomen de la persistència de la desigualtat de gènere en les posicions d'alta direcció, cal ser conscient que és un fenomen multicausal i que afecta de forma diferent depenent de les característiques personals de cada dona directiva (Ely i Thomas, 2001). Cal abordar-ho de manera integradora i, alhora, aplicada al cas concret d'aquelles dones que ocupen una posició de poder i tenen estatus dins les organitzacions. A més, per abordar-ho calen estudis qualitius i en profunditat, com el de Ragins *et al.* (1998) mencionat més amunt.

### 2.1. La perspectiva de les dones directives i de qui pren decisions

Prendre la perspectiva de les directives i dels qui prenen decisions que les afecten és clau per entendre el fenomen de la manca de dones en posicions de direcció general i alta direcció. S'ha vist que a les organitzacions, la perspectiva centrada en la persona és útil per estudiar fenòmens multicausals relacionats amb les pròpies percepcions (Hollensbe, Khazanchi i Masterson, 2008; Weiss, 2002). També s'ha constatat la necessitat de combinar mètodes qualitius i quantitius per a poder aprofundir en l'anàlisi de processos multicausals (Fortin, Cropanzano, Cugueró-Escofet, Nadisic i Hunter, 2019). Així doncs, es considera que per estudiar aquest fenomen és imprescindible estudiar casos concrets de dones que han arribat a la direcció general, d'altres que estan en camí de poder-hi arribar, i també aquells decisors que siguin rellevants dins l'organització.

### 2.2. Estudi de tot el cicle de vida personal i professional, els factors clau determinants i aspectes del context

Per tal de proposar un model aplicat que ajudi les directives a perseguir les seves carreres professionals en igualtat d'oportunitats respecte als homes, primer cal recollir tot allò que s'ha estudiat fins ara. Ser conscients que una dona que vulgui perseguir una carrera directiva i vulgui arribar a posicions de poder es troba al llarg de la vida personal, la carrera acadèmica i professional, amb tot de factors clau determinants que influiran a dificultar-li més o menys aquest objectiu. Cal estudiar-los de manera integral i ser conscients de les potencials interaccions que poden presentar aquests factors. També entendre en quina mesura entren en l'àmbit de decisió de la dona o també hi participen terceres persones. Finalment, atès que el context és clau en allò que afecta el gènere, entendre en quina mesura aquests factors clau incorporen aspectes del context, perquè això acaba sent un aspecte bàsic per tenir consciència de si el context, per aquell aspecte, pren rellevància en temes de gènere o no i de si és realista influir en aquest aspecte de l'entorn o no.

## 3. Visió integradora dels principals factors clau determinants en el cicle de vida personal, acadèmic i professional

La taula 1 sintetitza tots aquells factors determinants que poden afectar la progressió professional de la dona al llarg de la vida personal, acadèmica i professional. Es divideixen entre aspectes personals i professionals, i dins dels darrers, entre aquells que són de caràcter genèric i aquells que ja s'han produït en la seva carrera directiva. També mostra si es tracta d'una decisió personal (totalment o parcialment) o una decisió en què hi influeixen terceres persones. També dona informació de si és un aspecte del context i de quin aspecte del context es tracta.

**Taula 1. Factors determinants que poden afectar la progressió professional de la dona durant el seu cicle de vida**

	<b>Decisió personal?</b>	<b>Decisió en terceres persones?</b>	<b>Aspecte del context? Quin?</b>
Determinants generals durant la vida personal i acadèmica			
Socialització en la infantesa	No	Sí, parcialment.	Si, entorn familiar, escolar i social.
Models familiars	No	Si, parcialment.	Si, entorn familiar.
Persones influents en la infantesa	Sí, parcialment.	Sí, parcialment.	Si, entorn familiar, escolar i social.
Estudis STEM	Sí, parcialment.	Sí, parcialment.	Si, entorn escolar i social.
Estudis professionalitzadors	Sí	No	Sí, entorn escolar, familiar i social.
Maternitat	Sí	Sí	Si, entorn familiar.
Model de parella/família	Sí	Sí	Si, entorn familiar i social.
Cura de fills	Sí	Sí	Si, entorn familiar i social.
Atenció a familiars	Sí	Sí	Sí, entorn familiar i social.
Xarxa de suport formal i informal fora de la feina	Sí, parcialment.	Sí, parcialment.	Sí, entorn familiar i social.
Mentors al llarg de la vida personal i acadèmica	Sí	Sí, parcialment.	Si, entorn laboral i social
Moments disruptius personals	No	Sí, parcialment.	Sí, sobrevinguts a l'entorn familiar i social.
Determinants generals durant la vida professional			
Primeres experiències laborals	Sí	Sí, parcialment.	Sí, entorn laboral.
Models professionals	Sí, parcialment.	Sí, parcialment.	Sí, entorn laboral i social.
Formació per la promoció professional	Sí	Sí, parcialment	Sí, entorn laboral, familiar i social.
Canvis de feina /promoció professional	Sí	Sí, parcialment	Sí, entorn laboral, familiar i social.
Xarxa de suport formal i informal a la feina	Sí, parcialment.	Sí, parcialment.	Sí, entorn laboral i social.

Mentors al llarg de la vida professional	Sí, parcialment.	Sí parcialment.	Sí, entorn laboral i social.
Moments disruptius professionals	No	Sí, parcialment.	Sí, sobrevinguts a l'entorn professional.
Determinants específics en l'àmbit laboral ja com a directives			
Subordinats homes que no accepten l'autoritat femenina	Sí, parcialment	Sí	Sí, entorn laboral.
Mànagers que se senten intimidats o tenen dificultat per manar dones	No	Sí	Sí, entorn laboral.
Presència d'homes que tenen por de ser discriminats per culpa de les dones	No	Sí	Sí, entorn laboral.
Falta d'experiència prèvia com a mànagers de línia	Sí	Sí	
Exclusió xarxes informals de la feina	No	Sí	Sí, entorn laboral.
Presència d'estereotips i preconcepcions de gènere	No	Sí	Sí, entorn laboral.
Cultura corporativa desfavorable	No	Sí, parcialment.	Sí, entorn laboral.
Poc temps intentant promocionar	Sí	No	

Font: elaboració pròpia a partir del conjunt de referències llistades.

## 4. Conclusions

La manca de dones en posicions de direcció general és una constant a les organitzacions i empreses. Hi ha un nombre creixent d'estudis i dades sobre la participació de les dones, cosa que fa més evident que el seu accés a les posicions de direcció no s'ha produït en condicions d'igualtat. La revisió de la literatura indica que es tracta d'un fenomen multicausal i que es pot analitzar des de diverses perspectives (principalment les que provenen de la teoria de les organitzacions, teories sociològiques, psicològiques i econòmiques). En aquest sentit, hem examinat aquestes diverses teories i les explicacions que ofereixen. Aquesta revisió ens dirigeix a tres conclusions.

La primera conclusió és que cal encarar de manera integradora aquest fenomen, des de la perspectiva de la dona directiva, i de les decisions preses per ella o altres decisors que han afectat la seva carrera professional cap a l'alta direcció. En aquest article hem enumerat les causes que s'han estat estudiant. És important entendre que potser n'hi podria haver altres, i també interaccions entre aquestes causes, la qual cosa porta a concloure que cal actualitzar les raons i seguir investigant.

La segona és que, per entendre el fenomen, cal incorporar altres aspectes de les causes potencials, com ara qui és el decisor o decisors i el context. Entendre com cadascuna de les causes es pot atribuir a una decisió de la dona o també si hi han influït terceres persones i en quina mesura hi han influït. També veure com les causes



poden ser més difuses i, per tant, formen part del context del problema, on la dona o els decisors poden tenir certa influència o no, i també si aquest context és o no important a nivell de gènere. Sabem que els entorns que són neutres a nivell de gènere afavoreixen polítiques d'igualtat, però no sempre es pot incidir en aspectes del context.

Finalment concloem que entendre aquest fenomen en profunditat pot millorar les opcions professionals de les dones directives, però també de la resta de dones que volen accedir a aquestes posicions. Està demostrat que a organitzacions on les dones accedeixen als nivells de direcció general, el nombre de dones amb responsabilitat incrementa i, per tant, s'afavoreix la inclusió de dones a la resta de la jerarquia, incrementant, per tant, les opcions que en el futur accedeixi més el talent divers al capdavant de les nostres organitzacions, fet que és beneficiós per a tothom.

## 5. Bibliografia

- BELL, L. (2005). «Women-led firms and the gender gap in top executive Jobs». *Working paper 1689*. Germany.
- BERGER, J.; CONNER, T. L.; FISEK, H. (eds) (1974). *Expectation States Theory: A Theoretical Research Program*. Cambridge, Massachusetts: Winthrop.
- BERTRAND, M.; GOLDIN, C.; KATZ, L. F. (2009). «Dynamics of the gender gap for Young professionals in the corporate and financial sectors». *Working paper series 14681 NBER*. Cambridge, MA. <https://doi.org/10.3386/w14681>.
- BERTRAND, M.; HALLOCK. (2001). «The gender gap in top corporate jobs». *International Labour Relations Review*. Vol. 55, núm. 1, pàg. 3-21. <https://doi.org/10.1177/001979390105500101>.
- BUGEJA, M.; MATOLCSY, Z. P.; SPIROPOULOS, H. (2012). «Is there a gender gap in CEO compensation?» *Journal of Corporate Finance*. Vol. 18, núm. 4, pàg. 849-859. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.06.008>.
- ELY, R. J.; THOMAS, D. A. (2001). «Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 46, núm. 2, pàg. 229-273. DOI: <https://doi.org/10.2307/2667087>.
- FORTIN, M.; CROPANZANO, R.; CUGUERÓ-ESCOFET, N.; NADISIC, T.; HUNTER, P. (2019). «How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? A reassessment of the dimensions of justice». *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726719875497>.
- GROVE, W. A.; HUSSEY, A.; JETTER, M. (2009). «The gender pay gap: do character traits, expectations, and preferences matter?». *Paper presented at the Suthern Economic Association conference*, San Antonio, TX.
- GUPTA, D. N.; OAXACA, R.; SMITH, N. (2006). «Swimming upstream, floating downstream: comparing women's relative wage progress in the United States and Denmark». *Industrial and Labor Relations*. Vol. 59, núm. 2, pàg. 243-266. <https://doi.org/10.2174/157340606776930790>.
- HOLLENSBE, E. C.; KHAZANCHI, S.; MASTERTON, S. S. (2008). «How do I assess if My Supervisor and Organization Are Fair?: Identifying the Rules Underlying the Entity-Based Justice Perceptions». *The Academy of Management Journal*. Vol. 51, núm. 6, pàg. 1099-1116. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732600>.
- HUGHES, C. C.; SCHILT, K.; GORMAN, B. K.; BRATTER, J. L. (2017). «Framing the Faculty Gender Gap: A View from STEM Doctoral Students». *Gender, Work & Organization*. Vol. 24, núm. 4, pàg. 398-416. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12174>.
- HYDE, J. S. (2005). «The gender similarities hypothesis». *American Psychologist*. Vol. 60, núm. 6, pàg. 581-592. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.6.581>.
- HYDE, J. S. (2014). «Gender Similarities and Differences». *The Annual Review of Psychology*. Vol. 65, núm. 3, pàg. 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115057>.
- JORDAN, C.; CLARK, S.; WALDRON, M. (2007). «Gender bias and compensation in the executive suite of the Fortune 100». *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*. Vol. 11, núm. 1, pàg. 19-29.
- LONDON, M.; BEAR, J. B.; CUSHENBERY, L.; SHERMAN, G. D. (2019). «Leader support for gender equity: Understanding prosocial goal orientation, leadership motivation, and power sharing». *Human Resource Management Review*. Vol. 29, núm. 3, pàg. 418-427. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.002>.

- MORAIS, H. (2017). «Economic Benefits of Gender Equality in the EU». *Intereconomics*. Vol. 52, núm. 3, pàg. 178-183. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-017-0669-4>.
- RAGINS, B. R.; TOWNSEND, B.; MATTIS, M. (1998). «Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling». *Academy of Management Executive*. Vol. 12, núm. 1, pàg. 28-42. DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.1998.254976>.
- RIDGEWAY, C. L. (2007). «Gender as a Group Process: Implications for the Persistence of Inequality». A: CORRELL, S. J. (ed.), *Social Psychology of Gender*. Vol. 24, pàg. 311-333. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- RIDGEWAY, C. L. (2008). «Framed Before We Know It: How Gender Shapes Social Relations». *Gender & Society*. Vol. 23, núm. 2, pàg. 145-160. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891243208330313>.
- RIDGEWAY, C. L. (2011). *Framed by Gender. How Gender Inequality Persists in the Modern World*. New York: Oxford University Press.
- RIDGEWAY, C. L.; SMITH-LOVIN, L. (1999). «The Gender System and Interaction». *Annual Review of Sociology*. Vol. 25, núm. 1, pàg. 191-216. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.191>.
- SMITH, N.; SMITH, V.; VERNE, M. (2011). «The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark: Glass ceilings, sticky floors or both?». *International Journal of Manpower*. Vol. 32, núm. 2, pàg. 156-177. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437721111130189>.
- VAN MIEGROET, H.; GLASS, C.; CALLISTER, R. R.; SULLIVAN, K. (2019). «Unclogging the pipeline: advancement to full professor in academic STEM». *Equality, Diversity & Inclusion*. Vol. 38, núm. 2, pàg. 246-264. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2017-0180>.
- VIEITO, J. P. T. (2012). «Gender, Top Management Compensation Gap, and Company Performance: Tournament versus Behavioral Theory». *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 20, núm. 1, pàg. 46-63. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00878.x>.
- WEISS, H. M. (2002). «Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences». *Human Resource Management Review*. Vol. 12, núm. 2, pàg. 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1).

---

**Citació recomanada:** CUGUERÓ-ESCOFET, Natàlia; SUAU-SANCHEZ, Pere. La diversitat de gènere en posicions d'alta direcció. On són les She-Os? Una visió integradora dels factors determinants en la vida personal i professional. *Oikonomics* [en línia]. Maig 2020, n. 13, pp. 1-11. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2003>

---



**Natàlia Cugueró-Escofet**

ncuguer@uoc.edu

**Universitat Oberta de Catalunya**

Professora agregada als Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. PhD en Management Sciences per la IESE Business School, Universitat de Navarra, llicenciada en Dret per la UOC i Enginyera Industrial per la UPC. Ha publicat diversos articles tant en revistes especialitzades acadèmiques com en revistes de divulgació i destinades a un públic professional.



**Pere Suau-Sanchez**

psuau@uoc.edu

**Universitat Oberta de Catalunya**

Professor agregat als Estudis d'Economia i Empresa de la UOC i senior lecturer a Cranfield University. Doctor en Geografia Econòmica per la Universitat Autònoma de Barcelona i màster en Gestió Urbana per la Erasmus Universiteit Rotterdam. Ha publicat diversos articles tant en revistes especialitzades acadèmiques com en revistes de divulgació i destinades a un públic professional.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.

