

3er congreso internacional sobre Desigualdad Social, Educativa y Precarización en el Siglo XXI  
del 02 al 16 de noviembre 2018

**LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN PUESTOS DIRECTIVOS.  
ESTUDIO DE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS  
DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE REFERENCIA**

José María Biedma -Ferrer<sup>1</sup>  
Universidad de Cádiz  
jose.maria.biedma@uca.es

## RESUMEN

La incorporación de la mujer al mercado laboral es una realidad. No obstante, la participación equilibrada de la mujer en los órganos de dirección continúa siendo una cuestión pendiente. Este trabajo tiene como principales objetivos: estudiar las principales dificultades que dificultan el acceso de la mujer a puestos de dirección, partiendo de la revisión de la literatura; reflexionar sobre la posibilidad de que la normativa pueda mejorar la situación, y, finalmente, realizar un análisis de la participación de la mujer en órganos de dirección en empresas del IBEX 35 en el período comprendido entre 2007-2016.

Los resultados del trabajo demuestran que, de acuerdo con la literatura, siguen existiendo obstáculos para la participación de la mujer en los órganos de dirección. Las dificultades se pueden dividir principalmente en dos grandes grupos: por un lado, barreras establecidas por las propias organizaciones y empleadores. Por otro lado, las limitaciones y circunstancias personales de las mujeres. La normativa actual sobre la presencia equilibrada es de aplicación voluntaria. La aprobación de normativa que obligue a mantener la presencia equilibrada en puestos de dirección puede ayudar a mejorar la situación. Finalmente, el estudio de participación de la mujer en órganos de dirección en empresas del IBEX-35 durante el período 2007-2016 corrobora que, si bien se ha avanzado en el tema de la presencia o composición equilibrada, aún queda mucho camino para que las mujeres alcancen la paridad con los hombres.

**PALABRAS CLAVE:** mujer, órganos de dirección, Ibex 35, puestos de dirección, acceso.

---

<sup>1</sup> Profesor del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz.

## ABSTRACT

The incorporation of women into the labour market is a reality. However, the balanced participation of women in the governing bodies continues to be a pending issue. The main objectives of this work are: to study the main difficulties that hinder women's access to management positions, based on a review of the literature; reflect on the possibility that regulations may improve the situation, and finally, analyse the participation of women in management bodies in IBEX 35 companies in the period 2007-2016.

The results of the work show that, according to the literature, there are still obstacles in the participation of women concerning management bodies. The difficulties can be divided mainly into two large groups: barriers established by the organizations and employers themselves and the limitations and personal circumstances of women. The current regulations on balanced presence are of voluntary application. The approval of regulations that require maintaining a balanced presence in management positions can help to improve the situation. Finally, the study of women's participation in management bodies in Ibex 35 companies during the period 2007-2016 corroborates that, although there has been progress in the issue of presence or balanced composition, there is still a long way to go before women achieve parity with men.

KEY WORDS: woman, management bodies, Ibex 35, management positions, access.

## 1. INTRODUCCIÓN

Es una realidad el hecho de que a nivel mundial, las mujeres han ido accediendo a ocupaciones, profesiones y a cargos directivos reservados inicialmente a hombres (Wirth, 2002). No obstante, en el caso de España, los datos reflejan que, pese al crecimiento del volumen de contratación femenina, tanto el porcentaje del número de contratos suscritos por mujeres como el de contratadas se encuentran muy por debajo de la paridad con los hombres (Informe del Mercado de Trabajo de las Mujeres, 2018).

Como señala Vega et al (2016), se ha incrementado la preocupación por el desajuste entre la presencia de la mujer en el mercado laboral y su participación en los ámbitos de decisión. Dicha preocupación se manifiesta en distintos ámbitos, tales como el ámbito empresarial, legislativo o normativo. La Comisión Europea (2009), al referirse a la presencia de la mujer asalariada, señala la asimetría existente, siendo más importante cuanto más alto es el puesto.

Es evidente que la incorporación de la mujer al mercado de trabajo es un fenómeno irreversible. No obstante, como señala Alujas (2010), pese a la realización de progresos importantes sobre igualdad laboral se constata la existencia de desigualdades para las mujeres trabajadoras. Como señala el citado autor, ello conlleva una serie de consecuencias para las

mujeres trabajadoras. Así, por ejemplo, se pueden citar, entre otras: las cualificaciones profesionales son menos reconocidas, la segregación profesional vertical y horizontal y la existencia de precariedad del empleo. En un estudio realizado en España, Portugal e Italia se concluye que, de forma general, el acceso de las mujeres a las ocupaciones tradicionalmente masculina es menor que el acceso de los hombres a los trabajos tradicionalmente ocupados por mujeres (Alcañiz y Monteiro, 2016). En el mismo sentido, Martínez et al (2011) destaca las diferencias que presentan las mujeres y los hombres respecto a la participación en puestos de dirección.

Como consecuencia de lo anteriormente señalado, es necesario seguir investigando sobre el tema del acceso de la mujer a puestos de dirección.

El trabajo presenta la siguiente estructura: en primer lugar, se realiza una introducción. Posteriormente, se establecen los objetivos y la metodología empleada. En tercer lugar, se lleva a cabo una breve referencia a las dificultades de acceso de la mujer para acceder a los puestos de dirección. A continuación, se reflexiona sobre la necesidad o no de modificar la normativa. En quinto lugar, se realiza un estudio comparativo de la participación de la mujer en órganos de dirección en empresas del IBEX-35, durante el período comprendido entre 2007 y 2016. Finalmente, se indican una serie de conclusiones.

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Los objetivos del trabajo son: estudiar las principales dificultades que dificultan el acceso de la mujer a puestos de dirección, partiendo de la revisión de la literatura. Reflexionar sobre el hecho de si a través de la normativa es posible mejorar la situación. Y, finalmente, realizar un análisis de la participación de la mujer en órganos de dirección en empresas del IBEX 35 en el período comprendido entre 2007-2016.

La metodología utilizada para la revisión de la literatura se ha basado en la consulta de diversas bases de datos. Con respecto al análisis de la participación de la mujer en órganos de dirección en empresas del IBEX 35, cabe señalar que se ha realizado mediante la técnica de análisis de fuentes estadísticas oficiales.

## 3. BREVE REFERENCIA A LAS DIFICULTADES DE LA MUJER PARA ACCEDER A LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN

Este apartado pretende realizar una breve reflexión acerca de las principales causas que dificultan el acceso a los puestos de dirección, que ayude a comprender la situación.

Acerca del tema de las causas que dificultan el acceso de la mujer a puestos de dirección, cabe señalar un doble grupo de barreras o limitaciones. Por una parte, se pueden señalar las circunstancias y limitaciones personales de las mujeres tales como sus preferencias, las

necesidades de conciliación del trabajo con la vida familiar y personal, los estereotipos, etc. Por otra parte, se encuentran las barreras que establecen los propios empleadores.

A continuación, se profundiza sobre estos temas claves para comprender la problemática abordada.

La incorporación masiva de la mujer no ha supuesto que su carrera profesional se equipare de forma total con la del hombre. En este sentido, Sepúlveda et al. (2012) señalan que en la totalidad de los sectores laborales se observa que la proporción de trabajadoras baja conforme se sube en la jerarquía piramidal. Estos autores, exponen tres tipos de barreras: barreras del contexto social, barreras no organizacionales y barreras organizacionales. Por una parte, las barreras sociales se refieren al papel que la propia sociedad concede a las mujeres. Por otra parte, ejemplo claro de barreras no organizacionales son las limitaciones que las propias mujeres pueden “imponerse” para que puedan conciliar la vida laboral con la vida personal y familiar. Finalmente, las barreras organizacionales se encuentran en aquellas que tienen determinadas estructuras o normas no escritas que favorecen este tipo de barreras.

A continuación, se indican ejemplos de obstáculos de la mujer para el acceso a puestos de dirección y estudios que han demostrado como la presencia de la mujer en puesto de dirección beneficia a las organizaciones.

Respecto a la selección de personal, Barberá et al (2009) han señalado que la política de recursos humanos referida al proceso de selección de personal continua sesgada por el género. Entre otras causas del sesgo se indican la consideración de que las mujeres no se adecuan al perfil directivo demandado. Las empresas deben cambiar su punto de vista al respecto, porque, por ejemplo, existen estudios realizados en distintas empresas que señalan que las empresas que cuentan con un mayor número de mujeres en puestos directivos tienen mayor rendimiento financiero que aquellas con una menor presencia de mujeres (Catalyst, 2007). En la misma línea McKinsey (2010) y (Dezso y Ross, 2011) asocian en sus trabajos mayor porcentaje de mujeres con mejor rendimiento empresarial. No obstante, existe literatura que no constata este parecer.

Las organizaciones deben considerar, tal como señala el trabajo de la Fundación Mujeres, que los procesos de reclutamiento y selección que se realizan desde el prisma de la igualdad de oportunidades, aparte de cumplir con la legislación vigente, tienen ventajas significativas para las organizaciones tales como: poder contar con perfiles competentes, potenciar su capital humano, proyecta una imagen pública alienada y comprometida con las exigencias de la sociedad actual en materia de igualdad entre hombres y mujeres garantizar, y de responsabilidad social corporativa.

Por otra parte, las mujeres, pese al incremento de su incorporación en el mercado laboral, siguen teniendo más problemas en la promoción profesional que los hombres (López-Ibor et al. 2008). Al respecto es interesante destacar que en la literatura existen trabajos que reparan en

que la existencia de la mayor presencia femenina en puestos de dirección parece disminuir los obstáculos a la promoción laboral (Kunze y Miller, 2014; Miller y Matsa, 2011).

Otra dificultad en el acceso es la autolimitación personal de las mujeres, motivada por su elección. Ciertamente, existen trabajos de investigación que evidencian la baja presencia de la mujer en puestos de dirección debido a que ésta no está dispuesta a reducir el tiempo de dedicación con la familia y a su vida personal, debido a las exigencias del cargo (Clancy, 2007). En el mismo sentido, Hirshman (2006) señaló que algunas mujeres ejecutivas abandonan el puesto de trabajo para estar más tiempo con la familia o para cuidar a sus padres ancianos.

#### 4. ¿ES NECESARIO CAMBIAR LA NORMATIVA?

A lo largo de los años, en la normativa española se han producido cambios tendentes a mejorar la situación de la paridad de la mujer con relación al hombre.

Con respecto a nuestra Constitución, cabe señalar que el artículo 14 de dicho texto establece la igualdad ante la ley de manera formal, prohibiendo cualquier discriminación por razón de sexo. No obstante, el problema es que el artículo es de carácter general y no se concreta nada al respecto.

Posteriormente, se aprobó la Ley 39/1999 de 5 de noviembre, para Promover la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar de las Personas Trabajadoras. En la Exposición de Motivos de esta Ley se indica que dicha norma “introduce cambios legislativos en el ámbito laboral para que los trabajadores puedan participar de la vida familiar, dando un nuevo paso en el camino de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Trata además de guardar un equilibrio para favorecer los permisos por maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, a las condiciones del trabajo y al acceso a puestos de especial responsabilidad de las mujeres”. No obstante, no concreta ninguna medida para conseguir una participación equilibrada de la mujer en órganos de dirección.

La Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (en LOIMH, en adelante) establece como objetivo en su artículo 1.1 “hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria”. La exposición de motivos de esta Ley hace referencia al denominado principio de presencia o composición equilibrada. Por medio de este principio se busca asegurar una representación suficientemente significativa tanto de los hombres como de las mujeres en cargos y órganos de responsabilidad. Sin embargo, posteriormente no regula en ningún artículo dicho principio. Tan sólo la Disposición adicional primera señala lo que debe entenderse por composición equilibrada. Así, señala que la composición equilibrada es «la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto

a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento». Ello supone la inexistencia de una norma positiva que obligue a las empresas a adoptar los porcentajes mencionados.

Otro ejemplo se encuentra en el Código Unificado de Buen Comportamiento de las Sociedades Cotizadas aprobado en 2006. En este Código se reclama la presencia femenina en los consejos. No obstante, no se mencionan mínimos para lograr dicha presencia femenina.

A nivel de derecho comparado, cabe señalar que Francia adoptó en 2011 la Ley de cuotas, estableciendo penalizaciones. Italia ha establecido también sanciones por ley. Noruega igualmente estableció penalizaciones a las empresas que no alcanzaran el porcentaje del 40% en los órganos de dirección. Como señala Sánchez-Silva (2016), estos países constituyen ejemplos destacados del avance femenino en los órganos rectores de las empresas.

Habría que plantearse la necesidad de que en España se comience a regular las cuotas de participación de las mujeres en los órganos de decisión, con el establecimiento de sanciones para aquellas compañías que no cumplan. A pesar de que no es la única ni, posiblemente, la mejor solución, sí supondría avanzar más de lo que hasta ahora se ha hecho. Como ejemplo de la situación, se estudia en el siguiente apartado la participación de la mujer en órganos de dirección en empresas del Ibex 35.

##### 5. ESTUDIO DE PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN ÓRGANOS DE DIRECCIÓN EN EMPRESAS DEL IB EX 35 (2007-2016)

La elección de empresas del Ibex 35 se debe a que se trata del principal índice bursátil de referencia de la bolsa española. Está compuesto por los 35 valores con más liquidez que cotizan en las cuatro bolsas españolas: Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia<sup>2</sup>. Son empresas de referencia.

Un estudio reciente sobre la presencia de la mujer en los consejos de las empresas del Ibex 35, durante el período 2009-2013, concluyó que la presencia de la mujer en puestos de responsabilidad era escasa (Biedma, 2017).

En el presente apartado se realiza un estudio de la participación de la mujer en órganos de dirección en empresas del IBEX35. Para ello se analizan una serie de diez años (2007-2016), en los que se analizan el número de mujeres en órganos de dirección de las empresas del Ibex 35, el número de varones en órganos de dirección de las empresas del Ibex 35 y el porcentaje de mujeres en órganos de dirección de las empresas del Ibex 35 (Tablas 1, 2 y 3).

---

<sup>2</sup> Diccionario de Economía de Expansión.

Tabla 1. Número de mujeres en órganos de dirección de las empresas del Ibex 35.

MUJERES										
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Presidencia	0	1	2	0	0	0	0	1	1	1
Vicepresidencia	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consejería Delegada	0	1	1	2	2	1	1	0	0	0
Secretaría	4	1	0	4	3	2	0	2	2	1
Alta dirección	46	56	45	42	40	35	36	35	32	22
TOTAL	54	59	48	48	45	38	37	38	35	24

Fuente: Instituto de la Mujer y para la igualdad de Oportunidades.

Tabla 2. Número de varones en órganos de dirección de las empresas del Ibex 35.

VARONES										
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Presidencia	11	15	21	23	28	22	31	35	28	27
Vicepresidencia	13	9	9	12	13	14	12	12	16	14
Consejería Delegada	14	37	27	29	20	16	20	16	26	25
Secretaría	18	15	6	20	26	26	22	21	18	21
Alta dirección	297	367	404	381	411	409	428	455	479	449
TOTAL	353	443	467	465	498	487	513	539	567	536

Fuente: Instituto de la Mujer y para la igualdad de Oportunidades.

Tabla 3. Porcentaje de mujeres en órganos de dirección de las empresas del Ibex 35.

% MUJERES										
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Presidencia	0,00	6,25	8,70	0,00	0,00	0,00	0,00	2,78	3,45	3,57
Vicepresidencia	23,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Consejería Delegada	0,00	2,63	3,57	6,45	9,09	5,88	4,76	0,00	0,00	0,00
Secretaría	18,18	6,25	0,00	16,67	10,34	7,14	0,00	8,70	10,00	4,55
Alta dirección	13,41	13,24	10,02	9,93	8,87	7,88	7,76	7,14	6,26	4,67
TOTAL	13,27	11,75	9,32	9,36	8,29	7,24	6,73	6,59	5,81	4,29

Fuente: Instituto de la Mujer y para la igualdad de Oportunidades.

Como se puede observar en la Tabla 1, el número de mujeres que han presidido compañías del IBEX 35 durante el período estudiado es muy pequeño, casi inexistente. Cabe destacar que desde 2014 los datos de las mujeres presidentas han descendido, siendo en 2016 de 0 mujeres presidentas. Esto resulta inquietante y requiere reflexión. Otro tanto ocurre con las

mujeres vicepresidentas. No obstante, en el año 2016 se pasa de no tener vicepresidentas en la serie de años estudiados a contar con 4, suponiendo el 23,5%. Esto supone un pequeño avance, pero falta saber si habrá continuidad o será sólo un dato puntual.

En el caso de las consejeras delegadas, cabe señalar que han sufrido un retroceso desde el año 2013 al 2016, siendo preocupante porque en este último año el porcentaje de consejeras delegadas es del 0% (Tabla 3). Como se observa en la Tabla 1, el número de consejeras delegadas en 2013 asciende a 2. Es una cantidad muy pequeña.

Respecto del puesto de Secretaria, se observa una evolución irregular, con incrementos y descensos del porcentaje a lo largo del período estudiado. Es cierto que la comparación entre el año 2007, con un porcentaje del 4,55%, y 2016, con un porcentaje del 18,18%, supone un notable crecimiento. No obstante, aún existe distancia para lograr el equilibrio entre hombres y mujeres.

En lo que respecta a los puestos de alta dirección, el aspecto positivo es que, en todos los años de la serie estudiada, se incrementa el número de mujeres en dichos puestos, llegando al 13,27% en 2016 (Tabla 3). No obstante, cabe indicar que el porcentaje está lejos de alcanzar la paridad con los hombres.

El estudio de estos datos permite extraer varias conclusiones:

- La mujer aún no tiene una clara presencia en los órganos de dirección de las empresas del Ibex 35.
- Es preocupante que en 2016 no exista ninguna mujer que presida alguna empresa del IBEX 35. El número de vicepresidentas es pequeño.
- La evolución del puesto de Secretaria es irregular, quedando aún lejos de alcanzar la paridad con los hombres.
- La presencia de la mujer está creciendo en los puestos de dirección, pero se mantiene aún lejos de llegar a posiciones equilibradas con los hombres.

## 6. CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo permite extraer las siguientes conclusiones:

- Los datos publicados muestran que, pese al crecimiento del volumen de contratación femenina, tanto el porcentaje del número de contratos suscritos por mujeres como el de contratadas se encuentran muy por debajo de la paridad con los hombres (Informe del Mercado de Trabajo de las Mujeres, 2018).
- La revisión de la literatura demuestra que siguen existiendo obstáculos para la participación de la mujer en los órganos de dirección. Las dificultades se pueden dividir principalmente en dos grandes grupos: por un lado, barreras establecidas por las



propias organizaciones y empleadores. Por otro lado, las limitaciones y circunstancias personales de las mujeres.

- La normativa actual sobre la presencia equilibrada es de aplicación voluntaria. La aprobación de normativa que obligue a mantener la presencia equilibrada en puestos de dirección puede ayudar a mejorar la situación.
- Finalmente, el estudio de participación de la mujer en órganos de dirección en empresas del Ibex 35 durante el período 2007-2016 corrobora que, si bien se ha avanzado en el tema de la presencia o composición equilibrada, aún queda mucho camino para que las mujeres alcancen la paridad con los hombres. Más concretamente, cabe destacar lo siguiente: es preocupante que en 2016 no exista ninguna mujer que presida alguna empresa del IBEX 35; la presencia de la mujer está creciendo en los puestos de dirección, pero se mantiene aún lejos de llegar a posiciones equilibradas con los hombres; es necesario realizar acciones para lograr el equilibrio de la presencia de la mujer con la de los varones en órganos de dirección.
- Es necesario que las organizaciones tomen conciencia de la situación.
- Es aconsejable continuar estudiando, en los años venideros, la evolución de los datos de participación de la mujer en los órganos de dirección en las empresas del Ibex 35.

## REFERENCIAS

Albert, R., Escot, L., Fernández, J.A., Mateos, R. (2008). Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas Biblioteca Nueva Consejo Económico y Social Comunidad de Madrid.

Alcañiz, M. y Monteiro, R. (2016). She-austerity. Precariedad y desigualdad laboral de las mujeres en el sur de Europa, *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, núm. 72, pp. 39-68.

Alujas, J.A. (2010). La igualdad de género en el mercado de trabajo: el papel de las políticas de empleo en España, *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, págs. 61-80.

Barberá, T., Estellés, M. Dema, C.M. (2009) Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal", 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIII Congreso de Ingeniería de Organización Barcelona-Terrassa.

Biedma-Ferrer, J.M. (2017). La mujer directiva. La presencia de la mujer en los Consejos de Administración, *Dossiers Feministes*, 22:13-27.

Catalyst (2007). The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. Retrieved from: [HTTP://WWW.CATALYST.ORG/PUBLICATION/200](http://www.catalyst.org/publication/200)

Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias?, *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 38: 1-8.

Comisión Europea (2009): Igualdad entre mujeres y hombres. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, Bruselas, Comisión Europea.

Dezso, C. L., & Ross, D. G. (2011). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. Robert H. Smith School Research Paper No. RHS 06-14.

Diccionario Económico de Expansión. Disponible en <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ibex-35.html> [Consultado el 29/10/2018]

Fundación Mujeres, Herramientas de diagnóstico para el distintivo de calidad de género integración de la igualdad de oportunidades en el reclutamiento y la selección de personal, Monográfico, núm. 3, Ed. Instituto Andaluz de la Mujer. Disponible en <http://www.inmujer.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE0016.pdf> [Consultado el 22/10/2018].

Hirshman, L. (2006). Get to work: A manifesto for Women of the World. Nueva York: Viking Adult Publishers.

Informe del Mercado de Trabajo de las Mujeres. Estatal. (2018). Observatorio de la Ocupaciones, Servicio Público de Empleo Estatal. Madrid. Instituto de la Mujer. Disponible

Instituto de la Mujer

<http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderEconomico.htm>

Martínez, V. y Saavedra, I. Barreras que apuntalan el techo de cristal: una revisión de sus causas en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35. Tribuna de Economía, nº 892.

McKinsey y Company (2010). Women Matter 2010. Retrieved from:

[http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/women\\_matter\\_2010\\_4.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_2010_4.pdf)

Kunze, A. Y Miller, A. (2014). "Women helping women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies". IZA Discussion Paper No. 8725.

Martínez, M. I.; Guilló, N.; Santero, R. y Castro, R. B. (2011). Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación, Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.

Miller, A. y Matsa, D.A. (2011). Chipping Away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership, American Economic Review: Papers and Proceedings, 101(3):635-639.

Sánchez, C. (2016). Las cuotas obligatorias es lo que da el poder a las mujeres en las empresas, Diario El País. Disponible en [https://elpais.com/economia/2016/01/17/actualidad/1453061612\\_426474.html](https://elpais.com/economia/2016/01/17/actualidad/1453061612_426474.html) [Consultado el 28/10/2018].

Sepulveda, B., ALgarra, Ramos, R. (2012). Explicaciones Teóricas de la Discriminación de la Mujer en el Mercado de Trabajo: Fundamentos Microeconómicos, Revista Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias, 3(1), pp. 111-123.

Vega, P.J., Santero, R., Castro, B. Gómez, N.E. (2016). Participación femenina en puestos directivos y desigualdad salarial. Un análisis en el mercado laboral español. Estudios de economía aplicada, vol.34: 155-178.

Wirth, L. (2002). Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Colección Informes OIT, 58. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.