

ÍNDICE I-WIL 2018 (IESE - Women in Leadership)



Nuria Chinchilla, Esther Jiménez y Marc Grau

ÍNDICE I-WIL 2018 (IESE - Women in Leadership)

Nuria Chinchilla, Esther Jiménez y Marc Grau

Cátedra Mujer y Liderazgo	7
1. Introducción	8
2. Presentación del Índice I-Wil	9
3. Resultados destacados	12
4. Metodología	12
4.1 Dimensiones	
4.2 Fuentes y ponderación	
5. Resultados globales del Índice I-Wil	16
5.1 Índice I-Wil 2018	
5.2 Índice I-Wil 2006	
5.3 Evolución del Índice I-Wil (2018 vs. 2006)	
5.4 Análisis de los resultados globales	
6. Liderazgo personal – análisis de resultados	20
6.1 Resultados globales	
6.2 Liderazgo personal en España	
7. Liderazgo político – análisis de resultados	25
7.1 Resultados globales	
7.2 Liderazgo político en España	
8. Liderazgo empresarial – análisis de resultados	28
8.1 Resultados globales	
8.2 Liderazgo empresarial en España	
9. Liderazgo social – análisis de resultados	33
9.1 Resultados globales	
9.2 Liderazgo social en España	
10. <i>Ranking</i> por dimensiones	37
11. El Índice I-Wil frente a otros índices	41
12. Análisis de la evolución del Índice I-Wil (2018 vs. 2006)	43
13. Perfil de los países	44
14. Siete propuestas	78
Lista de tablas	79
Lista de gráficos	79
Bibliografía	80

Cátedra Mujer y Liderazgo

La Cátedra Mujer y Liderazgo tiene como objetivo la excelencia académica y la generación de conocimiento sobre estrategias para lograr la integración de la mujer en las organizaciones empresariales. En lo que respecta a la investigación, se ofrece una amplia gama de enfoques comprobados e innovadores que incluyen:

- Profundizar en el conocimiento de las trayectorias profesionales y personales de las mujeres en distintos niveles organizativos.
- Fomentar la humanización de la empresa a través de la investigación y la influencia que la mujer directiva ejerce en la organización.
- Facilitar e impulsar el desarrollo profesional de las directivas mediante redes de apoyo y formación, a fin de que descubran su identidad diferencial y complementaria a la del directivo.
- Ayudar a las empresas y a los directivos varones a comprender su papel complementario al de la mujer directiva, así como el impacto positivo que ambos generan tanto en la compañía como en la sociedad.
- Colaborar con la formación profesional y humana de mujeres directivas, de modo que puedan ser agentes de cambio conscientes de su posible contribución diferencial.
- Buscar modos de cambiar la cultura empresarial para que las mujeres no estén obligadas a renunciar a alguno de sus ámbitos vitales.
- Aportar evidencia empírica que ayude a avanzar en este campo.

El Índice I-Wil (IESE - Women in Leadership) es uno de los estudios que la cátedra impulsa con el objetivo de evaluar el liderazgo de la mujer en diferentes países del mundo. Su finalidad es aportar indicadores y propuestas que contribuyan a dar visibilidad al talento femenino y su aportación a la empresa, así como promover una sociedad más flexible y humana en lo referente a sus horarios, estructuras y políticas, de modo que se facilite la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los ciudadanos.

Nuria Chinchilla

Profesora del IESE Business School

Titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo

Esther Jiménez

Investigador principal

Decana de la Facultad de Educación de UIC Barcelona

Lecturer en IESE Business School

Marc Grau

Investigador

Investigador en UIC Barcelona y en la Harvard Kennedy School

1. Introducción

La aportación específica de la mujer a la empresa, su papel como agente de cambio, los estilos de dirección femenina y masculina, así como la conciliación de la vida laboral y familiar son temas cada vez más presentes en los medios de comunicación, en la gestión de las compañías y en las agendas de los Gobiernos.

La mujer del siglo XXI quiere ser madre, esposa, profesional y ciudadana. Y también el hombre, sin renunciar a ninguno de los ámbitos que le son propios. Las generaciones jóvenes son las que más valoran acceder a unos derechos de los que sus padres no han podido disfrutar, porque han vivido las consecuencias que la falta de tiempo y el estrés conllevan.

Las mujeres quieren que se respete su feminidad, además de tener la oportunidad de demostrar que su aportación específica puede ser cauce para transformar las empresas y la sociedad, haciéndolas más humanas y sin dejar de ser productivas. Todo ello sin tener que renunciar a su libertad de elegir dónde centrar sus esfuerzos en cada momento: un 60% desea compatibilizar el trabajo con su vida familiar¹. Otro 20% opta, en exclusiva, por atender a su familia, mientras que el 20% restante prioriza su trabajo por encima de otros ámbitos en determinados momentos de su trayectoria vital y profesional. Esta elección comporta, a día de hoy, múltiples desigualdades en los estilos de vida de las mujeres.

El trabajo es fuente de realización personal y socialización para todos. Trabajar es servir y equivale a vivir. Sin embargo, en las últimas décadas, se ha vivido una exaltación del empleo remunerado como principal indicador de la valía de una persona: vales por lo que el mercado te paga, no por lo que has conseguido ser. De este modo, lo que prima es vivir para trabajar en lugar de trabajar para vivir, desarrollarse y servir a los demás.

Esta visión economicista, para la que solo vale lo que se puede cuantificar y pagar, ha influido en la progresiva devaluación de las labores del hogar. Con independencia de que una mujer pueda dedicarse más o menos a ellas, estas tareas merecen un enorme reconocimiento social y personal. El tiempo dedicado a la familia es, para Gary Becker² —premio Nobel de Economía—, tan productivo como el dedicado al mercado laboral, ya que supone

una inversión en capital humano³. Asimismo, afirma que la familia es el mejor Ministerio de Asuntos Sociales, ya que sostiene a las personas en paro o que atraviesan dificultades de cualquier índole.

Nos permitimos añadir que es también el mejor Ministerio de Igualdad de Oportunidades, porque respeta a cada uno de sus miembros tal como es y atiende a cada una de sus necesidades para que alcance su pleno desarrollo. Asimismo, es el mejor Ministerio de Sanidad, porque cuida de la salud de sus miembros, y el mejor Ministerio de Educación, pues forja la identidad y genera confianza.

Existen varias investigaciones sobre el valor del trabajo doméstico no remunerado. Una de las más recientes es la realizada por el Institut Català de les Dones (ICD) y el Observatorio Mujer, Empresa y Economía (ODEE) de la Cámara de Comercio de Barcelona en febrero de 2017⁴. El estudio señala que el valor del trabajo doméstico no remunerado incrementaría en un mínimo del 23,4% el producto interior bruto (PIB) de Cataluña si se pagase a precio de mercado. También pone de manifiesto que las mujeres son las que realizan una mayor aportación a este indicador, a través de la economía doméstica y del cuidado (67% frente al 33% de los hombres). Por otra parte, los datos procedentes de un análisis llevado a cabo por el Instituto Vasco de Estadística (Eustat), de febrero de 2016, elevaban al 32,4% el impacto del trabajo doméstico en el PIB de Euskadi en el año 2013⁵.

El trabajo doméstico, en ocasiones tan desprestigiado a favor del realizado en el mercado laboral, cumple un papel esencial, no solo por su valor invisible pero real en el PIB y por el ahorro que supone para los servicios sociales públicos, sino porque, por su misma naturaleza, desarrolla en la persona habilidades y competencias relacionadas con el servicio y la convivencia. Aunque la participación de los hombres está lejos de equipararse a la de las mujeres, el estudio de Eustat también destaca que la participación masculina en el trabajo doméstico ha aumentado casi trece puntos en los últimos veinte años. Se trata de una implicación que, sin duda, beneficia al propio varón y también a la familia, los hijos, las empresas y el conjunto de la sociedad.

³ En la década de los sesenta, Theodore Shultz introdujo la noción de «capital humano», esto es, la capacidad productiva que las personas adquieren a lo largo de sus vidas a través de diferentes tipos de formación (Shultz, 1983: 181-195).

⁴ Institut Català de les Dones (febrero de 2017), «Quantificació econòmica del treball domèstic i de la cura de persones no remunerat a Catalunya», premsa. gencat.cat/pres_fsvp/docs/2017/02/15/13/42/4fc4d594-9ec5-4340-9d91-bf2701030aa6.pdf, último acceso marzo de 2018.

⁵ Eustat (febrero de 2016), «El trabajo doméstico no remunerado de la comunidad autónoma de Euskadi equivaldría al 32,4% del PIB en 2013», www.eustat.eus/elementos/ele0013200/ti_El_trabajo_domestico_no_remunerado_de_la_CA_de_Euskadi_equivaldría_al_324_del_PIB_en_2013/not0013261_c.html#axzz4PK0z201s, último acceso: marzo de 2018.

¹ Estudio realizado por la socióloga Catherine Hakim publicado en *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century*, *Britain Journal of Sociology*, 49(1). London School of Economics.

² BECKER, G. S. (1981), *A Treatise on the Family*, Harvard University Press, Cambridge.

Estadísticas como las anteriores muestran la realidad de la vida de las personas, así como el impacto económico y social que tiene su actividad. Se ha avanzado mucho desde que en las décadas de los sesenta y setenta surgieran en Estados Unidos medidas legales para contrarrestar la discriminación por razones de sexo, raza o religión. Sin embargo, con demasiada frecuencia, las mujeres se ven obligadas a tener que elegir entre proyectar una carrera o formar una familia⁶.

Las diversas tendencias que impactan en las familias (el incremento de la esperanza de vida, del número de divorcios, de las familias monoparentales, de las llamadas «de doble ingreso» —donde ambos cónyuges trabajan fuera de casa— y un descenso de la natalidad hasta niveles insospechados, que hacen peligrar el reemplazo generacional necesario para mantener el nivel de bienestar actual), junto con jornadas laborales eternas y la rigidez empresarial, generan en las personas un verdadero conflicto entre el trabajo y la vida personal y familiar.

En este contexto, urge que los Gobiernos, las organizaciones, las familias, los medios de comunicación y el mundo académico trabajen conjuntamente para paliar uno de los problemas sociales más acuciantes.

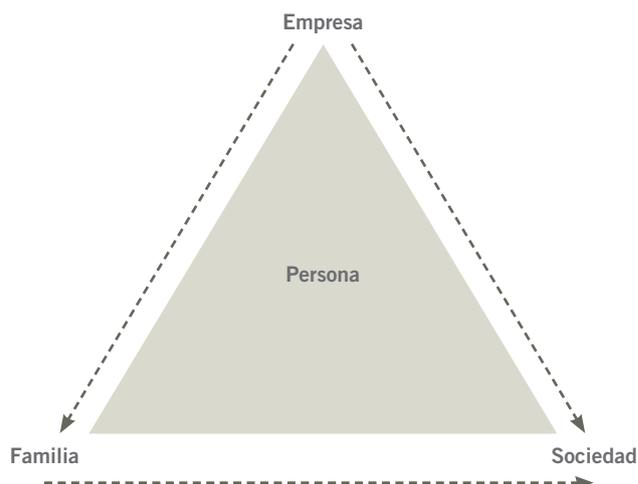
Con esta finalidad, el Índice I-Wil se propone descubrir el liderazgo de las mujeres desde cuatro dimensiones —personal, política, empresarial y social—, señalar los cambios que se producen en esos ámbitos a lo largo del tiempo, evaluar en qué medida se está logrando la igualdad de oportunidades y hacer propuestas que puedan servir de orientación a las propias mujeres, las familias y los Gobiernos.

2. Presentación del Índice I-Wil

Trabajo, familia y vida personal y social son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en el ser humano. Para poder armonizarlas y hacer factible su integración, es preciso buscar soluciones desde una óptica holística, que englobe la vida política, empresarial, familiar, social e individual.

Se trata de una tarea compleja, ya que muchas veces los ámbitos de actuación de las personas (empresa, familia y sociedad) aparecen fragmentados, al carecer de una visión de conjunto. Sin embargo, en la última década, se han producido movimientos y generado prácticas que favorecen su integración.

Figura 1. Triángulo de la conciliación



La interrelación de los tres vértices del triángulo que muestra la figura anterior sitúa en el centro a la persona. Las decisiones personales y experiencias vitales se transmiten y plasman en las organizaciones, pero siempre existe un amplio campo de actuación en el que las decisiones individuales son cruciales. Todos los días decidimos si el trabajo que estamos haciendo esperará hasta mañana o bien será la familia la que espere una hora más.

No obstante, estas decisiones personales también se ven limitadas si no se cuenta con un entorno facilitador. Es evidente que influye la legislación que se promulga a nivel laboral, familiar, económico y social; el acceso a la formación en igualdad de oportunidades; la dificultad o facilidad para poder conciliar la vida personal, familiar y laboral; la importancia y las prioridades que cada persona otorga a cada uno de los ámbitos de su vida; la corresponsabilidad y el apoyo con el que se cuenta en el entorno familiar y social, y la cultura de la empresa, que se centra en maximizar beneficios o que, por el contrario, tiene en cuenta la responsabilidad familiar corporativa.

La finalidad del índice I-Wil es analizar la evolución y el impacto de los anteriores elementos en la igualdad de oportunidades de las mujeres. Otros índices miden la desigualdad de género, el techo de cristal y otros temas relevantes respecto a la situación de la mujer en la sociedad actual, de entre los que destacamos los siguientes:

- *Global Gender Gap Index*⁷, publicado anualmente por el *World Economic Forum*, desde el año 2006, con el objetivo de medir la brecha global de género. Está compuesto por catorce indicadores, agrupados en cuatro dimensiones: participación económica y

⁶ IESE Business School (2017), «Maternidad y trayectoria profesional: análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas», www.iese.edu/Aplicaciones/upload/IESEORDESALow.pdf, último acceso marzo de 2018.

⁷ World Economic Forum (2015), «The Global Gender Gap Report 2015», reports. weforum.org/global-gender-gap-report-2015/, último acceso marzo de 2018.

oportunidades, logro educativo, empoderamiento político, y salud y supervivencia.

- *Gender Inequality Index*⁸, elaborado por las Naciones Unidas con una periodicidad anual. Tiene como objetivo medir la desigualdad de género en tres grandes dimensiones: salud (p. ej., mortalidad), empoderamiento (p. ej., educación secundaria) y mercado laboral (p. ej., participación femenina), a partir de cinco indicadores.
- *Gender Equality Index*⁹, realizado por el European Institute for Gender Equality (Unión Europea [UE]). Está agrupado en seis grandes dimensiones: trabajo, dinero, conocimiento, tiempo, poder y salud; y compuesto por más de setenta indicadores. Hasta la fecha, se han publicado resultados en los años 2005, 2010, 2012, y 2015.
- *Glass-ceiling index*¹⁰, que lleva a cabo The Economist, con un enfoque centrado en el techo de cristal y un total de nueve indicadores sin ningún tipo de clasificación.
- *GIWPS Index*¹¹, realizado por Georgetown Institute for Women, Peace and Security, compuesto por tres grandes dimensiones: inclusión, justicia, y seguridad. Sus primeros resultados son del año 2017/2018.

El Índice I-Wil se basa en indicadores que inciden en la trayectoria profesional y el liderazgo de las mujeres a partir de cuatro dimensiones: liderazgo personal, liderazgo político, liderazgo empresarial y liderazgo social. Por este motivo, no se han considerado otros datos relevantes que sí reportan otros índices, como pueden ser los relativos a la salud y la pobreza.

Tampoco se han incluido datos sobre la llamada «brecha salarial», a pesar de ser un elemento vinculado a la trayectoria y un fenómeno que persiste a nivel mundial. De acuerdo con la investigación existente, las causas de esta situación se explica por:

1. Las diferencias en los índices de participación de hombres y mujeres en la población activa¹².

⁸ Naciones Unidas (2016), «Gender Inequality Index», hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index-gii, último acceso: marzo de 2018.

⁹ European Institute for Gender Equality (2017), «Gender Equality Index 2017», eige.europa.eu/gender-equality-index/about#about-overview, último acceso marzo de 2018.

¹⁰ The Economist (3 de marzo de 2016), «The Glass-ceiling index: The Best—and Worst— Places to Be a Working Woman», www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/03/daily-chart-0, último acceso marzo de 2018.

¹¹ Georgetown Institute for Women, Peace and Security. <https://giwps.georgetown.edu/index-dimension/inclusion/>. Último acceso marzo de 2018.

¹² Eurostat (abril de 2017), «Salarios y costes laborales», sección «Brecha salarial entre hombres y mujeres», ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs/es#Brecha_salarial_entre_hombres_y_mujeres, último acceso: marzo de 2018.

2. La realización de trabajos muy distintos por parte de los hombres y las mujeres¹³; también difiere la remuneración que perciben —los primeros suelen estar mejor pagados que las segundas—.
3. La desemejanza en el número de horas trabajadas —las mujeres con jornada completa realizan un promedio de cuarenta y tres horas semanales frente a la media de cuarenta y cinco de los hombres—¹⁴.

Sin embargo, cuando se controlan los anteriores factores, las mujeres siguen ganando menos que los hombres. Entre las causas «inexplicables» sobre la disparidad salarial entre ambos, diversos investigadores¹⁵ han señalado las que a continuación se detallan, recogidas en el Informe mundial sobre Salarios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)¹⁶:

1. La infravaloración del trabajo de la mujer.
2. Las características del puesto de trabajo (por ejemplo, las posibilidades de sustitución entre los trabajadores, el valor del tiempo presencial, etc.).
3. La segregación basada en el sexo, que relega a las mujeres a puestos de trabajo de bajo valor añadido.
4. La estructura salarial general de un país —dependiente de los mecanismos de fijación de los salarios—, cuyo diseño puede haberse centrado en los sectores donde predominan trabajadores varones.
5. La percepción de la mujer como económicamente dependiente.
6. La probabilidad de que las mujeres estén en sectores no organizados o carezcan de representación en los sindicatos.

El informe de la OIT determina que, si se suprimiese esa desventaja salarial «inexplicable», la brecha se invertiría en casi la mitad de los treinta y ocho países de que consta la muestra analizada por dicha organización, extremo que se observó en Suecia, Lituania, Eslovenia, Brasil y la Federación de Rusia.

¹³ El número de hombres que se dedican a la ingeniería, los negocios, las gestiones, la electrónica y las ciencias físicas es mayor que el de las mujeres en estas carreras, cuya presencia es significativamente mayor en el trabajo administrativo, la enfermería, así como en las asistencias sanitaria y social.

¹⁴ AAUW (octubre de 2012), «Graduating to a Pay Gap: the Earnings of Women and Men One Year after College Graduation», www.aauw.org/files/2013/02/graduating-to-a-pay-gap-the-earnings-of-women-and-men-one-year-after-college-graduation.pdf, último acceso marzo de 2018.

¹⁵ (Goldin, 2014; Chen et al., 2013; Grimshaw, 2011; Rubery, Grimshaw y Figueiredo, 2005; Heinze y Wolf, 2010; Rubery, 2003).

¹⁶ International Labour Organization (2015), «Global Wage Report 2014/15: Wages and income inequality», www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/-/publ/documents/publication/wcms_324678.pdf, último acceso marzo de 2018.

Figura 2. Dimensiones e indicadores

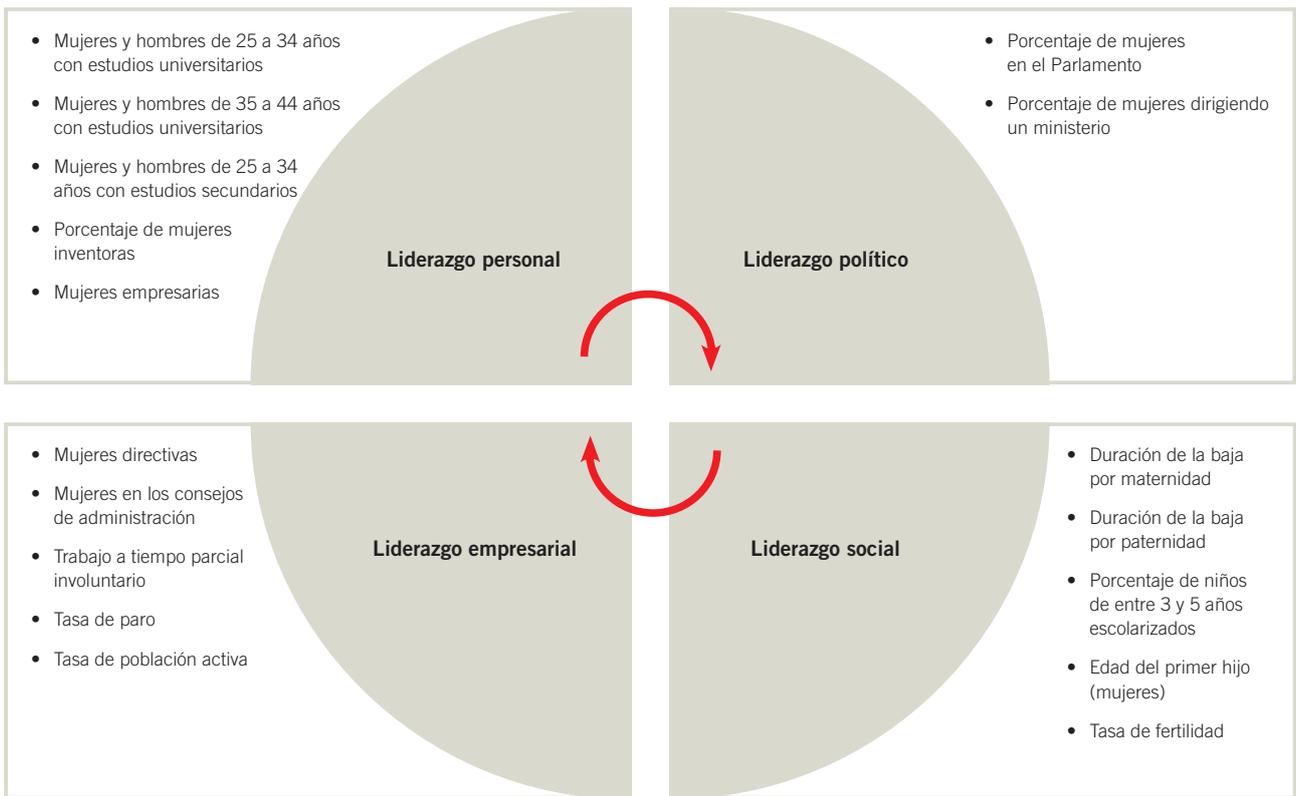
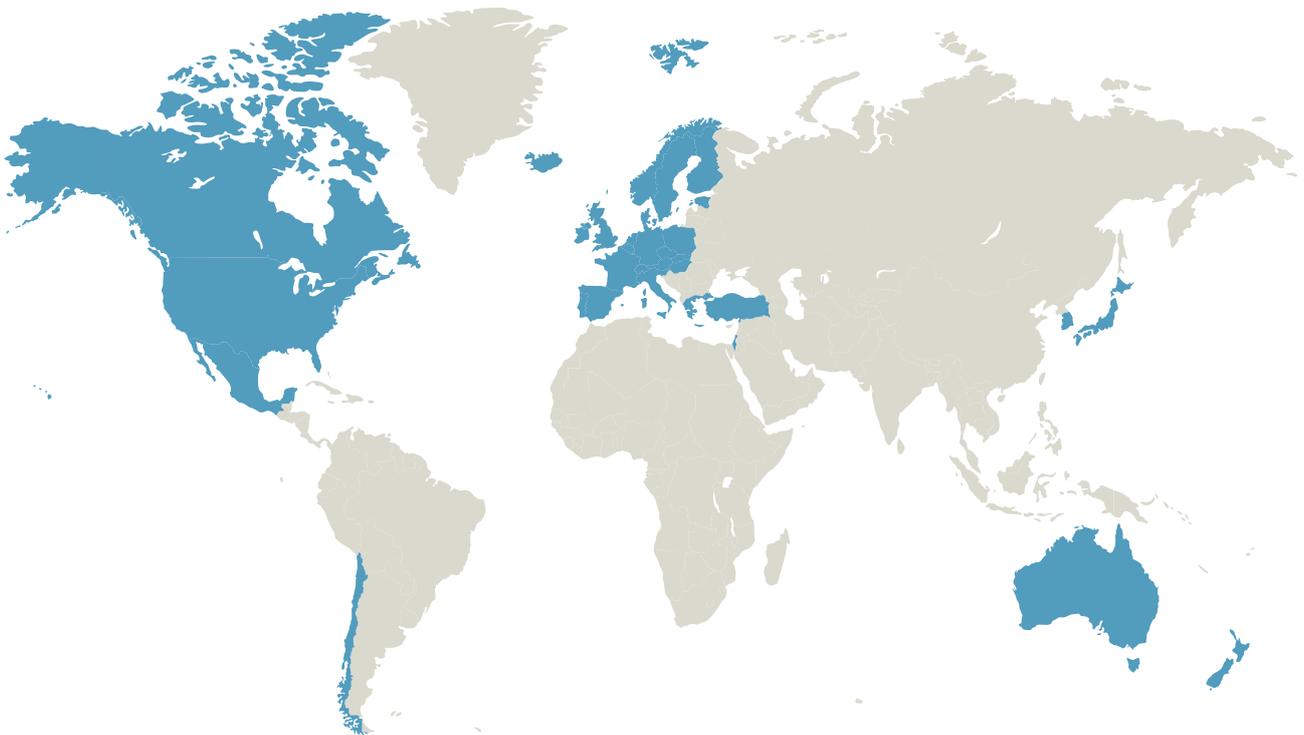


Figura 3. Países I-Wil



Nota: Países OCDE excepto Lituania.

3. Resultados destacados

El **Índice I-Wil**, creado por la **Cátedra Mujer y Liderazgo del IESE Business School**, tiene como objetivo analizar el liderazgo femenino y la igualdad de oportunidades en **treinta y cuatro países de la OCDE**.

A diferencia de otros índices, se centra específicamente en el liderazgo de la mujer con base en cuatro dimensiones: personal, política, empresarial y social.

Asimismo, consta de un total de **diecisiete indicadores**, generados a partir de datos estadísticos procedentes de diferentes organismos internacionales de reconocida solvencia y prestigio, y compara la situación actual (2018) con la del año 2006.

Los principales resultados que aporta el Índice I-Wil en 2018 son:

- **Suecia (1), Islandia (2) y Noruega (3)** son los **tres países con mayor liderazgo femenino** e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- **Turquía (34), Japón (33) y Corea del Sur (32)** son los **tres países con menor liderazgo femenino** y menor igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- **España** se encuentra en la **octava posición**, entre Portugal (7) y Bélgica (9). En comparación con los resultados de 2006, **España sube una posición**: de la novena que ocupaba en ese año a la octava.
- **Francia** es el país que **más ha avanzado** en la última década.
- **Hungría, Austria y Estonia¹⁷** han sido los países que **han perdido más posiciones** en el Índice I-Wil.

En el presente informe se reportan los indicadores globales por dimensiones y países, junto con unas recomendaciones fruto de su análisis y de las investigaciones, así como de la experiencia acumulada sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y el avance de la mujer en la empresa.

¹⁷ No se toma en cuenta el mayor descenso de Israel y Nueva Zelanda, debido a que estos países no disponen de todos los datos que analiza el índice en 2006.

4. Metodología

4.1 Dimensiones

Para el diagnóstico y posicionamiento de los treinta y cuatro países objeto de estudio, el Índice I-Wil parte de cuatro dimensiones clave para el liderazgo femenino:

Liderazgo personal. Implica una proactividad de la mujer, que se traduce en su capacidad para estudiar más allá de lo que es obligatorio, desarrollar y registrar patentes, o crear empresas.

Liderazgo político. La presencia de la mujer en las más altas instituciones políticas es uno de los ámbitos clave para analizar el avance y la influencia que ejerce sobre ellas. Esta dimensión muestra la importancia de las mujeres y la igualdad de oportunidades en el entorno en que se toman las principales decisiones legislativas y ejecutivas en los distintos países.

Liderazgo empresarial. Esta dimensión tiene como objetivo analizar y ponderar el liderazgo femenino en el mundo empresarial. Las mujeres directivas son agentes de cambio en las compañías y favorecen una cultura flexible que se adapta a las necesidades del mercado y de las personas.

Liderazgo social. En el ámbito social, la mujer asume responsabilidades de servicio y de cuidado. Se pretende analizar el apoyo que recibe y el impacto de las barreras que encuentra para integrar su vida personal, familiar y laboral.

A continuación, se describen los diecisiete indicadores que forman parte del índice, distribuidos en las cuatro dimensiones descritas anteriormente.

4.1.1 Liderazgo personal

- **Mujeres y hombres de entre 25 y 34 años con estudios universitarios.** Este indicador es el cociente entre el porcentaje de mujeres con formación universitaria que se hallan en esa franja de edad y el de hombres con esas mismas características. Un cociente mayor que 1 indica que un determinado país tiene más mujeres que hombres de entre 25 y 34 años con estudios universitarios.
- **Mujeres y hombres de entre 35 y 44 años con estudios universitarios.** Este indicador es el cociente entre el porcentaje de mujeres con formación universitaria que se hallan en esa franja de edad y el de hombres con esas mismas características. Cuando el cociente

es mayor que 1 significa que el país tiene un mayor número de mujeres que de hombres de entre 35 y 44 años con estudios universitarios.

- **Mujeres y hombres de entre 25 y 34 años con estudios secundarios.** Este indicador es el cociente entre el porcentaje de mujeres con estudios secundarios que se hallan en esa franja de edad y el de hombres con esas mismas características. Si el cociente de un país es mayor que 1, indica que hay más mujeres que hombres de entre 25 y 34 años con estudios secundarios.
- **Porcentaje de mujeres inventoras.** Este indicador hace referencia al porcentaje de patentes registradas por mujeres.
- **Mujeres empresarias.** Este indicador es el cociente entre el porcentaje de mujeres autónomas, con trabajadores a su cargo, del total de mujeres trabajadoras, y el de hombres autónomos con esas mismas características.

4.1.2 Liderazgo político

- **Porcentaje de mujeres en el Parlamento.** Este indicador es el porcentaje de mujeres en los parlamentos de los diferentes países, en el año objeto del estudio.
- **Porcentaje de mujeres en ministerios.** Este indicador es el porcentaje de mujeres que asumen la responsabilidad de un ministerio en los diferentes países, en el año objeto del estudio.

4.1.3 Liderazgo empresarial

- **Mujeres empleadas que son *managers*.** Este indicador es el cociente entre el porcentaje de mujeres que son *managers* del total de mujeres empleadas, y el porcentaje de hombres que son *managers* del total de hombres empleados. Se entiende por *managers* a los empleados encuadrados en la categoría 08, de acuerdo con la nomenclatura de la International Standard Classification of Occupations (ISCO)¹⁸. Si el cociente de un país es mayor que 1, indica que la proporción de mujeres *managers* sobre el total de mujeres empleadas es mayor que el de hombres *managers* sobre el total de hombres empleados.

¹⁸ La International Standard Classification of Occupations (ISCO) es una de las principales clasificaciones internacionales de las que la OIT es responsable. Pertenece a la familia internacional de clasificaciones económicas y sociales. www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/

- **Mujeres en los consejos de administración.** Este indicador es el porcentaje de mujeres en los consejos de administración¹⁹.

- **Trabajo a tiempo parcial involuntario.** Este indicador es el cociente entre el porcentaje de mujeres y el de hombres con trabajo a tiempo parcial involuntario. A priori, si el cociente de un país es mayor que 1, el número de mujeres con dichas características es mayor que el de hombres. No obstante, para mantener la misma línea en los cálculos, este ítem se ha revertido. Por este motivo, si el cociente es menor que 1, significa que hay un mayor número de mujeres que de hombres con trabajo a tiempo parcial.

- **Tasa de paro.** Este indicador es el cociente entre la tasa de paro femenina y la masculina. A priori, si el cociente de un país es mayor que 1, nos indicaría que hay más mujeres que hombres en paro. Para mantener la misma línea en los cálculos, este ítem también ha sido revertido, por lo que, si el cociente es mayor que 1, nos indica que existe una proporción menor de mujeres en paro que de hombres.

- **Tasa de población activa.** Este indicador es el cociente entre la tasa de población activa femenina y masculina. Si el cociente es mayor que 1, nos indica que la tasa femenina de un determinado país es mayor que la masculina.

4.1.4 Liderazgo social

- **Duración de la baja por maternidad.** Este indicador muestra la duración de la baja por maternidad en número de semanas²⁰. Para su cálculo, se ha seguido el criterio de conversión con base en 100: el mayor porcentaje es el que se encuentra más cercano al 100, mientras que el menor es el que más se aproxima al 0. El resto se calcula proporcionalmente.

¹⁹ Se ha utilizado la base de datos «Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies» que reporta los miembros del máximo órgano de decisión de las compañías que cotizan en bolsa. *Japón incluye los datos de las Juntas Directivas. La UE, Islandia, Noruega y Turquía, limitan sus índices a las 50 mayores empresas registradas en los respectivos países: Austria—ATX (20); Bélgica—BEL20 (18); República Checa—PX-GLOB (13); Dinamarca—OMX Copenhagen 20 (18); Estonia—OMX Edstonia_GI (15); Finlandia—OMX Helsinki 25 (23); Francia—CAC 40 (37); Alemania—DAX30 (30); Grecia—FTSE-ATHEX Large Cap (23); Hungría—BUX (14); Islandia—OMX Iceland_All (14); Irlanda—ISEQ20 (19); Italia—FTSE MIB (37); Letonia—OMX Riga-GI (28); Lituania—OMX Vilnius-GI (23); Luxemburgo—LuxX (10); Países Bajos—AEX (21); Noruega—OBX (21); Polonia—WIG20 (20); Portugal—PSI 20 (17); Eslovaquia—SAX (10); Eslovenia—SBITOP (20); España—IBEX35 (33); Suecia—OMX Stockholm 30 (27); Turquía—XU050 (50); Reino Unido—FTSE 100 (50). Australia, Canadá, India, Japón y EEUU incluyen a las empresas del índice «blue-chip» Australia—S&P-ASX 200 (202); Canadá—S&P-TSC 60 (60); India—BSE 200 (200); Japón—TOPIX core 30 (29); EEUU—S&P 500 (500).*

²⁰ Según la base de datos utilizada: *Total duration of paid maternity and parental leave refers to the total number of weeks which a women can be on paid leave after the birth of a child combining both maternity and parental leave.*

- **Duración de la baja por paternidad.** Este indicador hace referencia a la duración de la baja por paternidad en número de semanas²¹.
- **Porcentaje de niños de entre 3 y 5 años escolarizados.** Este indicador recoge el porcentaje de niños de entre 3 y 5 años que están escolarizados.
- **Edad de primer hijo (mujeres).** Este indicador reporta la edad media en que las mujeres de un determinado país tienen a su primer hijo. El criterio que se ha seguido es convertir los cálculos con base en 100, por lo que el mayor porcentaje es el que se encuentra más cercano al 100 y el menor, al 0, calculándose el resto proporcionalmente.
- **Tasa de fertilidad.** Este indicador señala la tasa de fertilidad, es decir, el número medio de hijos nacidos por mujer en edad fértil.

4.2 Fuentes y ponderación

Tal como muestra la Tabla 1, se han usado distintas bases de datos secundarios para la creación del Índice I-Wil. Se ha seguido, para su elección, el criterio de carácter internacional, solvencia y relevancia de cada una de las fuentes utilizadas: Eurostat, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Inter-Parliamentary Union (IPU), OIT, European Conference (EC) y Catalyst. A continuación, se describen las fuentes y ponderaciones utilizadas para el cálculo de cada una de las dimensiones.

4.2.1 Liderazgo personal

Cuatro de los cinco indicadores de liderazgo personal (ítems 1.1, 1.2, 1.3 y 1.5) se han creado a partir de datos de la *European Labour Force Survey* de Eurostat. Para analizar el registro de patentes (ítem 1.4), se ha acudido a la base de datos de la OCDE (*patent database*), dado que especifica el sexo de la persona que registra una patente.

En el conjunto de las cuatro dimensiones, a la personal se le ha otorgado un valor de 0.96 puntos. Para establecer la ponderación de los cinco ítems que contiene, se ha valorado la mayor o menor incidencia que tienen en favor de la presencia de la mujer en los puestos de dirección. En este sentido, se ha otorgado menor peso (0,15) a los estudios secundarios y equitativos para el resto de los

ítems, primando el de la mujer empresaria, por el valor añadido que aporta a los efectos del presente estudio.

4.2.2 Liderazgo político

Los dos indicadores de liderazgo político provienen de la IPU, que anualmente realiza un extraordinario trabajo de actualización de los diferentes parlamentos y ministerios de la mayoría de países del mundo.

La ponderación se ha distribuido de forma equitativa entre los dos indicadores. Sin embargo, a esta dimensión se le ha otorgado un valor de 0,8 dentro del conjunto de dimensiones del índice, dado el número limitado de mujeres que pueden llegar a los parlamentos y ministerios respecto a las que pueden hacerlo en el mundo empresarial.

4.2.3 Liderazgo empresarial

Con respecto al liderazgo empresarial, el primer indicador (ítem 3.1) proviene de la base de datos de la OIT; el segundo (ítem 3.2), de una base de datos mixta entre la EC y Catalyst; y los tres últimos (trabajo a tiempo parcial, tasa de paro, y población activa) provienen de la base de datos sobre trabajo de la OCDE.

Al liderazgo empresarial se le ha otorgado un valor de 1,2, repartido de forma equitativa entre cada uno de los ítems que contempla esta dimensión. Este mayor peso entre el conjunto de las dimensiones del índice se debe a la incidencia que tiene el acceso de la mujer a los consejos o su inserción en el mercado laboral en la igualdad de oportunidades.

4.2.4 Liderazgo social

Finalmente, el liderazgo social se compone de cinco indicadores que provienen de diferentes fuentes. Los dos primeros ítems de esta dimensión (baja por maternidad y paternidad) proceden de la base de datos sobre la familia de la OCDE; el tercero (niños de entre 3 y 5 años escolarizados), de la base de datos sobre educación de la misma organización; el cuarto (edad de primer hijo), de Eurostat, y el quinto (tasa de fertilidad), de la OCDE.

A la dimensión se le ha otorgado un valor de 1.04 puntos, y el reparto de los pesos ha sido equitativo en el caso de baja por paternidad y maternidad, y de los niños escolarizados de entre 3 y 5 años (0,2). La tasa de fertilidad se ha ponderado (0,25) por encima del resto de indicadores de la misma dimensión, por la correlación que tiene con la falta de apoyo y de igualdad de oportunidades. El mayor peso del ítem 4.5 se ha compensado con el menor otorgado al de la edad de primer hijo (0,15), por su menor incidencia dentro del conjunto de los indicadores de esta dimensión.

²¹ Según la base de datos utilizada: *Paid father-specific leave refers to the number of paid weeks reserved for the exclusive use of fathers, including entitlements to paid paternity leave, 'father quotas' or periods of paid parental leave that can be used only by the father and cannot be transferred to the mother, and any weeks of paid sharable leave that must be taken by the father in order for the family to qualify for 'bonus' weeks of parental leave.*

Tabla 1. Dimensiones, indicadores, fuentes y pesos

Índice I-Wil. Cuatro dimensiones		Fuente	Peso ítem	Peso dimensión
1. Liderazgo personal				0,96
Ítem 1.1	Mujeres de 25 a 34 años con estudios universitarios (cociente con hombres)	Eurostat, European Labour Force Survey	0,21	
Ítem 1.2	Mujeres de 35 a 44 años con estudios universitarios (cociente con hombres)	Eurostat, European Labour Force Survey	0,21	
Ítem 1.3	Mujeres de 25 a 34 años con estudios secundarios (cociente con hombres)	Eurostat, European Labour Force Survey	0,15	
Ítem 1.4	Porcentaje de mujeres inventoras	OCDE, Patent database	0,2	
Ítem 1.5	Mujeres empresarias (cociente con hombres)	Eurostat, European Labour Force Survey	0,23	
2. Liderazgo político				0,8
Ítem 2.1	Porcentaje de mujeres en el Parlamento	Inter-Parliamentary Union (IPU)	0,5	
Ítem 2.2	Porcentaje de mujeres liderando un ministerio	Inter-Parliamentary Union (IPU)	0,5	
3. Liderazgo empresarial				1,2
Ítem 3.1	Mujeres empleadas que son managers (cociente con hombres)	ILO, ILOSTAT database	0,2	
Ítem 3.2	Porcentaje de mujeres en los consejos de administración	Catalyst/OCDE (2016), Catalyst Census: Women and Men Board Directors (database on women and men in decision-making), New York	0,2	
Ítem 3.3	Porcentaje de trabajo a tiempo parcial involuntario (cociente con hombres)	OCDE, Employment Database	0,2	
Ítem 3.4	Tasa de paro de mujeres (cociente con hombres)	OCDE, Employment Database	0,2	
Ítem 3.5	Tasa de población activa femenina (cociente con hombres)	OCDE, Employment Database	0,2	
4. Liderazgo social				1.04
Ítem 4.1	Duración de la baja por maternidad remunerada	OCDE, Family Database	0,2	
Ítem 4.2	Duración de la baja por paternidad remunerada	OCDE, Family Database	0,2	
Ítem 4.3	Porcentaje de niños de entre 3 y 5 años escolarizados	OCDE, Online Education Database	0,2	
Ítem 4.4	Edad del primer hijo (mujer)	Eurostat, Demographic statistics	0,15	
Ítem 4.5	Tasa de fertilidad	Basado en estadísticas nacionales de la OCDE	0,25	

5. Resultados globales del Índice I-Wil

De acuerdo con los criterios mencionados en el apartado anterior, a continuación se presentan los resultados del Índice I-Wil correspondientes a 2018 y 2006, así como a la evolución producida durante esos años (2018 frente a 2006).

5.1 Índice I-Wil 2018

Tabla 2. Resultados de I-Wil (2018)

País	Liderazgo personal		Liderazgo político		Liderazgo empresarial		Liderazgo social		Índice I-Wil 2018	
	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking
Suecia	45,8	17	94,1	1	75,5	2	43,3	7	63,7	1
Islandia	59,4	9	87,8	2	62,3	8	42,0	9	61,4	2
Noruega	45,4	18	76,3	6	80,5	1	38,8	13	60,4	3
Eslovenia	67,5	6	83,0	3	54,0	17	33,3	21	57,7	4
Francia	43,6	21	71,9	9	58,7	12	51,2	3	55,8	5
Finlandia	50,3	14	78,4	4	62,8	7	32,8	22	55,1	6
Portugal	86,6	1	54,2	18	48,8	24	32,0	26	54,6	7
España	72,6	2	75,2	7	46,3	25	28,5	29	53,8	8
Bélgica	50,0	15	60,9	13	57,6	13	43,8	6	52,9	9
Reino Unido	33,2	29	55,5	16	64,0	6	52,0	2	51,8	10
Dinamarca	48,9	16	77,2	5	49,9	19	36,4	18	51,6	11
Estonia	70,7	3	45,8	21	52,7	18	36,5	17	51,4	12
Polonia	70,7	4	44,9	22	56,2	15	32,3	25	51,2	13
Países Bajos	39,5	25	71,9	8	61,9	9	32,8	23	51,0	14
Canadá	52,3	12	70,5	10	65,8	4	17,1	33	50,9	15
Nueva Zelanda	50,9	13	63,7	12	49,0	22	40,1	11	50,1	16
Irlanda	40,4	23	41,9	24	67,9	3	41,7	10	49,3	17
Italia	67,7	5	54,5	17	44,5	26	30,4	28	48,4	18
Israel	40,4	24	40,5	26	49,8	20	59,5	1	48,2	19
Australia	52,8	11	48,0	20	60,0	10	26,1	31	47,0	20
Alemania	24,7	32	66,9	11	58,9	11	35,2	20	46,2	21
México	36,9	27	58,1	14	42,7	27	47,3	5	45,6	22
Eslovaquia	64,8	7	27,3	30	48,8	23	36,8	15	45,2	23
Estados Unidos	37,9	26	37,4	27	65,0	5	27,9	30	43,3	24
Austria	28,5	30	49,5	19	54,9	16	32,7	24	41,7	25
Hungría	58,2	10	0,8	34	57,2	14	36,6	16	40,8	26
Grecia	63,3	8	33,3	28	36,1	28	25,5	32	39,3	27
Luxemburgo	44,5	20	43,6	23	31,0	32	38,3	14	38,6	28
Chile	42,5	22	41,2	25	32,6	31	39,6	12	38,5	29
Suiza	28,0	31	56,6	15	49,3	21	16,9	34	37,2	30
Rep. Checa	45,1	19	30,6	29	33,0	30	35,8	19	36,2	31
Corea del Sur	35,3	28	18,4	31	27,3	34	42,4	8	31,4	32
Japón	19,6	33	14,9	32	34,8	29	49,0	4	30,9	33
Turquía	11,2	34	10,7	33	30,5	33	30,5	27	21,9	34

5.2 Índice I-Wil 2006

Tabla 3. Resultados de I-Wil (2006)

País	Liderazgo personal		Liderazgo político		Liderazgo empresarial		Liderazgo social		Índice I-Wil 2006	
	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking
Suecia	48,4	16	100,0	1	63,4	3	43,0	11	61,8	1
Noruega	51,7	13	59,7	9	53,1	12	53,6	6	59,1	2
Finlandia	50,4	15	81,4	4	66,2	1	41,8	13	58,3	3
Islandia	73,7	2	15,1	33	52,5	13	39,6	16	54,2	4
Estonia	47,6	17	25,9	24	51,3	15	45,2	10	54,1	5
Israel	58,4	9	84,1	3	57,5	7	39,2	17	51,6	6
Nueva Zelanda	64,4	6	84,5	2	34,6	29	30,4	26	51,2	7
Reino Unido	82,0	1	35,6	17	41,7	22	35,1	21	50,9	8
España	37,7	24	45,1	12	60,3	4	56,7	3	50,6	9
Dinamarca	51,2	14	55,7	10	41,2	23	53,2	7	49,8	10
Bélgica	67,4	3	24,3	25	56,8	9	24,9	31	49,6	11
Portugal	46,4	19	69,7	7	47,6	19	40,2	14	48,4	12
Australia	64,4	5	31,5	19	58,7	6	56,8	2	47,2	13
Canadá	55,2	11	41,2	14	60,0	5	28,8	28	47	14
Eslovenia	60,7	8	54,4	11	49,0	18	42,3	12	46,8	15
Hungría	47,6	18	27,4	22	52,2	14	73,3	1	45,9	16
Austria	41,8	23	30,8	20	53,1	11	32,7	23	45,3	17
Estados Unidos	57,3	10	23,0	27	31,7	30	32,6	24	45,1	18
Alemania	64,7	4	42,7	13	53,2	10	27,4	29	44,7	19
Polonia	35,4	27	72,0	6	45,2	20	27,0	30	44,5	20
Francia	36,6	26	32,0	18	40,2	25	51,0	9	43,8	21
Países Bajos	27,3	31	76,0	5	49,0	17	31,9	25	43,5	22
Irlanda	46,0	20	26,2	23	65,0	2	35,7	20	40,6	23
México	45,8	21	18,2	29	49,6	16	38,5	19	40,5	24
Eslovaquia	60,9	7	18,3	28	57,3	8	40,1	15	39,5	25
Luxemburgo	26,8	32	66,1	8	40,7	24	51,9	8	39,4	26
Chile	36,9	25	35,7	16	30,3	32	55,0	4	38,9	27
Italia	42,8	22	28,3	21	29,0	33	54,9	5	36,3	28
Rep. Checa	53,4	12	15,4	32	28,6	34	22,9	33	34,2	29
Suiza	34,7	28	23,5	26	36,8	28	38,8	18	30,8	30
Grecia	22,1	33	37,7	15	42,9	21	19,7	34	30,4	31
Corea del Sur	29,4	29	15,8	31	37,6	27	24,3	32	27,8	32
Japón	29,3	30	17,8	30	30,7	31	29,4	27	27,4	33
Turquía	8,7	34	4,1	34	39,4	26	32,9	22	23,3	34

5.3 Evolución del Índice I-Wil (2018 vs. 2006)

Tabla 4. Evolución (2018 vs. 2006)

País	Índice I-Wil 2018		Índice I-Wil 2006		Posiciones 2018-2006	
	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puestos	
Francia	55,8	5	43,75	21	16	+
Eslovenia	57,7	4	46,76	15	11	+
Italia	48,4	18	36,33	28	10	+
Países Bajos	51,0	14	43,49	22	8	+
Polonia	51,2	13	44,55	20	7	+
Irlanda	49,3	17	40,64	23	6	+
Portugal	54,6	7	48,43	12	5	+
Grecia	39,3	27	30,41	31	4	+
Bélgica	52,9	9	49,64	11	2	+
Eslovaquia	45,2	23	39,53	25	2	+
México	45,6	22	40,48	24	2	+
Islandia	61,4	2	54,22	4	2	+
España	53,8	8	50,63	9	1	+
Turquía	21,9	34	23,28	34	0	=
Suiza	37,2	30	30,83	30	0	=
Suecia	63,7	1	61,81	1	0	=
Japón	30,9	33	27,44	33	0	=
Corea del Sur	31,4	32	27,81	32	0	=
Noruega	60,4	3	59,12	2	-1	-
Dinamarca	51,6	11	49,78	10	-1	-
Canadá	50,9	15	46,96	14	-1	-
Alemania	46,2	21	44,75	19	-2	-
Chile	38,5	29	38,92	27	-2	-
Luxemburgo	38,6	28	39,40	26	-2	-
Reino Unido	51,8	10	50,90	8	-2	-
República Checa	36,2	31	34,17	29	-2	-
Finlandia	55,1	6	58,26	3	-3	-
Estados Unidos	43,3	24	45,08	18	-6	-
Australia	47,0	20	47,17	13	-7	-
Estonia	51,4	12	54,13	5	-7	-
Austria	41,7	25	45,35	17	-8	-
Nueva Zelanda	50,1	16	51,16	7	-9	-
Hungría	40,8	26	45,88	16	-10	-
Israel	48,2	19	51,59	6	-13	-

5.4 Análisis de los resultados globales

De acuerdo con los datos del Índice I-Wil, Francia es el país que más ha avanzado en la última década: pasa de la posición 21, en el año 2006, a ocupar la 5 en 2018. Si bien ha mejorado en todos los ámbitos, su ascenso se debe al gran impulso que ha promovido en el liderazgo político y social. El porcentaje de mujeres en el Parlamento francés pasó de un 12,2% (2006) a un 26,2% (2018), mientras que el de mujeres liderando un ministerio aumentó de un 17,6% (2006) a un 52,9% (2018). En lo que respecta al liderazgo social, destaca el incremento de la duración de la baja por paternidad, su alta tasa de fertilidad (1,92) y el dato del 100% de niños menores de 6 años escolarizados.

Eslovenia e Italia crecen en todas las dimensiones a excepción del liderazgo social, en el que se mantienen prácticamente igual que en el año 2006. Su incremento en el ámbito político contribuye, sin duda, a impulsar el resto de dimensiones. Por su parte, Polonia logra un fuerte incremento en liderazgo personal y desciende en el político. Irlanda crece en todos los ámbitos y destaca su fuerte incremento en liderazgo social, al pasar de 34 a 42 semanas de baja por maternidad y al aumentar un 79% el número de niños escolarizados entre los 3 y 5 años en relación con 2006, y manteniendo una de las tasas de fertilidad más altas (1,94).

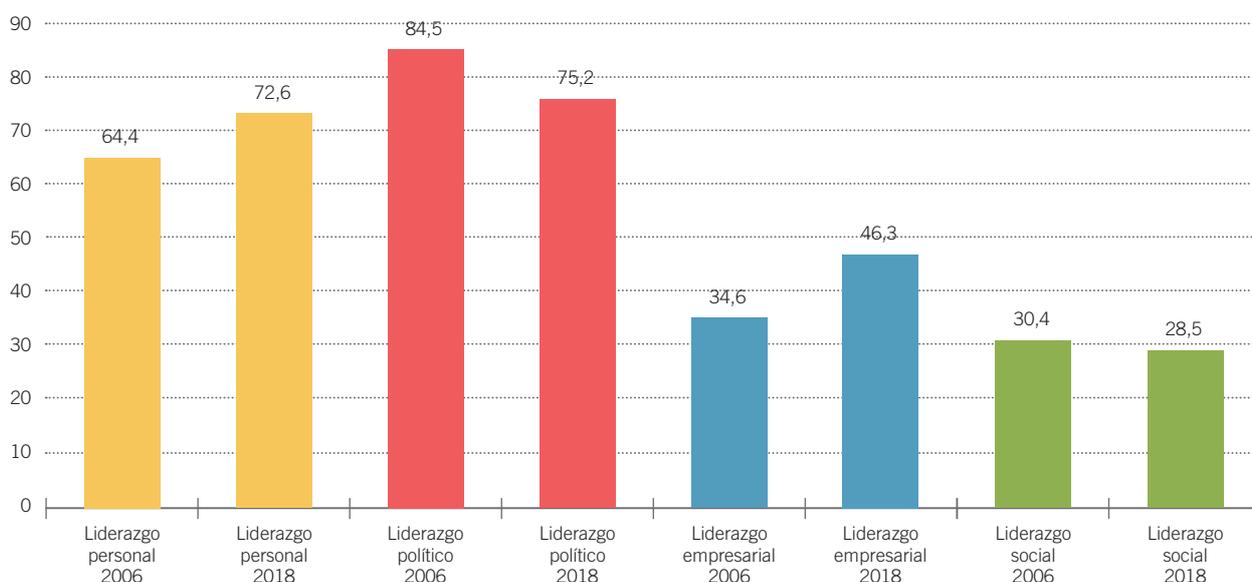
Por lo que respecta a los países que han perdido más posiciones en el Índice I-Wil en esta última década, destacan Hungría, Austria y Estonia. No se tienen en cuenta Israel y Nueva Zelanda, debido a que no se dispone de algunos datos de estos países en el año 2006 en las fuentes internacionales

consultadas. Hungría ha descendido diez puestos, del 16 en 2006 al 26 en 2018, debido, fundamentalmente, al estancamiento en la mayoría de indicadores y la reducción del porcentaje de mujeres liderando un ministerio, que ha pasado del 11,8% (2006) al 0% (2018); del número de mujeres directivas, que ha bajado del 5% (2006) al 4,2% (2018), y de mujeres en consejos de administración, del 14% (2006) al 11% (2018). Como dato favorable, cabe destacar que ha disminuido la tasa de paro femenino, pasando del 7,6% al 5,1%, y se ha incrementado la tasa de actividad de las mujeres, del 55,5% al 63,5%.

Por su parte, Austria ha perdido posiciones en liderazgo político (del puesto 8 en 2006 al 19 en 2018), pasando del 32,2% de mujeres en el Parlamento en 2006 al 30,6% en 2018, y del 35,3% de mujeres liderando un ministerio en 2006 al 23,1% en 2018. En liderazgo social, ha descendido del puesto 8 en el ranking de 2006 al 22 que ocupa en el de 2018. En esta bajada destaca el incremento de la edad de tener el primer hijo (de 29,0 años en 2006 a 30,4 en tan solo una década), así como la disminución de las semanas de baja por paternidad.

En comparación con el año 2006, España ha ascendido en el ranking, pasando de la novena a la octava posición. Esta subida se debe a los resultados en liderazgo personal y empresarial: las mujeres de entre 35 y 44 años con estudios universitarios han pasado del 30 al 48%; el número de mujeres inventoras, del 14,7% (2006) al 15,7% (2018); asimismo, se ha duplicado el porcentaje de mujeres en los consejos de administración, del 10% en 2006 al 20% en 2018; y las bajas por paternidad han pasado de los diez días a las dos semanas.

Gráfico 1. Evolución en España (2006-2018)



6. Liderazgo personal – análisis de resultados

El acceso a la educación es la clave para el desarrollo del talento y el motor del cambio social. La admisión de las mujeres en las universidades se inició en Estados Unidos en la década de 1830 (en escuelas médicas exclusivas para ellas, que no dependían necesariamente de la universidad) y continuó posteriormente en Europa —París, Zúrich e Inglaterra—, por lo general, en la carrera de Medicina. Italia constituyó una excepción, ya que unas pocas mujeres aristócratas pudieron ingresar en la universidad a partir de finales de la Edad Media; estas llegaron a obtener el título de doctoras e incluso ejercer la docencia universitaria, generalmente en Derecho²². Respecto a su admisión en las universidades de hombres, en Europa se permitió primero en Inglaterra (Queen's College, 1848), y se extendió más tarde a Francia (1880) y Alemania (1900-1909)²³.

Desde 1970, se ha incrementado el acceso a la enseñanza para ambos sexos, aunque la evolución en las mujeres ha sido mucho más rápida y significativa tanto en la educación primaria como en la secundaria, así como en la superior. Junto con este aumento, el rendimiento académico de las niñas es mayor que el de los niños. Una vez que alcanzan la enseñanza superior, las mujeres superan a los hombres tanto en el número de grados cursados como en los resultados académicos, al igual que en los títulos obtenidos²⁴.

No obstante, según datos de la Unesco, se estima que un total de 32 millones de niñas en edad escolar primaria²⁵ y 30 millones en edad escolar secundaria no fueron matriculadas en el año 2015²⁶.

Uno de los grandes obstáculos para cumplir el objetivo de universalizar la enseñanza primaria son las elevadas tasas de abandono que se alcanzan en muchos países. Los datos demuestran que estas cifras son extremadamente sensibles a la luz del contexto económico nacional. Sin embargo, en casi todos los países del mundo, sea cual sea su estado de desarrollo, los varones suelen presentar tasas de abandono mucho más altas que las niñas²⁷.

Por otra parte, las mujeres están claramente subrepresentadas en los ámbitos relacionados con la ciencia, la ingeniería, la fabricación y la construcción. Lo mismo sucede con los programas de grado más avanzados, especialmente en campos relacionados con la ciencia, donde representan el 30% de todos los investigadores.

En este apartado analizaremos los principales resultados en la dimensión del liderazgo personal, con un enfoque especial en España y su comparación con los cinco países con mejor valoración en cada uno de los ámbitos.

El Gráfico 6 nos muestra una comparación del nivel de estudios finalizados por hombres y mujeres en España. De un modo genérico, se puede afirmar que se gradúan más mujeres que hombres. Más específicamente, observamos que en la población española de entre 25 y 34 años, un 35% de los hombres en esa franja de edad ha finalizado estudios universitarios, mientras que el porcentaje de mujeres con las mismas características asciende a un 47%. Entre los españoles de 35 a 44 años, también existe una diferencia sustancial favorable para las mujeres. Mientras un 48% de las mujeres en esta franja de edad tiene estudios universitarios, un 39% de los hombres se encuentra en la misma situación. Finalmente, también existen diferencias a favor de la mujer en la finalización de los estudios secundarios.

²² A. I. Palermo (2006), «El acceso de las mujeres a los estudios universitarios (siglo XIX)», Tebeto: anuario del Archivo Histórico Insular de Fuerteventura, mdc.ulpgc.es/cdm/ref/collection/tebeto/id/343, último acceso marzo de 2018.

²³ www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=9304

²⁴ C. Buchmann, T. A. DiPrete, y A. McDaniel (2008), «Gender Inequalities in Education», *Annual Review of Sociology*, 34: 319-337.

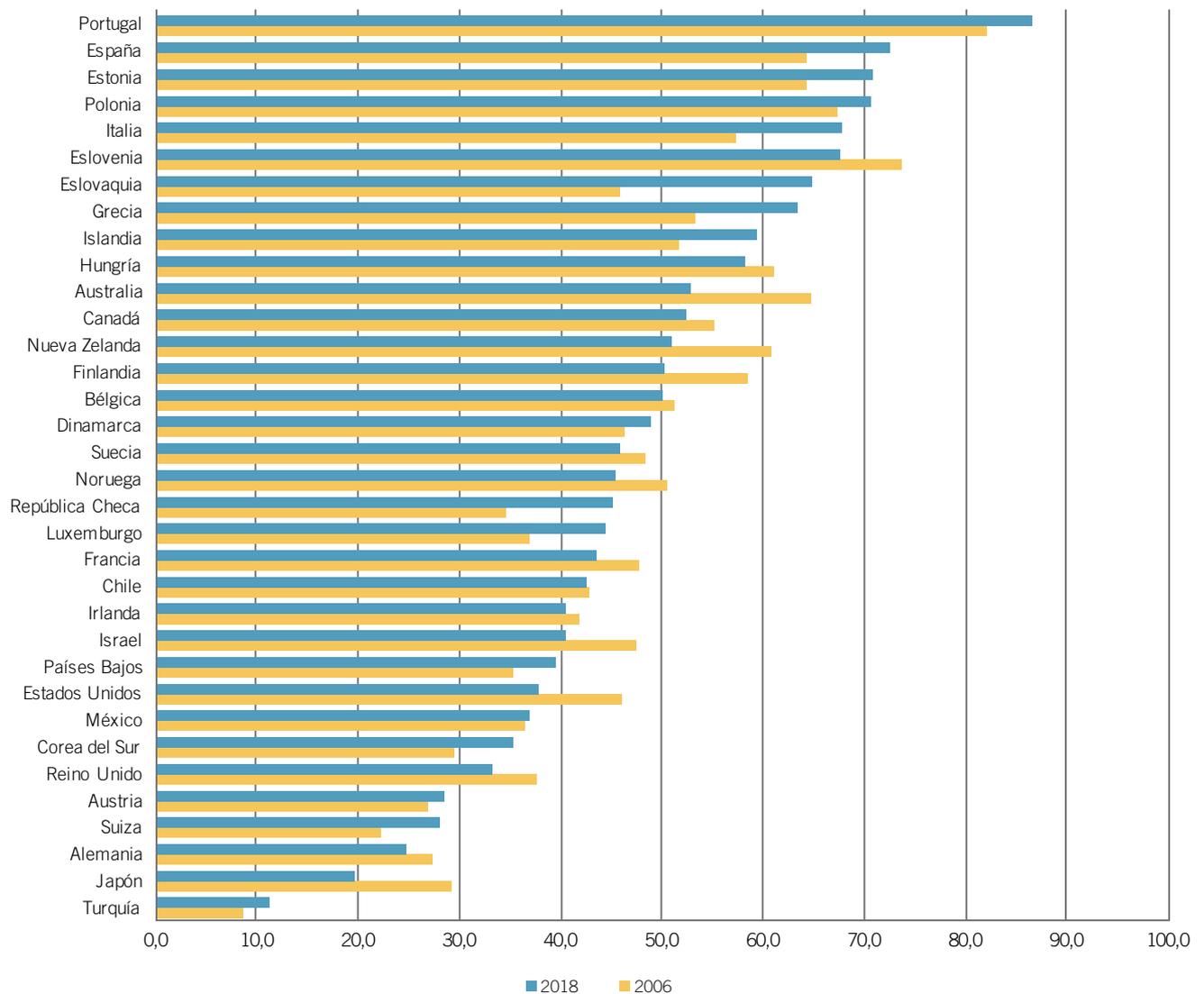
²⁵ <https://data.unicef.org/topic/education/primary-education/>. Fuente: UNESCO Institute for Statistics global databases, 2017.

²⁶ <https://data.unicef.org/topic/education/secondary-education/>. Fuente: UNESCO Institute for Statistics global databases, 2017.

²⁷ Unesco (2012), Atlas Mundial de la igualdad de género en la educación, unesdoc.unesco.org/images/0021/002173/217311s.pdf, último acceso marzo de 2018.

6.1 Resultados globales

Gráfico 2. Evolución del liderazgo personal (2006-2018)



En el año 2018, los países con mayor liderazgo personal fueron Portugal (1), España (2), Estonia (3), Polonia (4) e Italia (5). Mientras en el caso de Portugal, Estonia, Polonia e Italia se ha experimentado un fuerte crecimiento en todos los ítems de liderazgo personal en la última década, en España este se ha

mantenido respecto a las mujeres de 25 a 34 años con estudios universitarios y secundarios, así como en mujeres inventoras y empresarias. Los países que ocupaban los primeros puestos en 2006 han crecido en menor proporción y, en algunos de los indicadores, se han visto superados en 2018.

1. Más mujeres que hombres de entre 25 y 34 años con estudios universitarios en todos los países. En el Índice I-Wil de 2018, la media de mujeres de los 34 países con estudios universitarios, de entre 25 y 34 años, es del 48,6%, frente al 37,5% de la media de los hombres.

En todos los países, las mujeres en esta franja de edad superan a los hombres en estudios universitarios, salvo en México, Suiza y Turquía, donde existe paridad. Las mayores diferencias se producen en Eslovenia (54,9% de mujeres, y 31,9% de hombres universitarios) e Italia (31,7% de mujeres, y 19,6% de hombres universitarios).

2. Corea del Sur, Canadá y Japón: los países con mayor porcentaje de mujeres universitarias. Estos tres países son los que tienen el mayor porcentaje de mujeres universitarias, tanto en edades comprendidas entre 25 y 34 años (74,8%, 69,6% y 62,2%, respectivamente) como en las mujeres de entre 35 y 45 (51%, 60% y 57%).

Corea del Sur es el país que tiene el mayor número de universitarios, tanto hombres como mujeres, de edades comprendidas entre los 25 y los 34 años. Cabe destacar que este país era el más equilibrado en el año 2006, ya que alcanzó el 51% de estudiantes. En esta última década, se ha producido un fuerte incremento de universitarios en ese país, que ha tenido mayor incidencia en las mujeres, quienes han pasado del 51% en 2006 al 74,8% en 2018.

Asimismo, el avance que se ha producido en las mujeres de entre 35 y 44 años es significativo: del 36% en 2006 al 57,9% en 2018. Actualmente, el 98,2% de las mujeres surcoreanas cuenta con estudios de enseñanza secundaria, el mismo

porcentaje que ya tenían en el año 2006. Esta apuesta por la educación concuerda con los datos que el país obtiene sistemáticamente del informe PISA. En el último informe²⁸, supera la media de la OCDE en ciencias, matemáticas y lectura. Una de las claves de su éxito es la fuerte valoración social que se concede a los profesores y al estudio.

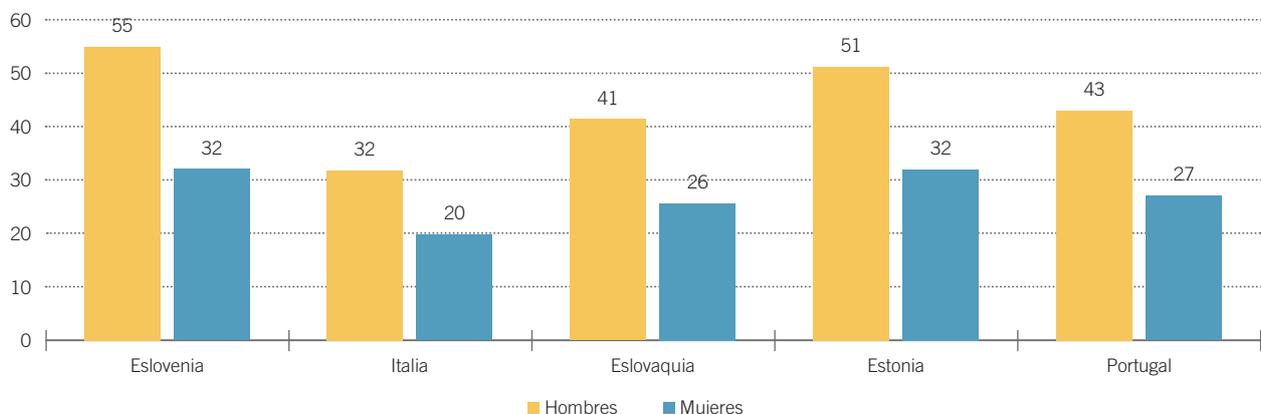
A Corea del Sur le siguen Canadá y Japón, países que, a su vez, obtienen un excelente rendimiento en la prueba PISA, donde destaca Japón en el segundo lugar de un total de setenta países.

3. Alemania, entre los países con menor número de universitarios. En 2018, Alemania —con un 31,5% y un 29,6% de mujeres y hombres (respectivamente) en edades comprendidas entre los 25 y los 34 años; y un 27,7% y un 31,8% de mujeres y hombres (respectivamente) en edades comprendidas entre los 35 y los 44 años—, se encuentra a la cola en lo referente a estudios universitarios, junto con México, Turquía, Chile e Italia. En esta última franja de edad, es el país que menos ha crecido en relación con el año 2006, tanto en universitarias como en universitarios.

Tras este menor porcentaje de personas con nivel universitario, se encuentra la apuesta alemana por la formación profesional, uno de los pilares de su sistema formativo, que tiene una importante función en el mercado laboral y social: le permite reducir el fracaso escolar y cubrir los distintos niveles profesionales que requiere el mercado laboral.

4. Los países con mayor desequilibrio entre hombres y mujeres universitarias de entre 25 y 34 años son Eslovenia, Eslovaquia, Estonia, Portugal e Italia

Gráfico 3. Mayor desequilibrio en hombres/mujeres con estudios universitarios



²⁸ Véase el informe PISA 2015 (2016) (www.oecd.org/pisa/).

5. Finlandia pierde universitarias. El porcentaje de universitarias de entre 25 y 35 años (49,5%) es menor que el de las que tienen entre 35 y 44 (60,7%). Asimismo, el porcentaje de hombres universitarios también se reduce en esa misma franja de edad: 33,2% entre los de 25 a 34 años frente al 42,4% entre los de 35 a 44.

6. Portugal (19,9%) y España (15,7%) son los países con mayor número de mujeres inventoras. Portugal y España ocupaban los dos primeros puestos en 2006 y permanecen en las primeras posiciones en 2018 en el porcentaje de mujeres inventoras.

Asimismo, el porcentaje de mujeres que registra patentes, sobre el total de patentes registradas, se ha incrementado en 1 punto: del 14,7% en 2006 al 15,7% en 2018, siendo el segundo país del ranking en este indicador. Por último, el porcentaje de mujeres empresarias sobre el total de mujeres empleadas se ha mantenido constante (3.2%).

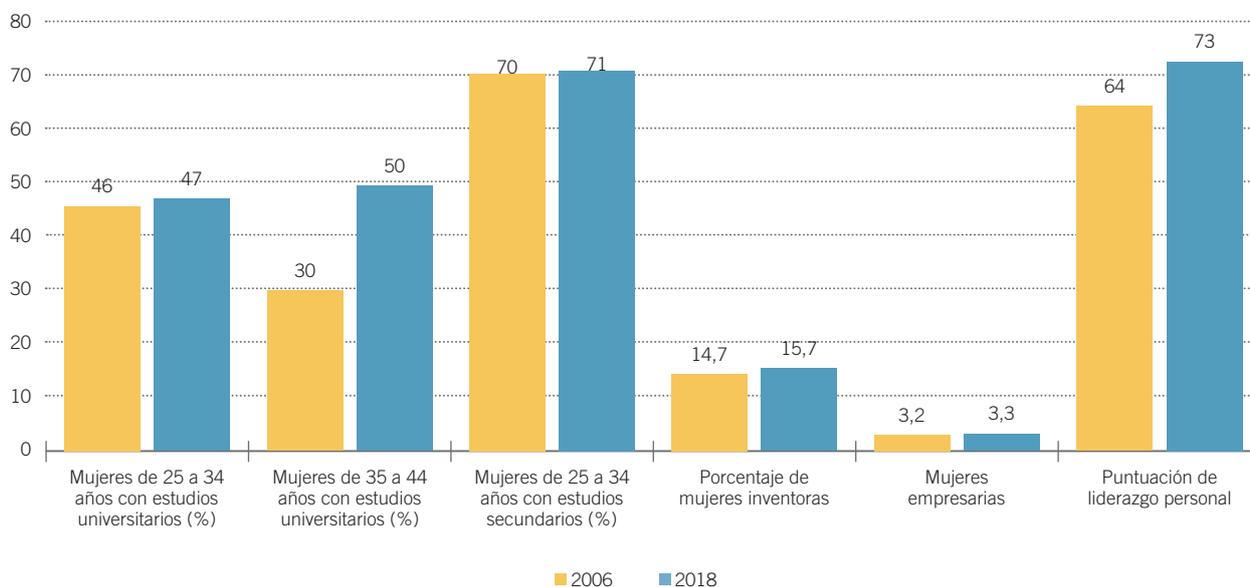
1. España se estanca en estudios. En el conjunto del liderazgo personal, destaca el estancamiento de España en lo que se refiere al nivel de estudios. En la última década, prácticamente no se ha avanzado en la franja de edad de entre los 25 y los 34 años. El fuerte incremento de mujeres universitarias de edades comprendidas entre los 35 y los 44 años se debe a que, en esta generación, se produjo un fuerte avance en el acceso a la educación universitaria.

6.2 Liderazgo personal en España

El Gráfico 4 muestra la evolución de los cinco indicadores que componen la dimensión de liderazgo personal en España. En cuanto al nivel de estudios, observamos que, mientras que la evolución en el porcentaje de mujeres de 25 a 34 años con estudios universitarios (46% en 2006 y 47% en 2018) y secundarios (70% en 2006 y 71,1% en 2018) ha variado poco en la última década, sí que ha crecido significativamente el de mujeres de entre 35 y 44 años con estudios universitarios (del 30% en 2006 al 46,3% en 2018).

El porcentaje del conjunto de mujeres y hombres universitarios (47% y 35%, respectivamente) en 2018 no se ha incrementado respecto al año 2006 —46% y 36%, respectivamente. Sin embargo, en la misma década, el porcentaje de mujeres y hombres universitarios de entre 35 y 44 años pasó del 30% y el 29% (respectivamente) en 2006 al 50% y el 39% (respectivamente) comprendidos en esa misma franja de edad, en 2018.

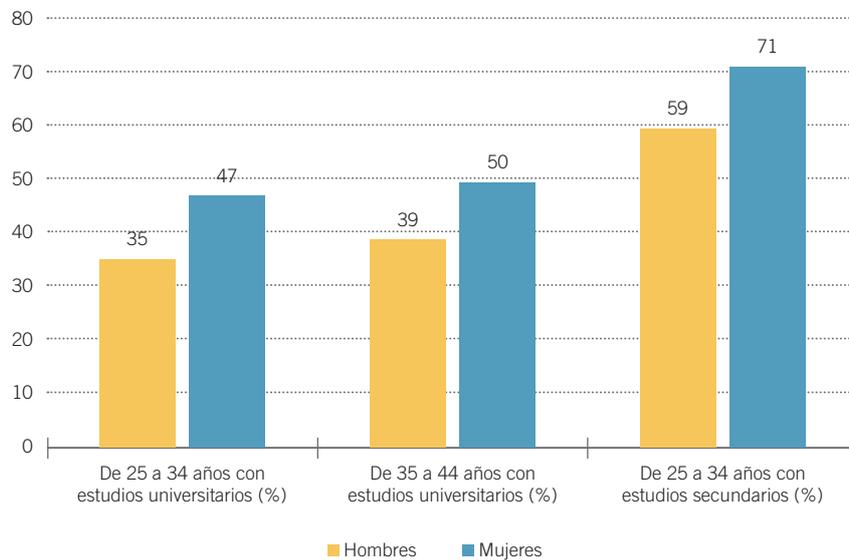
Gráfico 4. Liderazgo personal en España (2006-2018)



2. Se incrementa la brecha a favor de las mujeres con estudios universitarios. Las mujeres superan a los hombres en todos los niveles de estudios. En la última década, se ha acentuado la brecha existente entre

hombres y mujeres universitarios. Mientras que el porcentaje de mujeres universitarias de entre 25 y 34 años se incrementó 1 punto, el número de hombres titulados de esa misma franja de edad bajó 1.

Gráfico 5. Estudios en España (2018): hombres y mujeres



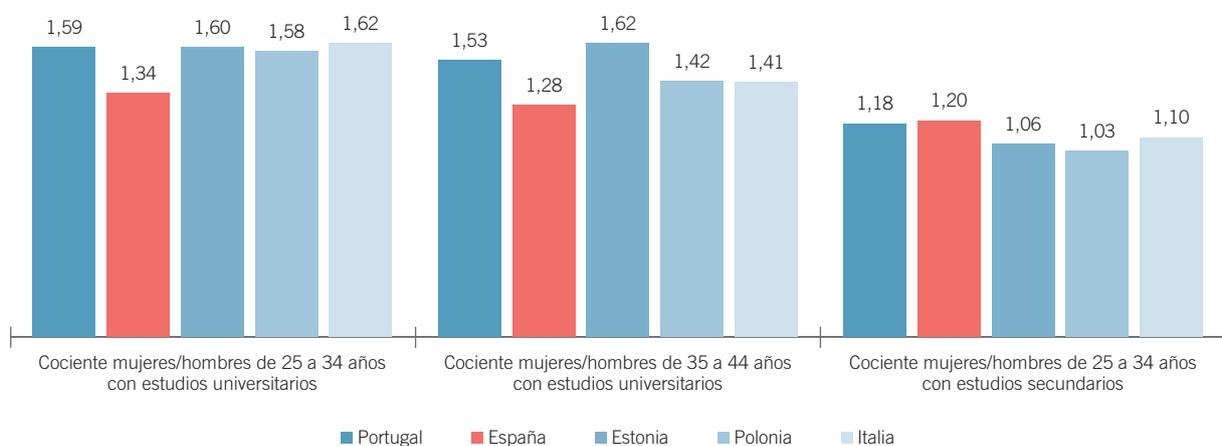
3. España, a la cola en educación secundaria. En esta última década, la cifra de mujeres con estudios secundarios en España, de edades comprendidas entre los 25 y los 34 años (71,1%), solo ha crecido 1 punto, y se mantiene a la cola junto con México, Italia, Turquía y Portugal.

representa el cociente entre mujeres y hombres de diferentes grupos de edad que han finalizado distintos tipos de estudios. Un cociente superior a 1 indica que hay más mujeres que hombres con los estudios que se indican en cada franja.

Los gráficos 6 y 7 muestran los resultados de España en 2018, en comparación con los países que han obtenido mejor puntuación en liderazgo personal. El Gráfico 6

En los países del sur (Portugal e España) y los del este (Polonia, Eslovenia y Estonia) de Europa, existe una clara diferencia a favor de la mujer.

Gráfico 6. Estudios (2018). Comparación España - top 5

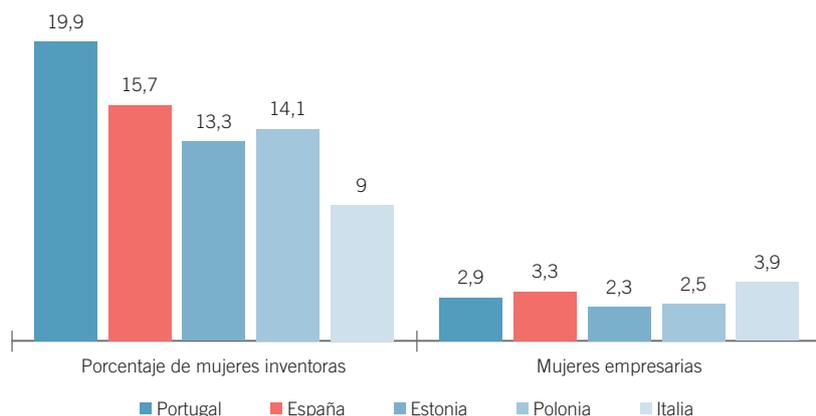


4. **España destaca en porcentaje de mujeres inventoras.** En la última década, España aumenta el porcentaje de mujeres inventoras, pasando del 14,7% de 2006 al 15,7% de 2018.

El porcentaje obtenido por España en este indicador se sitúa por encima del de los países con mayor liderazgo personal.

5. **España (3,3%) es uno de los seis países con mayor número de mujeres empresarias con empleados a su cargo.** En la última década, se ha reducido el número de empresarias en prácticamente todos los países objeto de estudio del Índice I-Wil.

Gráfico 7. Inventoras y empresarias (2018). Comparación España - top 5



7. Liderazgo político – análisis de resultados

En los siglos X a XIII, las mujeres de las clases más altas podían tener y administrar feudos, iban a las cruzadas, gobernaban, y algunas llegaron a gozar, debido a su cargo o parentesco, de un gran poder político, económico y social. Esta situación cambió en los últimos siglos —en especial, en las edades Moderna y Contemporánea—, con el desarrollo de la mentalidad burguesa y la influencia del Código Napoleónico de 1804, que copiarán otros países.

A principios del siglo XIX, las mujeres no votaban, ni ocupaban cargos públicos, ni tenían propiedades, ya que transferían al marido los bienes heredados. Tampoco les estaba permitido dedicarse al comercio, tener un negocio propio, ejercer muchas de las profesiones a las que accedían los hombres, obtener un crédito o abrir una cuenta corriente.

Los códigos civiles y penales las consideraban menores de edad ante la ley. El derecho al voto femenino se consiguió a lo largo del siglo XX²⁹: en Australia (1902), Dinamarca, (1915), Finlandia (1906), Noruega (1913), Alemania,

Reino Unido y Rusia (1918), Países Bajos y Suecia (1919) y Estados Unidos (1920). En otros países europeos, se obtendrá mucho más tarde: por ejemplo, en España (1931), en Francia (1944), en Italia (1945) y Suiza (1971).

Entre las causas de la escasa presencia de las mujeres en los parlamentos y liderando un ministerio, se encuentran la falta de igualdad de oportunidades en el acceso a la educación y al mercado laboral. Por el contrario, poseer estudios universitarios facilita su acceso a puestos de responsabilidad, tanto a nivel político como en el ámbito laboral (Norris, 1997; Raaum, 2005; Bergqvist, 2011).

En la última década, la mayoría de países han introducido cuotas que garantizan un porcentaje mínimo de presencia femenina en los parlamentos, bien mediante legislación, bien a través de los diferentes partidos políticos. Estas acciones tienen como finalidad favorecer la igualdad de oportunidades, así como potenciar e impulsar el acceso

²⁹ http://womensuffrage.org/?page_id=69 en base a J. Martin y Mart Martin, The Almanac of Women and Minorities in World Politics (Boulder, Colorado: Westview Press, 2000).

de la mujer a los ámbitos del poder. Asimismo, una mayor presencia femenina en los parlamentos facilita su acceso a los Gobiernos como titulares de un ministerio. Por otro lado, el mayor número de mujeres parlamentarias permite generar una mayor conciencia social sobre la igualdad de oportunidades, al dar visibilidad a las mujeres en los máximos puestos de decisión.

Con el fin de analizar el liderazgo político, esta dimensión se calcula a partir del porcentaje de mujeres en los parlamentos y titulares de ministerios de los treinta y cuatro países objeto del Índice I-Wil. Se ha omitido el de mujeres presidentes o primera ministra, dada la escasa

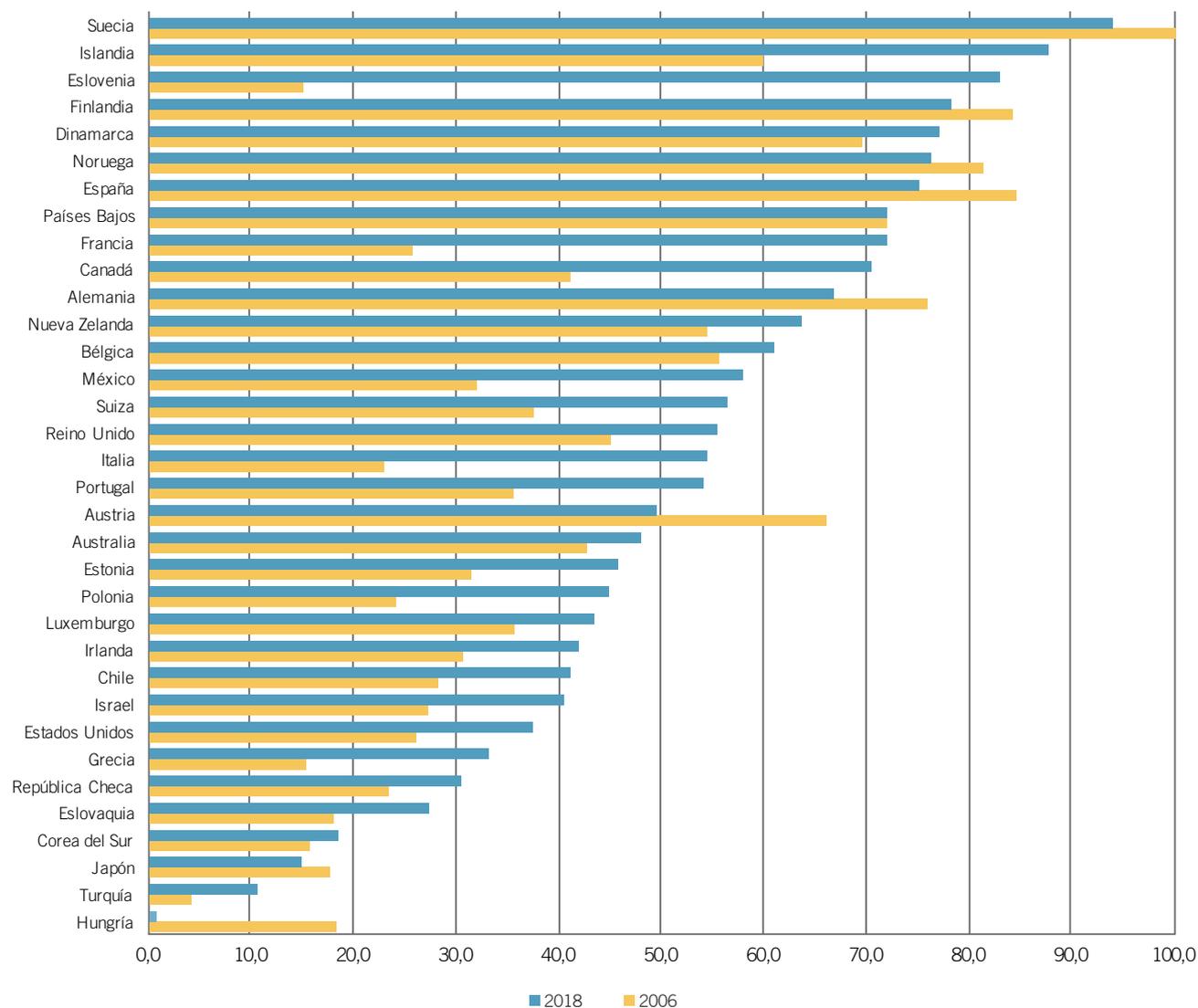
representación que, hasta el momento, ostenta la mujer en la más alta instancia del poder estatal.

En promedio, se ha incrementado en 6 puntos la presencia de mujeres en los parlamentos de los 34 países de los que consta el Índice I-Wil en la última década, gracias al impulso de las cuotas impuestas por los propios partidos políticos o las legislaciones de los distintos países.

En 2018, las cinco primeras posiciones las ocupan Suecia (1), Islandia (2), Eslovenia (3), Finlandia (4) y Dinamarca (5). El Gráfico 8 muestra la evolución del liderazgo político de los 34 países, donde España se sitúa en el puesto 7.

7.1 Resultados globales

Gráfico 8. Evolución del liderazgo político (2006-2018)



1. **Islandia (47,6%) y Suecia (43,6%)** son los países con más presencia femenina en el Parlamento. Suecia destaca por haber elegido a más del 40% de mujeres en cada una de las elecciones al Parlamento, celebradas desde 1994. Todo ello ha sido fruto de la movilización que han llevado a cabo, con el objetivo de asegurar que los partidos suecos presenten aproximadamente el mismo número de candidatos que de candidatas, a través de cuotas formales o informales. Asimismo, cabe destacar que cuatro de los cinco primeros países son nórdicos.
2. **Eslovenia, México, Italia y Francia son los países que más han crecido.** En la última década, Eslovenia pasa del 12,2% en 2006 al 36,7% en 2018; México, del 24,2% al 42,4%; Italia, del 17,3% al 31%, y Francia, del 12,2% al 26,2%, con respecto al número de diputadas. A ello ha contribuido, como en otros muchos países, el establecimiento de cuotas en los

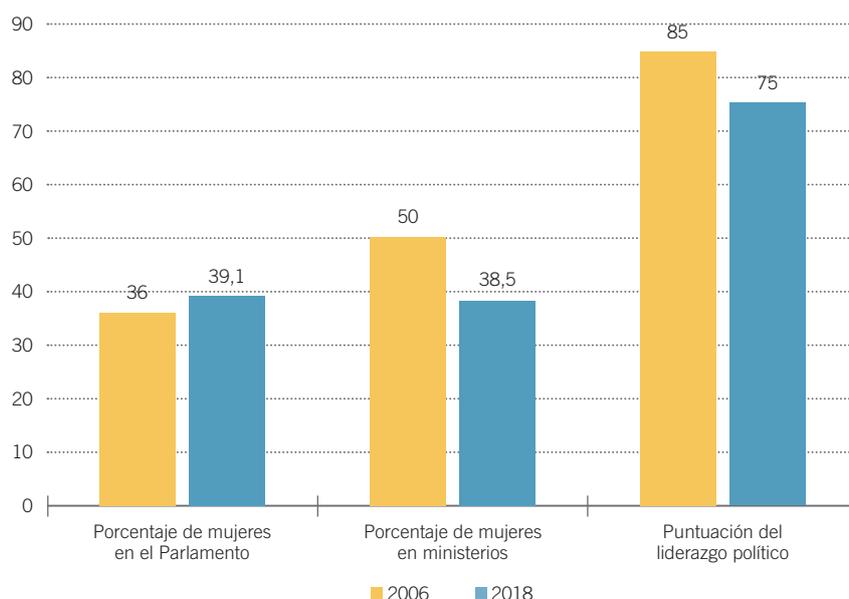
partidos políticos con el fin de incrementar el número de candidatas en las listas electorales.

3. **Francia, Suecia y Canadá cuentan con más mujeres que hombres ministros en 2018.** Estos países son los que presentan un mayor equilibrio en la última década. Una vez más, el establecimiento de cuotas adoptado por los partidos tiene un efecto positivo en la incorporación de las mujeres al Gobierno.

7.2 Liderazgo político en España

Tal como muestra el Gráfico 9, el porcentaje de mujeres en el Parlamento de España se incrementó ligeramente, pasando del 36% en 2006 al 39,1% en 2018. Sin embargo, el porcentaje de mujeres que lideran un ministerio descendió del 50% al 38,5%, según los datos de las fuentes oficiales disponibles en 2018.

Gráfico 9. Liderazgo político en España (2006-2018)



1. **España se sitúa entre los países con mayor representación femenina en el Parlamento (39,1% en 2018).** Desde principios de la década de los noventa, los partidos en España han ido introduciendo cuotas de representación parlamentaria. En 2007, se adoptaron las cuotas legales para garantizar la igualdad efectiva en las legislaciones generales³⁰.

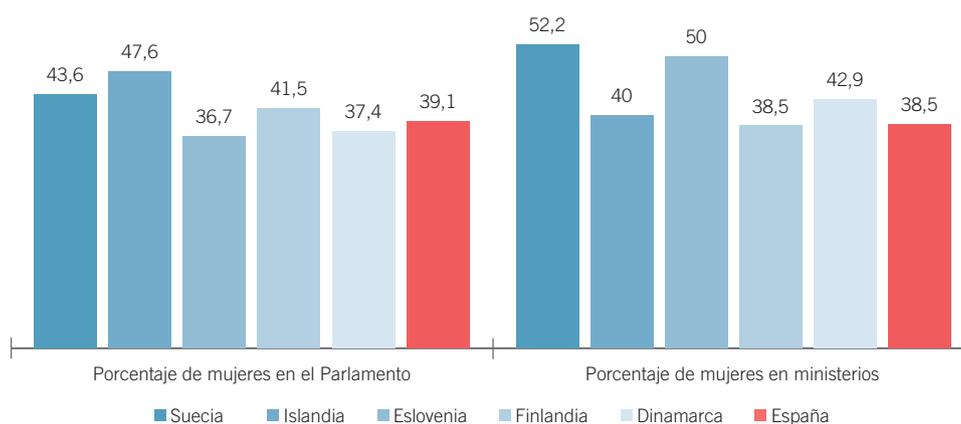
El Gráfico 10 muestra, de forma conjunta, los dos indicadores de esta dimensión, comparando España con los cinco países que presentan mayor liderazgo político: Suecia, Islandia, Eslovenia, Finlandia y Dinamarca.

Aunque existen ligeras diferencias con respecto a Islandia (47,6%) y Suecia (43,6), España (39,1%) ha llevado a cabo un importante esfuerzo para incorporar a mujeres tanto en el Congreso de los Diputados como en el Senado.³¹ En la actual legislatura las mujeres diputadas representan el 41,1%.

³⁰ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Esta, con la adición del artículo 44 bis al texto de la LOREG, traslada el principio general de presencia equilibrada de hombres y mujeres en los puestos de responsabilidad a la composición de las candidaturas presentadas en los distintos tipos de convocatorias.

³¹ http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595398&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout

Gráfico 10. Liderazgo político (2018). Comparación España - top 5



2. España reduce la presencia de mujeres en el Consejo de Ministros respecto a 2006. La mayor diferencia se produce en las mujeres que acceden a dirigir un ministerio, tal como muestra el Gráfico 10. Mientras que en países nórdicos como Suecia el porcentaje de mujeres titulares de un ministerio se eleva al 52,2%, en España representan un 38,5%.

8. Liderazgo empresarial – análisis de resultados

La irrupción masiva de la mujer en el mercado laboral —a excepción del trabajo en las fábricas, que experimentó un auge en plena Revolución Industrial— se inicia a mediados del siglo XX. Paradójicamente, gracias al impacto de la Primera Guerra Mundial³², muchas mujeres tuvieron que incorporarse a los puestos de trabajo que los hombres dejaban para ir a la guerra.

En el año 2015, la tasa de participación de las mujeres en el mercado laboral se situaba en el 51,7 %, frente al 77% de los hombres³³. Las mujeres de entre 25 y 54 años aumentaron su participación en la fuerza laboral en la mayoría de las regiones³⁴, mientras que la de los hombres pertenecientes al mismo grupo de edad se estancó o disminuyó ligeramente.

Los resultados en la tasa de empleo varían en los países de la OCDE según el sexo y el nivel de educación. Los datos muestran que, en promedio, solo el 66% de las mujeres están empleadas, en comparación con el 80% de los hombres³⁵.

Cuanto más bajo es el nivel de educación, mayor es la brecha de género que se abre en el acceso al empleo: 20 puntos porcentuales en educación primaria, 14 en

educación secundaria y 9 en formación universitaria. Sin embargo, la incorporación al mundo laboral de las mujeres con estudios universitarios no ha avanzado de igual modo, a pesar de tener un mayor número de diplomaturas: de 92 países con datos de tasas de desempleo por nivel de educación en 2012 y 2013, en 78 países las mujeres con formación avanzada presentan un nivel de desocupación más elevado que los hombres con niveles de formación similar, y ocupan los trabajos no remunerados de atención a las familias³⁶.

Desde el año 2000, se ha incrementado el número de mujeres que ocupan cargos directivos de nivel medio y superior en los sectores público y privado, si bien siguen escasamente representadas en funciones ejecutivas y en la alta dirección de la empresa³⁷. Desde que se dispone de datos periódicos, se ha producido un ligero incremento de mujeres en los puestos de dirección en los países de la UE. Las tasas de aumento más elevadas, en puntos porcentuales, se registraron en Italia (11,5%), Islandia (10,9%), Suiza (9,7%), Noruega (9,7%), Malta (9,4%) y Eslovenia (9,4%).

³² G. Padilla, y J. Rodríguez (2013), «La I Guerra Mundial en la retaguardia: la mujer protagonista», *Historia y comunicación social*, vol. 18, 191-206, revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/43422/41079, último acceso marzo de 2018.

³³ ONU (2015), «Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015», www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf, último acceso marzo de 2018.

³⁴ *Ibid.*

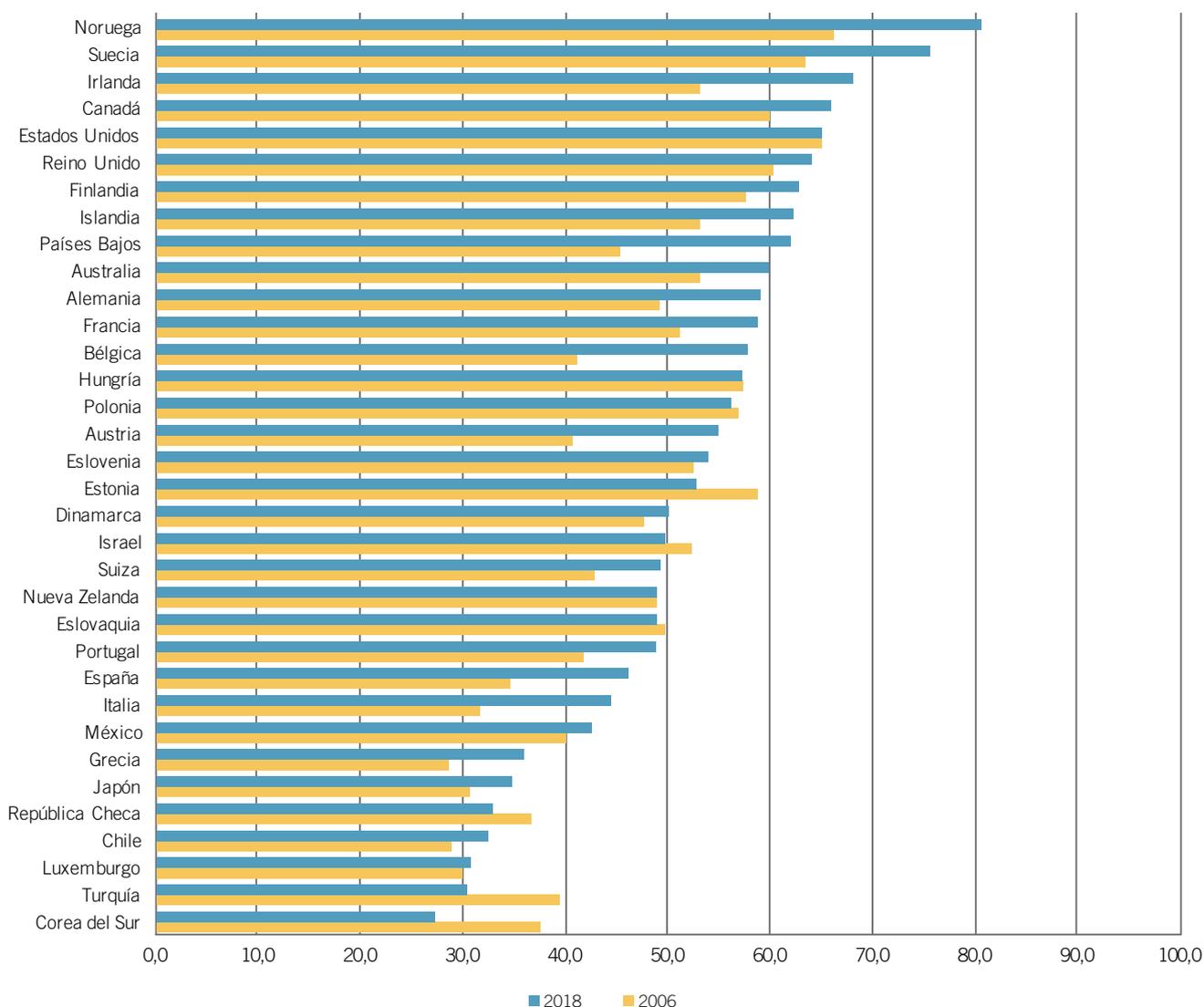
³⁵ OECD (2014), «Education at a Glance 2014», www.oecd.org/education/Education-at-a-Glance-2014.pdf, último acceso marzo de 2018.

³⁶ Resultados publicados en «Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015».

³⁷ OIT (2015), «La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso».

8.1 Resultados globales

Gráfico 11. Evolución del liderazgo empresarial (2006-2018)



Los países con mejor liderazgo empresarial en 2018 fueron Noruega (1), Suecia (2), Irlanda (3), Canadá (4) y Estados Unidos (5). Se distinguen por contar con un alto cociente entre el número de hombres y mujeres managers; un porcentaje de mujeres en los consejos de administración superior a la media del índice; bajas tasas de trabajo parcial involuntario y paro, y una población activa más equilibrada entre ambos sexos.

1. Se frena el número de mujeres managers. El promedio de mujeres managers en el año 2018 es del 4,5%, muy similar al de 2006 (4,4%).

2. Estados Unidos es el país con mayor número de directivos y que presenta un mayor equilibrio entre hombres y mujeres managers. Este país cuenta con el mayor porcentaje de mujeres y hombres managers: 14,6% y 16,9%, respectivamente. Es, además, el más equilibrado.

3. Corea del Sur y Japón son los países con mayor desequilibrio entre mujeres y hombres managers. En 2018, Corea del Sur tiene un 0,3% de mujeres managers, frente al 2,1% de los hombres, mientras que en Japón estas representan el 0,7%, a diferencia de los hombres en esta misma posición, que constituyen el 3,5%.

4. **Finlandia disminuye el porcentaje de personas (mujeres y hombres) en puestos de *management*.** En el año 2006, el porcentaje de mujeres managers era del 3,4%, frente al 2,2% de 2018, mientras que el de hombres managers pasó del 6,8% en 2006 al 4,1% de 2016.
5. **Islandia es el país con mayor presencia de mujeres en los consejos de administración en 2018 (44%).** En Islandia se aprobaron las cuotas en el año 2012, con el objetivo de que en septiembre de 2013 la representación femenina fuera del 40% —le siguen Noruega (41%), Francia (37%) y Suecia (36%). Los países nórdicos son los que tienen mayor presencia en los consejos, gracias al impulso de las cuotas obligatorias, que garantizan, al menos, un 40% de presencia femenina en los órganos de gobierno. Noruega las introdujo en los consejos de administración en el año 2003, y pasó del 22% en el año 2004 al 42% en el año 2009.
6. **Islandia (28 puntos), Francia (25 puntos) e Italia (25 puntos) son los países que más han crecido en la incorporación de mujeres a los consejos de administración en la última década.** Francia e Italia introdujeron las cuotas en el año 2011, junto con Países Bajos y Bélgica. En Francia, las empresas de más de 500 empleados (o que ganen más de 50 millones de euros al año) deben tener en sus consejos un mínimo de un 20% de mujeres. De acuerdo con los datos del Índice I-Wil, Francia ha pasado del 12% de consejeras en el año 2006 al 37% en el año 2018. En Italia se exige que las compañías autóctonas que cotizan en bolsa y las de participación pública tengan en sus consejos de administración un tercio de mujeres, que, según los datos que aporta el índice, se ha conseguido al pasar del 5% en 2006 al 30% en 2018. Por su parte, Países Bajos (28%) y Bélgica (27%) también han conseguido acercarse al 30% que exige su legislación.
7. **Los países con más mujeres con trabajo parcial involuntario son Italia (19,1%) y España (14,7%).** En los países que facilitan la conciliación personal, laboral y familiar, el porcentaje de trabajo parcial involuntario se sitúa en porcentajes inferiores al 10%, frente a Italia y España, en los que el número de mujeres que realizan este tipo de jornada representa porcentajes más altos. En todos los países, el número de mujeres con trabajo parcial involuntario es mayor que el de los hombres. En España, esta cifra se sitúa en el 14,7% para las mujeres frente al 5,5% de los hombres.
8. **Irlanda y Noruega tienen menos mujeres que hombres en paro.** Estos dos países son los que presentan un porcentaje menor de mujeres en paro que de hombres: Irlanda tiene un 7,1% de mujeres desempleadas, frente al 9,7% de los hombres en esa misma situación. Por su parte, Noruega presenta un 4% frente a un 5,4%, respectivamente.
9. **La mayor tasa de paro femenino se sitúa en Grecia (28,1%) y España (21,4%).** Ambos países presentan, asimismo, unas tasas de paro masculino muy elevadas: 19,9% y 18,1%, respectivamente.
10. **La tasa de población activa de las mujeres es inferior a la de los hombres en todos los países.** A pesar de la masiva incorporación de las mujeres al trabajo remunerado, sigue siendo inferior la tasa de población activa femenina en todos los países del Índice I-Wil.

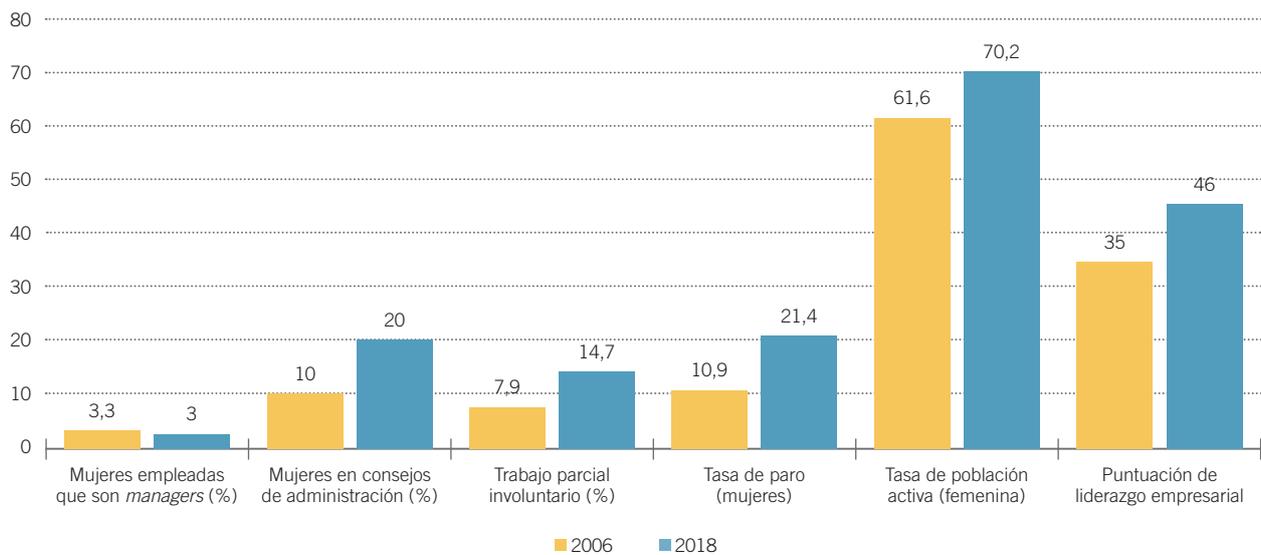
Islandia (84,2%), Suecia (77,7%) y Noruega (74,8%) son los países con las mayores tasas de actividad femenina. Asimismo, son los que presentan menores diferencias entre mujeres y hombres en la tasa de población activa. Por otra parte, Turquía es el país con la menor tasa de población activa femenina: 36,2% de mujeres frente al 77,6% de los hombres en 2018.

8.2 Liderazgo empresarial en España

En esta dimensión, España se encuentra en la vigesimosegunda posición, y, en consecuencia, presenta un importante margen de mejora. De los datos se desprende que el acceso de la mujer a puestos de dirección sigue siendo una asignatura pendiente.

1. **En España crece 8 puntos la tasa de población activa femenina con respecto a 2006.** Tal y como se aprecia en el Gráfico 13, la tasa de población activa femenina (70,2%) sigue siendo significativamente menor a la masculina (80,5%), si bien en la última década ha experimentado un incremento de 8 puntos frente al descenso de 2 puntos de la tasa de población masculina. Asimismo, la tasa de población activa femenina ha pasado del 61,6% en 2006 al 70,2% en 2018. La masculina, por el contrario, se ha reducido en la última década del 82,5 al 80,5%.

Gráfico 12. Liderazgo empresarial en España (2006-2018)



El Gráfico 13 muestra cómo el porcentaje de paro y trabajo parcial involuntario es inferior en los hombres (18,1% y 5%, respectivamente) frente al de las mujeres (21,4% y 14,7% respectivamente). Finalmente, se puede observar que el porcentaje de hombres *managers* (5,4%), respecto del total de hombres empleados, es superior al de las mujeres (3%) que ocupan esa misma posición.

La Figura 14 compara los resultados de liderazgo empresarial de España con lo de los cinco países con mejor valoración en esta dimensión: Noruega, Suecia, Irlanda, el Reino Unido y Estados Unidos.

Gráfico 13. Liderazgo empresarial en España de hombres y mujeres (2018)

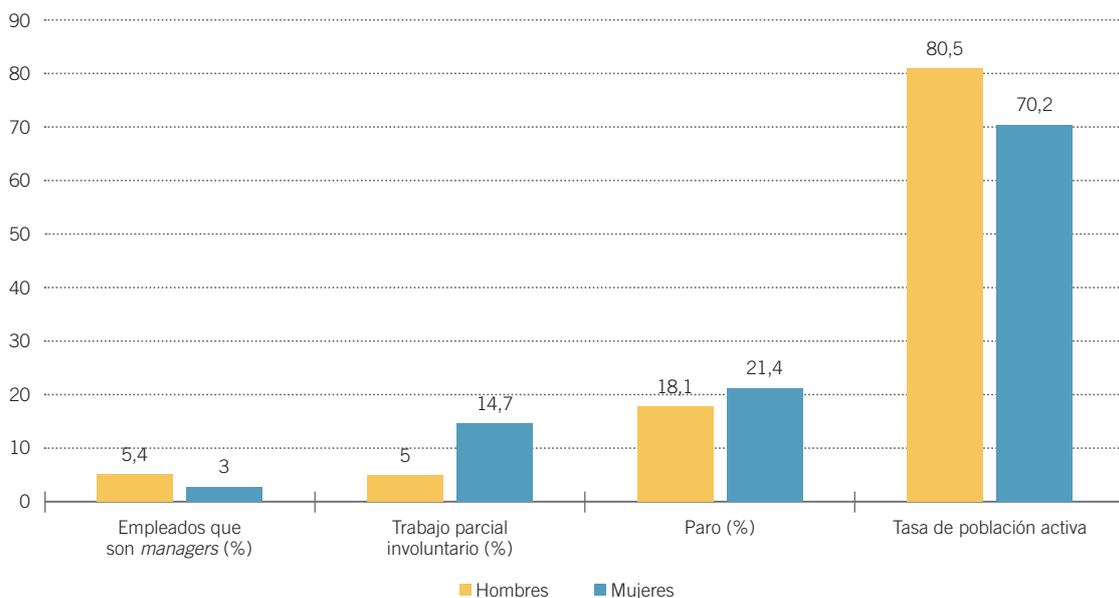
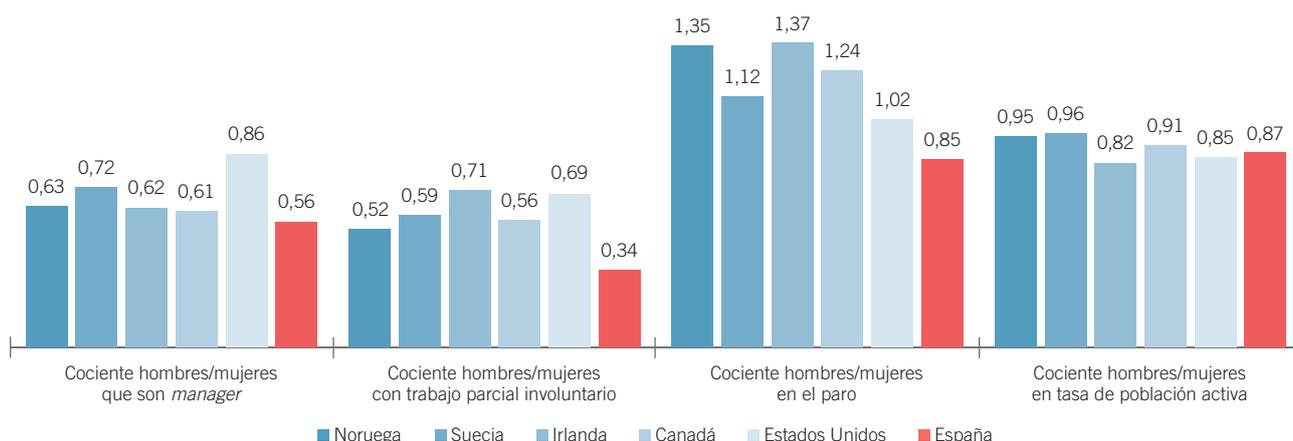


Gráfico 14. Liderazgo empresarial (2018). Comparación España - top 5



2. España se encuentra en la media de mujeres en consejos de administración, respecto del conjunto de países de la muestra.

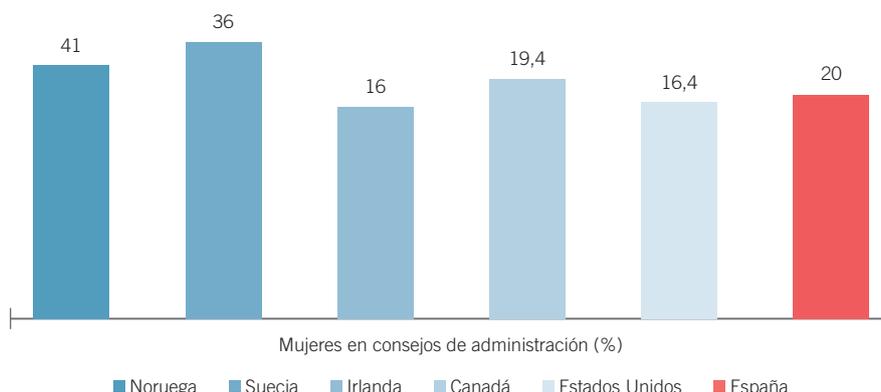
En España, se ha doblado la presencia femenina en los consejos, pasando del 10% en el año 2006 al 20% en 2018. Sin embargo, este 20% queda muy lejos de los porcentajes de países como Islandia (44%), Noruega (41%) o Francia (37%), que encabezan la clasificación. La Ley de Igualdad de 2007 recomienda (si bien no obliga) a las sociedades del IBEX 35 y a las que cuentan con más de 250 empleados a incluir el 40% de mujeres en sus consejos de administración. El plazo para lograr ese objetivo era el año 2015. Este último año, el *Código*

*de buen gobierno*³⁸ de la CNMV incorporó, entre las obligaciones de la política de selección de consejeros, que al menos el 30% del total de miembros del Consejo de Administración fueran consejeras en el año 2020, con sujeción al principio de «cumplir o explicar». Los últimos datos de los consejos de las empresas del IBEX 35 sitúan la presencia femenina en un 23,66% .

3. España es uno de los países con el porcentaje más alto de paro femenino (21,2%).

En la última década, el paro femenino en España ha pasado del 10,9% del año 2006 al 21,4% del 2018, mientras que el masculino se ha incrementado del 6,2 al 18,1%³⁹.

Gráfico 15. Mujeres en consejos de administración (2018). Comparación España - top 5



³⁸ CNMV (febrero de 2015), Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf, último acceso marzo de 2018.

³⁹ IESE (26 de febrero de 2018), «Sexto informe de las mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas», IESE Insight, www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=147814&idi=1&origen=1&ar=3, último acceso marzo de 2018.

9. Liderazgo social – análisis de resultados

La incorporación de las mujeres al mercado laboral ha transformado la vida familiar, lo que ha propiciado el incremento de la proporción de hogares en los que ambos cónyuges trabajan a tiempo completo: en Estados Unidos, un 46% en el año 2015, frente al 31% en 1970⁴⁰. Al mismo tiempo, se ha reducido considerablemente la proporción de madres que no trabajan fuera del hogar y de padres que trabajan a tiempo completo: el 26% de los hogares biparentales encaja actualmente con esta descripción, en comparación con el 46% de 1970, según el último análisis del Pew Research Center, basado en datos de la Encuesta de población activa de Estados Unidos correspondiente a 2015⁴¹.

En el entorno laboral, la llegada de los hijos impacta de manera desigual en las trayectorias profesionales de los hombres y las mujeres. Los hombres con hijos parecen beneficiarse de una *fatherhood premium* o «prima de paternidad» (Killewald, 2012), un efecto que premia su contribución económica a la familia y un mayor compromiso con la empresa. Por el contrario, a las mujeres, el hecho de ser madres las penaliza —se conoce como *motherhood penalty* (Budig e England, 2001; Correll, Benard y Paik, 2007; Waldfogel, 1997)—, lo que conlleva menores oportunidades laborales y salariales.

En las últimas décadas, se ha producido un envejecimiento de la población y un fuerte descenso de la natalidad en la sociedad española. Esta situación no solo desequilibra el estado del bienestar futuro, sino que las consecuencias de este suicidio demográfico repercuten también en las condiciones de vida de las personas mayores y en la de sus familiares, que se ven sobrecargados y limitados a la hora de combinar sus responsabilidades familiares y profesionales, así como su tiempo de ocio.

Si bien es cierto que otros factores han influido en la caída de la natalidad en España, las tasas de actividad y fertilidad están directamente correlacionadas. Los países nórdicos, con un índice de actividad superior al de España,

presentan unas tasas de natalidad mayores. La flexibilidad laboral, las políticas activas de empleo y una alta cobertura social, son algunos de los factores que permiten a estos países unos índices de fertilidad elevados.

No debe olvidarse que el crecimiento económico necesita, ante todo, capital humano, es decir, un mínimo de dinamismo demográfico o reproducción que asegure el reemplazo generacional. Se estima que la fecundidad mínima necesaria para reponer la población y garantizar la actividad económica de un país es de 2,1 hijos por mujer. En este sentido, demógrafos y sociólogos coinciden en que las dos únicas posibilidades de afrontar semejante amenaza demográfica son o bien un flujo sostenido y considerable de inmigrantes, o bien la promoción de acciones para aumentar la tasa de fecundidad.

9.1 Resultados globales

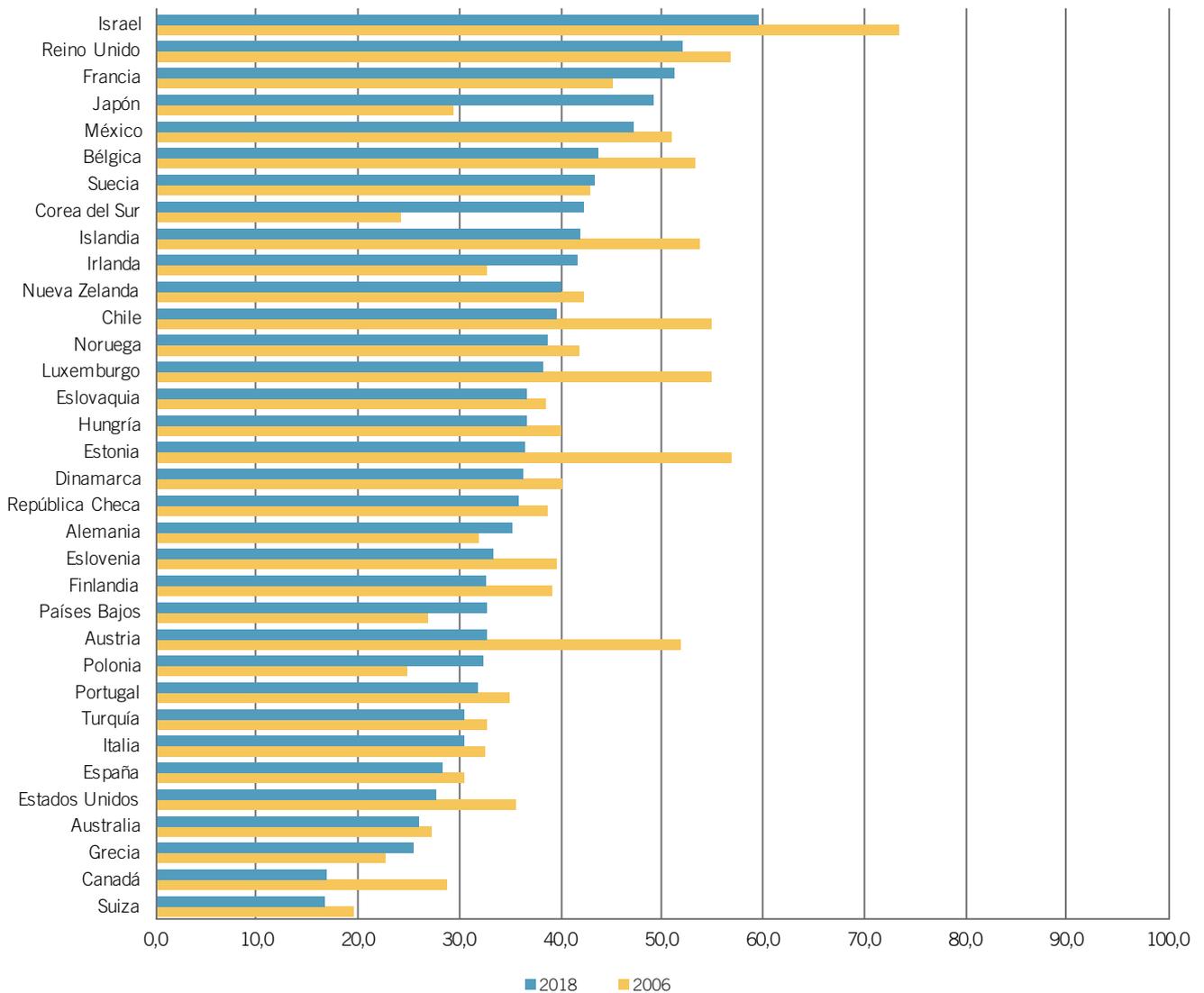
Los países con mayor liderazgo social en 2018, según el Índice I-Wil, son Israel (1), Reino Unido (2), Francia (3), Japón (4) y México (5). España se encuentra en la posición 29, debido a su bajísima tasa de fertilidad (1,3) —junto con Polonia, Portugal y Grecia—, la elevada edad media en que las mujeres son madres por primera vez (31,9), ocupando la segunda posición tras Corea del Sur; y al discreto número de bajas por maternidad y paternidad.

En 2018, Israel presenta la mayor tasa de fertilidad (3,09). Asimismo, el Reino Unido es el país en que se conceden más semanas de duración para las bajas por maternidad y paternidad. Francia tiene una de las mayores duraciones de la baja por paternidad, así como una cifra del 100% de niños escolarizados de entre 3 y 5 años, y una tasa de fertilidad de 1,92. El caso de México es paradigmático, ya que tienen a su primer hijo a una media de edad de 26,6 años, aunque una de cada 3 mujeres vive sin pareja.

⁴⁰ <http://www.pewsocialtrends.org/2015/11/04/raising-kids-and-running-a-household-how-working-parents-share-the-load/>

⁴¹ <http://www.pewsocialtrends.org/2015/11/04/raising-kids-and-running-a-household-how-working-parents-share-the-load/>

Gráfico 16. Evolución del liderazgo social (2006-2018)



1. Estados Unidos, el único país sin bajas por maternidad.

Es el único del Índice I-Wil que no ofrece ningún tipo de baja remunerada por maternidad. La cultura empresarial y sindical, menos orientada hacia la protección de los derechos laborales, está en la base de que el país no avance en este apartado. La legislación solo establece que las empresas que cuenten con más de cincuenta trabajadores deben garantizar el puesto de trabajo a las empleadas doce semanas después de tener un hijo, pero no están obligadas a mantenerles el sueldo.

2. Reino Unido (52), Grecia (43) e Irlanda (42) son los países con mayor número de semanas de baja por maternidad. Polonia y Grecia son los dos países en los que más ha crecido el número de semanas destinadas a maternidad, en relación con el año 2006.

3. Francia es el único país que tiene el 100% de niños menores de 3 años escolarizados en 2018.

En Francia, la enseñanza preescolar (educación infantil), creada en 1881, se dirige a los niños de 3 a 6 años. Aunque sea facultativa, escolariza al 100% de los niños de entre los 3 y los 5 años, en su mayoría, en centros públicos.

Canadá (30,3%), Turquía (37,3%), Grecia (47%) y Suiza (48,1%) son los países con el menor número de niños de entre 3 y 5 años escolarizados. Países Bajos, Polonia e Irlanda son los que más han crecido en cuanto a la escolarización de los niños menores de 3 años.

4. México, el país en el que se tiene el primer hijo a menor edad (26,6 años). En la última década, este factor se ha retrasado en el resto de países. Corea del Sur (2,4), Estonia (1,8) y Luxemburgo (1,7) son los países en los que más se ha retrasado la maternidad del primer hijo en la última década.

5. Corea del Sur (1,24) y Polonia (1,29) son los países con menor tasa de fertilidad. Les siguen Portugal, España y Grecia.

6. Los países con mayor tasa de fertilidad son Israel (3,09), México (2,19) y Turquía (2,14). Les siguen Nueva Zelanda (1,99), Irlanda (1,94) y Francia (1,92).

7. Estados Unidos es el país en el que más descendió la tasa de fertilidad en la última década. Ha pasado de 2,11 en el año 2006 a 1,84 en el año 2018. En la última década, Eslovenia, República Checa e Israel son los países donde más ha incrementado este valor.

5 años escolarizados (de 97,7% a 96,7%). El único indicador favorable ha sido el incremento de la baja por paternidad.

1. España se sitúa entre los países con menor número de semanas de baja por maternidad. La ley establece un periodo de dieciséis semanas de baja por maternidad, con el cobro del 100% de lo que se conoce como la «base reguladora». Las seis primeras son obligatorias para la madre, mientras que las otras diez se pueden repartir entre ambos progenitores de forma simultánea o consecutiva.

El permiso de paternidad se implantó en el año 2007 como uno de beneficios que contemplaba la Ley de Igualdad, que establecía una duración de trece días, a los que se añadían otros dos en concepto de permiso por el nacimiento del hijo (quince días en total). En el año 2017, se amplió la duración de este permiso a un total de cuatro semanas y puede solicitarse en los mismos casos que el de maternidad, es decir, por nacimiento, adopción y acogida.

2. España, Suiza y Corea del Sur son los países en los que las mujeres tienen a su primer hijo a una edad más avanzada: 31,8 años. Desde los años setenta, en los que la media de edad para tener el primer hijo en España era de 26 años, no ha dejado de incrementarse hasta los 31,8 de 2018. En el año 2006, la edad de primer hijo era a los 30,9 años, por lo que se ha retrasado en un año. La edad media entre los 34 países es de 30,2 años en 2018, mientras que en 2006 era de 29,4 años.

9.2 Liderazgo social en España

España no ha llevado a cabo ninguna mejora sustancial que permita subir puestos en el índice. La tasa de fertilidad sigue siendo de las más bajas (1,36 en 2006 y 1,33 en 2018), la edad media en la que se tiene el primer hijo sigue aumentando (de 30,9 en 2006 a 31,8 en 2018), el número de semanas de baja por maternidad sigue siendo la misma que en 2006, y ha descendido el porcentaje de niños de entre 3 y 5 años

Gráfico 17. Liderazgo social en España (2006-2018)

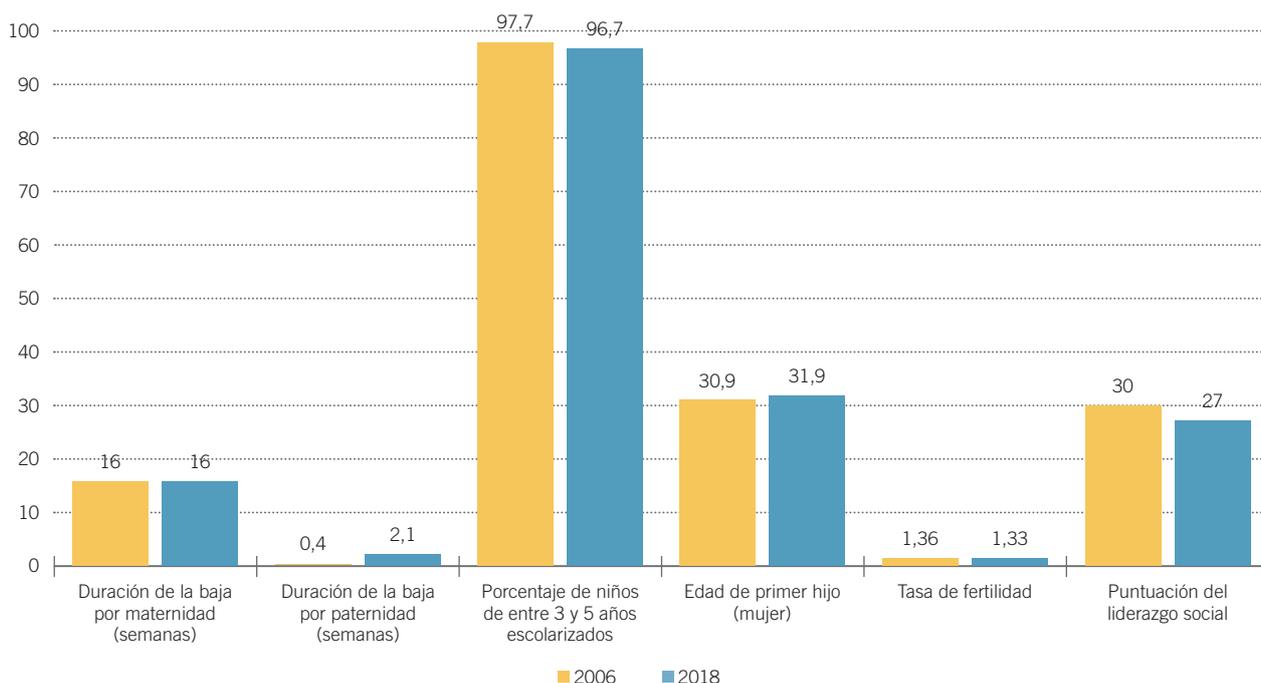


Gráfico 18. Liderazgo social (2018). Comparación España - top 5

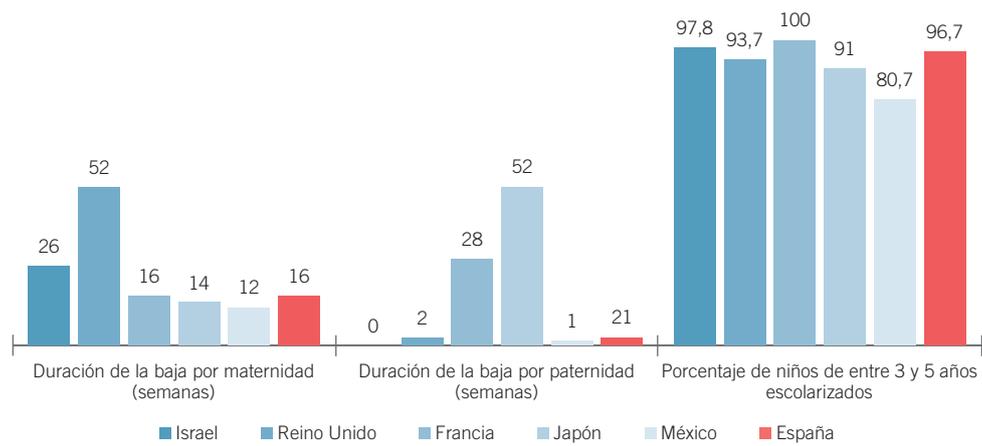
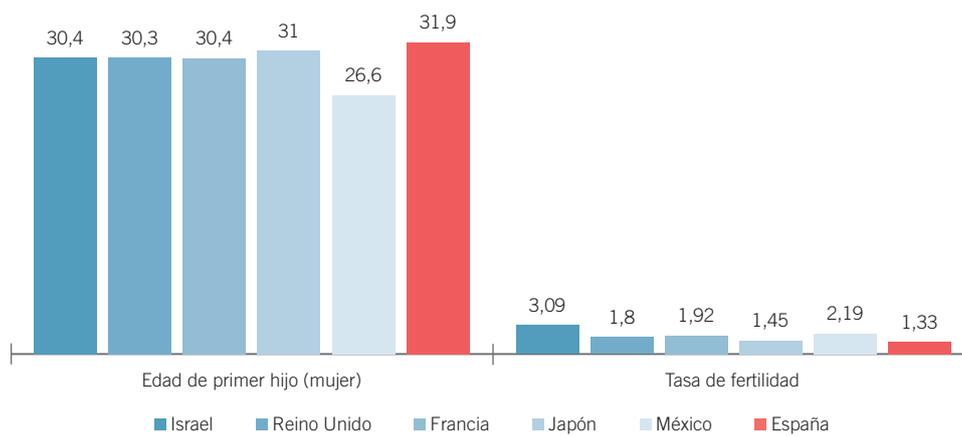


Gráfico 19. Edad en la que se tiene el primer hijo y tasa de fertilidad (2018). Comparación España - top 5



10. Ranking por dimensiones

Tabla 5. Ranking por dimensiones (liderazgo personal)

País	1.1. Universidad (25 a 34)	1.2. Universidad (35 a 44)	1.3. Secundaria (35 a 44)	1.4. Mujeres inventoras	1.5. Mujeres empresarias	Ranking Liderazgo personal
Alemania	30	32	25	32	21	32
Australia	21	17	21	17	4	11
Austria	23	28	31	33	20	30
Bélgica	17	14	12	13	17	15
Canadá	16	12	18	10	13	12
Chile	28	29	23	4	12	22
Corea del Sur	26	31	28	34	11	28
Dinamarca	15	18	9	16	22	16
Eslovaquia	3	4	29	12	10	7
Eslovenia	1	1	14	11	27	6
España	18	13	1	2	3	2
Estados Unidos	24	20	22	18	28	26
Estonia	4	2	7	7	16	3
Finlandia	9	5	13	23	30	14
Francia	22	21	17	8	26	21
Grecia	13	15	5	9	2	8
Países Bajos	20	26	10	25	19	25
Hungría	8	11	20	20	8	10
Irlanda	19	19	15	28	25	23
Islandia	7	7	3	21	23	9
Israel	10	22	16	14	33	24
Italia	2	8	4	24	7	5
Japón	29	25	34	30	32	33
Luxemburgo	27	23	11	29	5	20
México	33	30	27	3	18	27
Noruega	12	10	8	31	29	18
Nueva Zelanda	25	16	24	27	1	13
Polonia	6	6	19	5	6	4
Portugal	5	3	2	1	9	1
Reino Unido	31	27	26	26	15	29
República Checa	11	24	32	15	24	19
Suecia	14	9	6	22	31	17
Suiza	32	33	30	19	14	31
Turquía	34	34	33	6	34	34

Tabla 6. *Ranking* por dimensiones (liderazgo político)

País	2.1. Mujeres Parlamento	2.2. Mujeres ministerios	Ranking Liderazgo político
Alemania	11	13	11
Australia	18	20	20
Austria	16	22	19
Bélgica	6	21	13
Canadá	23	3	10
Chile	31	12	25
Corea del Sur	30	32	31
Dinamarca	8	5	5
Eslovaquia	26	31	30
Eslovenia	10	4	3
España	7	9	7
Estados Unidos	29	19	27
Estonia	24	16	21
Finlandia	4	8	4
Francia	22	1	9
Grecia	28	25	28
Países Bajos	9	10	8
Hungría	33	34	34
Irlanda	25	18	24
Islandia	1	6	2
Israel	21	27	26
Italia	15	17	17
Japón	34	30	32
Luxemburgo	19	26	23
México	3	29	14
Noruega	5	7	6
Nueva Zelanda	14	11	12
Polonia	20	23	22
Portugal	12	24	18
Reino Unido	17	14	16
República Checa	27	28	29
Suecia	2	2	1
Suiza	13	15	15
Turquía	32	33	33

Tabla 7. Ranking por dimensiones (liderazgo empresarial)

País	3.1. Mujeres managers	3.2. Mujeres consejos	3.3. Parcial involuntario	3.4. Paro	3.5. Población activa	Ranking Liderazgo empresarial
Alemania	26	10	21	5	12	11
Australia	8	13	9	17	19	10
Austria	25	17	18	6	15	16
Bélgica	15	9	17	9	20	13
Canadá	13	18	10	3	8	4
Chile	23	32	33	27	32	31
Corea del Sur	33	34	34	10	30	34
Dinamarca	29	11	20	24	5	19
Eslovaquia	14	22	5	31	23	23
Eslovenia	6	12	27	26	6	17
España	16	16	25	30	18	25
Estados Unidos	2	20	4	14	22	5
Estonia	27	30	14	4	13	18
Finlandia	18	5	13	13	2	7
Francia	22	3	28	11	11	12
Grecia	24	29	11	33	29	28
Países Bajos	28	7	1	28	14	9
Hungría	3	26	8	15	24	14
Irlanda	12	21	3	1	25	3
Islandia	7	1	30	22	4	8
Israel	19	19	23	21	9	20
Italia	21	6	24	29	31	26
Japón	32	33	22	7	28	29
Luxemburgo	31	24	31	23	21	32
México	1	31	32	19	33	27
Noruega	9	2	12	2	3	1
Nueva Zelanda	34	14	16	25	16	22
Polonia	4	15	19	16	27	15
Portugal	20	27	15	18	7	24
Reino Unido	10	8	6	12	17	6
República Checa	17	28	29	32	26	30
Suecia	5	4	7	8	1	2
Suiza	11	23	26	20	10	21
Turquía	30	25	2	34	34	33

Tabla 8. Ranking por dimensiones (liderazgo social)

País	4.1. Baja maternidad	4.2. Baja paternidad	4.3. Niños escolarizados	4.4. Edad primer hijo	4.5 Tasa fertilidad	Ranking Liderazgo social
Alemania	26	12	4	22	23	20
Australia	32	19	29	20	11	31
Austria	17	11	21	19	24	24
Bélgica	24	6	2	17	15	6
Canadá	15	31	34	12	18	33
Chile	13	21	25	2	7	12
Corea del Sur	30	1	14	34	34	8
Dinamarca	12	18	8	26	14	18
Eslovaquia	4	28	28	4	28	15
Eslovenia	25	13	20	11	21	21
España	21	14	5	33	31	29
Estados Unidos	34	34	30	5	9	30
Estonia	10	17	17	8	19	17
Finlandia	14	10	27	18	17	22
Francia	16	3	1	16	6	3
Grecia	2	24	32	28	30	32
Países Bajos	18	26	13	27	16	23
Hungría	8	20	16	7	27	16
Irlanda	3	27	24	30	5	10
Islandia	29	8	7	14	10	9
Israel	7	30	3	15	1	1
Italia	9	25	9	31	29	28
Japón	27	2	15	24	26	4
Luxemburgo	22	4	18	29	25	14
México	31	23	22	1	2	5
Noruega	28	9	6	21	13	13
Nueva Zelanda	19	32	12	10	4	11
Polonia	6	16	26	6	33	25
Portugal	33	5	19	23	32	26
Reino Unido	1	15	11	13	12	2
República Checa	5	29	23	9	20	19
Suecia	11	7	10	25	8	7
Suiza	20	33	31	32	22	34
Turquía	23	22	33	3	3	27

11. El Índice I-Wil frente a otros índices

Tal como se ha mencionado en la presentación, existen otros índices que miden la desigualdad de género, el techo de cristal y otros temas relevantes con respecto a la igualdad de oportunidades de la mujer en la sociedad actual. A continuación, se comparan los resultados del Índice I-Wil con los del Global Gender Gap Index, elaborado por el World Economic Forum, los del Glass-ceiling index, elaborado por The Economist, y los del GIWPS elaborado por el Georgetown Institute for Women, Peace and Security, dado que comparten un análisis centrado en el mundo laboral. Los datos que han servido de referencia son los correspondientes a 2018.

El análisis se ha efectuado a partir de los 34 países que forman parte del Índice I-Wil. Por este motivo, no se han tenido en cuenta el resto de países objeto de análisis del Global Gender Gap Index —que abarca un total de 144—, ni del GIWPS —que estudia 153 países. Respecto al Glass-ceiling index, al centrarse en un total de 29 países, se han excluido Eslovenia, México, Chile, Luxemburgo y Estonia, que sí forman parte del Índice I-Wil.

Los Gráficos 20, 21 y 22 muestran una línea diagonal que separa los países que convergen de aquellos que presentan divergencia en relación con los índices comparados. Los países situados por encima de la diagonal son los que han obtenido una mayor puntuación en el Índice I-Wil, por encima de la que obtienen en el Global Gender Gap Index, en el Glass-ceiling index, o en el GIWPS. Sucede lo contrario con los países que se sitúan por debajo de la línea diagonal.

El Gráfico 20 compara los países del Índice I-Wil con los del Global Gender Gap Index, y muestra una cierta convergencia entre los primeros países que aparecen en el índice (Islandia, Suecia, Noruega y Finlandia) y los últimos (Turquía, Corea del Sur y Japón). Los gráficos 21 y 22 comparan nuestros resultados con los del Glass-ceiling index y los del GIWPS y presentan unos datos similares. A pesar de que cada uno de los índices utiliza diferentes metodologías e indicadores, todos señalan a unos mismos países como los más o menos avanzados en cuanto a igualdad de oportunidades.

Gráfico 20. I-Wil vs. Global Gender Gap Index

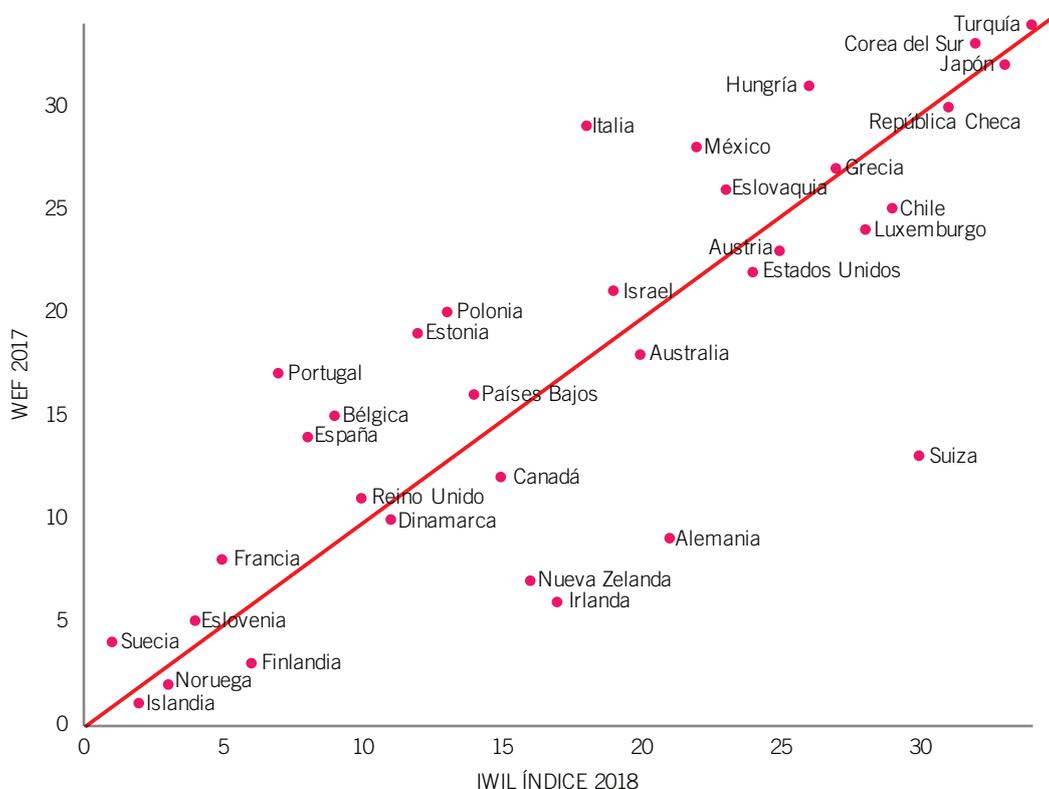


Gráfico 21. I-Wil vs. Glass-ceiling index

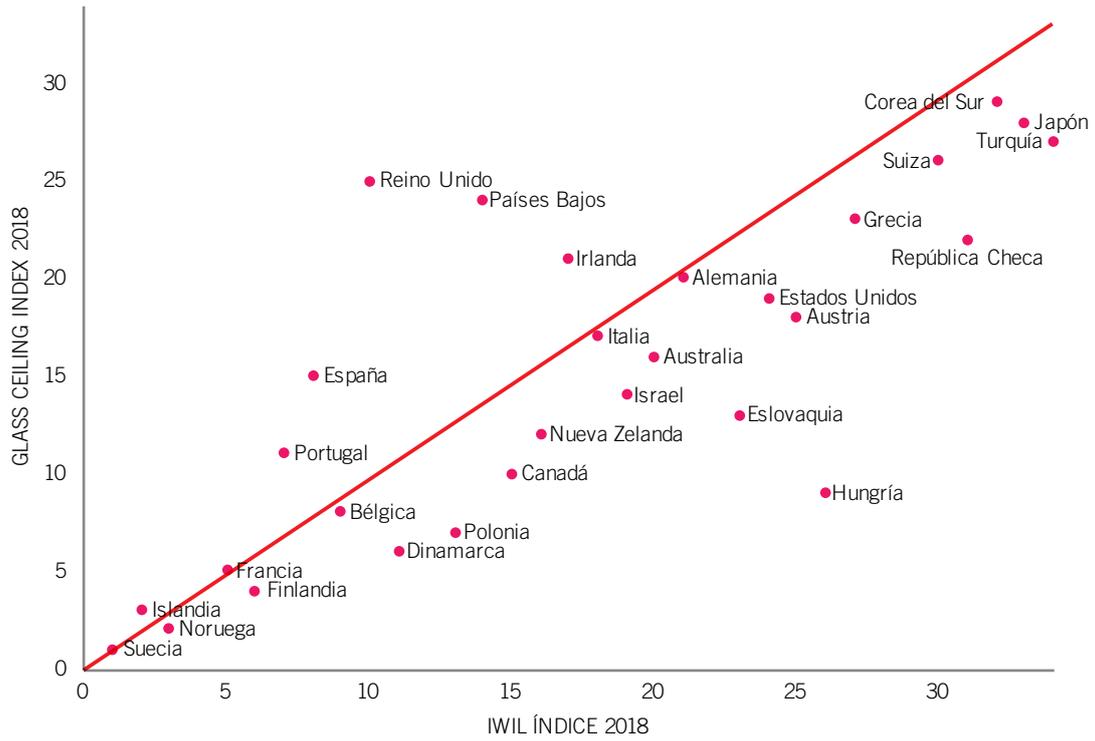
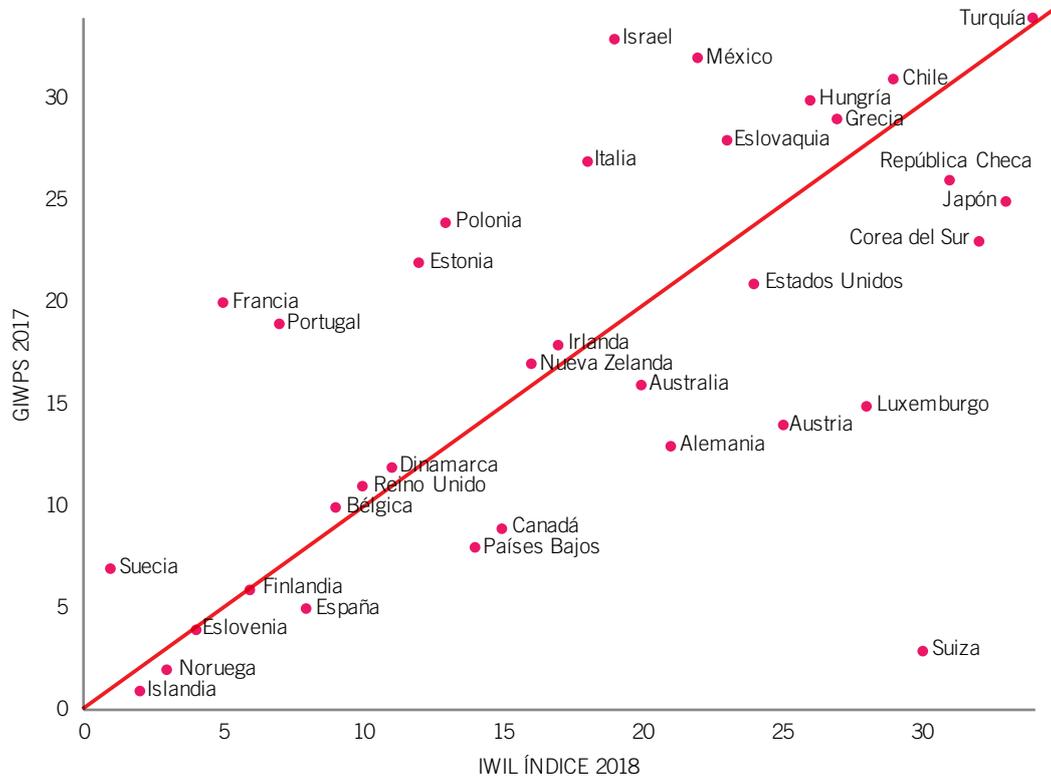


Gráfico 22. I-Wil vs. GIWPS



12. Análisis de la evolución del Índice I-Wil (2018 vs. 2006)

El siguiente análisis pretende evaluar la evolución de los distintos países en la última década. Para ello, se han considerado dos variables: la posición que ocupan en el último ranking del Índice I-Wil de 2018 y la tendencia de crecimiento, calculada a partir de la diferencia entre la puntuación obtenida en el año 2006 respecto a la alcanzada en 2018. De este modo, la tabla nos permite clasificar a los países en cuatro cuadrantes, en función de su mayor o menor progresión.

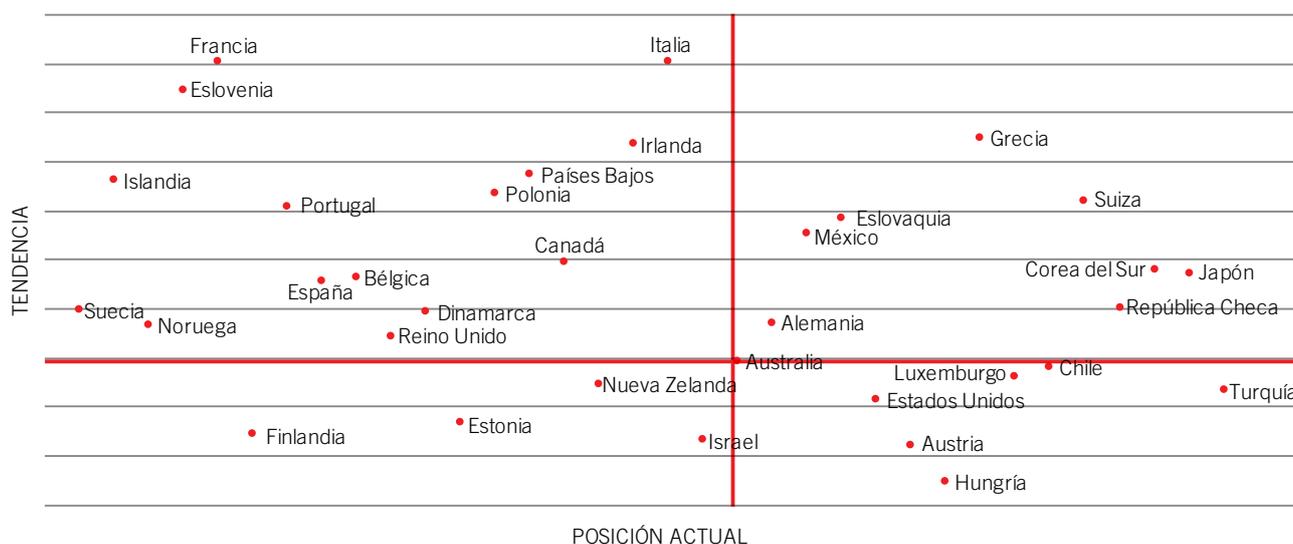
El cuadrante superior-izquierdo reporta a los países que se encuentran en buenas posiciones y que han experimentado un fuerte crecimiento en relación con los resultados obtenidos con respecto a 2006. Entre ellos se encuentran Francia y Eslovenia.

En el cuadrante inferior-izquierdo se encuentran aquellos que han mantenido una posición media-alta. Se trata de países equitativos en cuanto a igualdad de oportunidades, que, sin embargo, no han experimentado crecimiento en la última década. Este hecho ha incidido en que se hayan visto superados en el *ranking* por otros países. En este cuadrante se sitúan Israel, Nueva Zelanda, Estonia y Finlandia, que han perdido trece, nueve, siete y tres posiciones, respectivamente.

En el cuadrante superior-derecho están representados aquellos que se sitúan en una posición media-baja. Se trata de países que han crecido respecto al índice anterior, aunque lo han hecho en menor proporción y desde puestos más bajos, como Grecia o Suiza.

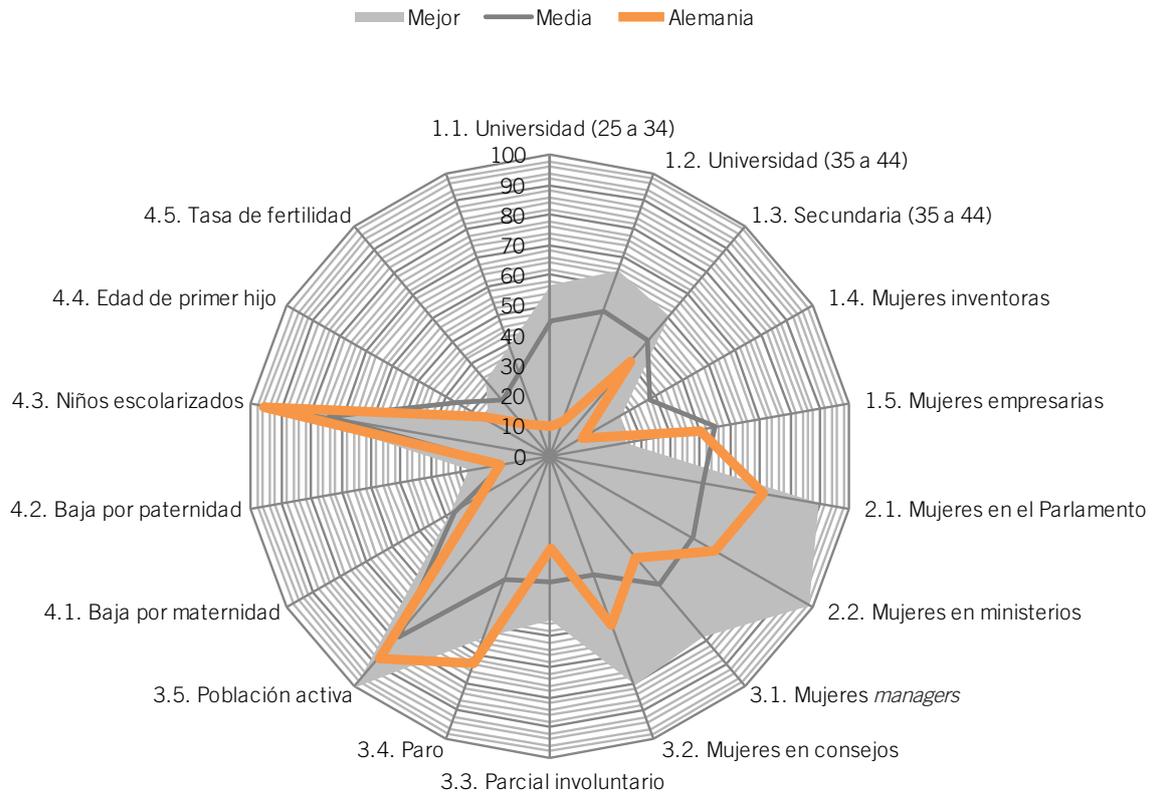
Finalmente, el cuadrante inferior-derecho muestra los que se encuentran en una posición media-baja y han perdido puestos respecto a los resultados de 2006. Entre los países menos equitativos en igualdad de oportunidades se encuentran Austria y Hungría.

Gráfico 23. Análisis dinámico



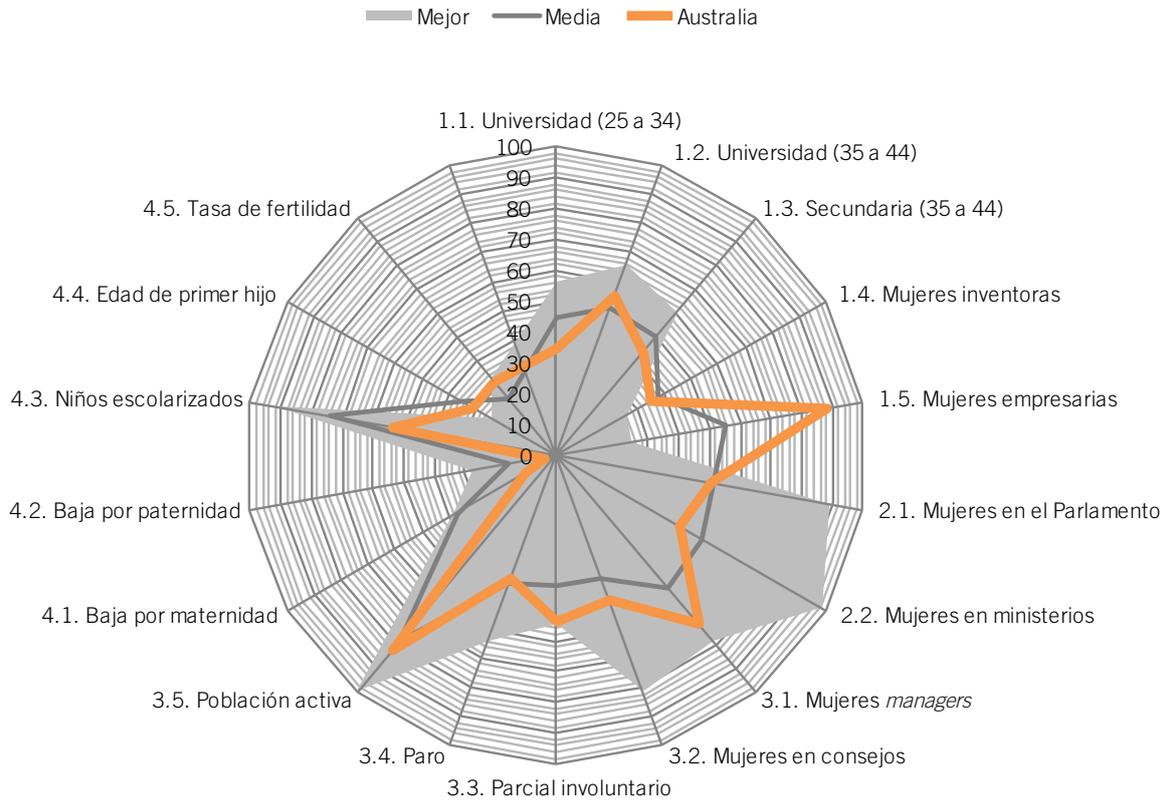
13. Perfil de los países

Alemania



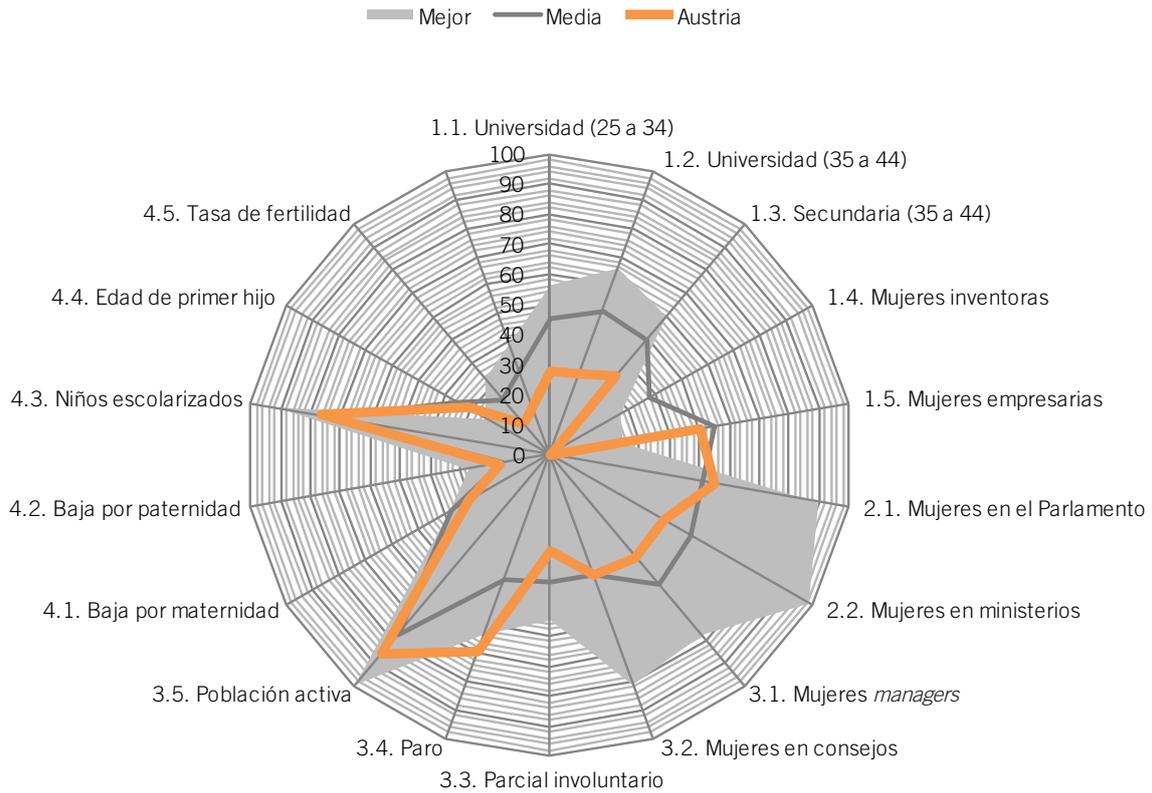
Alemania ocupa la posición 21 en el Índice I-Wil de 2018 y pierde dos con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo político y empresarial (11). En cuanto a liderazgo social ocupa el puesto 20, mientras que en liderazgo personal desciende a los últimos puestos del *ranking* (32). Obtiene su mejor indicador en el porcentaje de niños escolarizados (4).

Australia



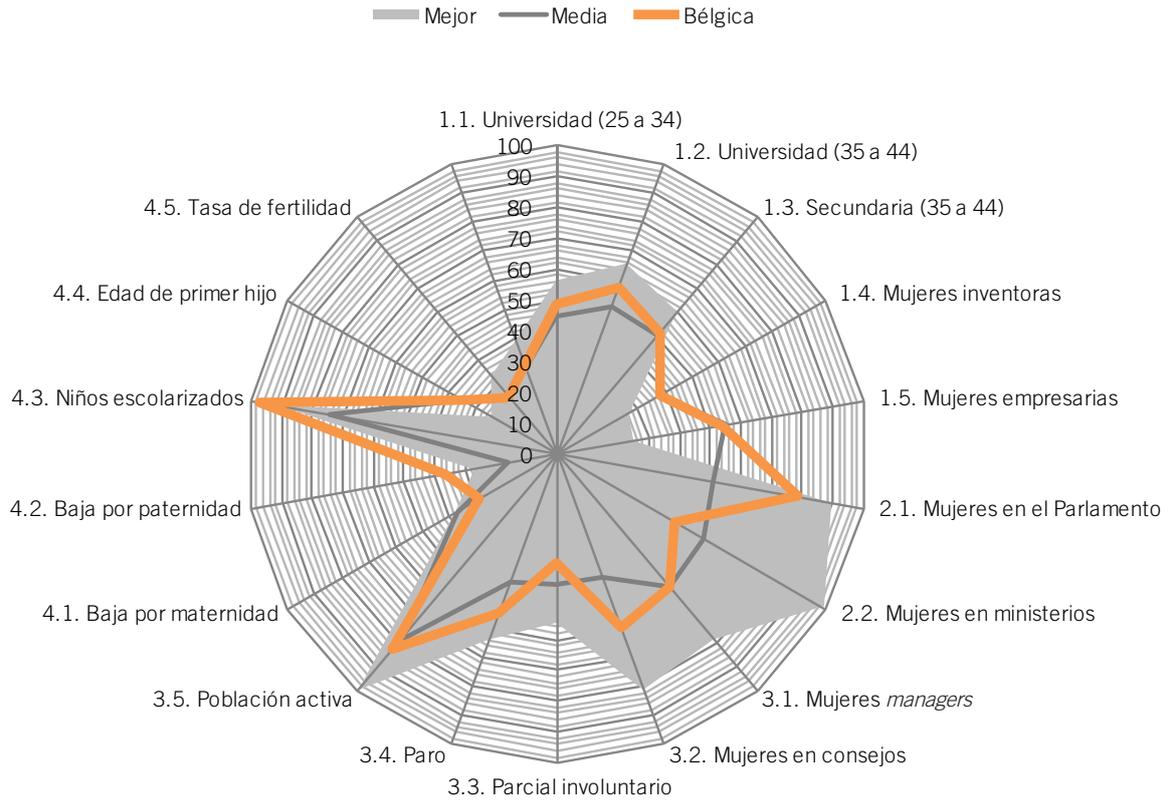
Australia ocupa la posición 20 en el Índice I-Wil y pierde siete con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo empresarial y personal, por lo que se sitúa en la posición 10 y 11, respectivamente. En cuanto a liderazgo político ocupa el puesto 20, mientras que en liderazgo social desciende a los últimos puestos del *ranking* (31). Obtiene su mejor indicador en el porcentaje de mujeres empresarias (4).

Austria



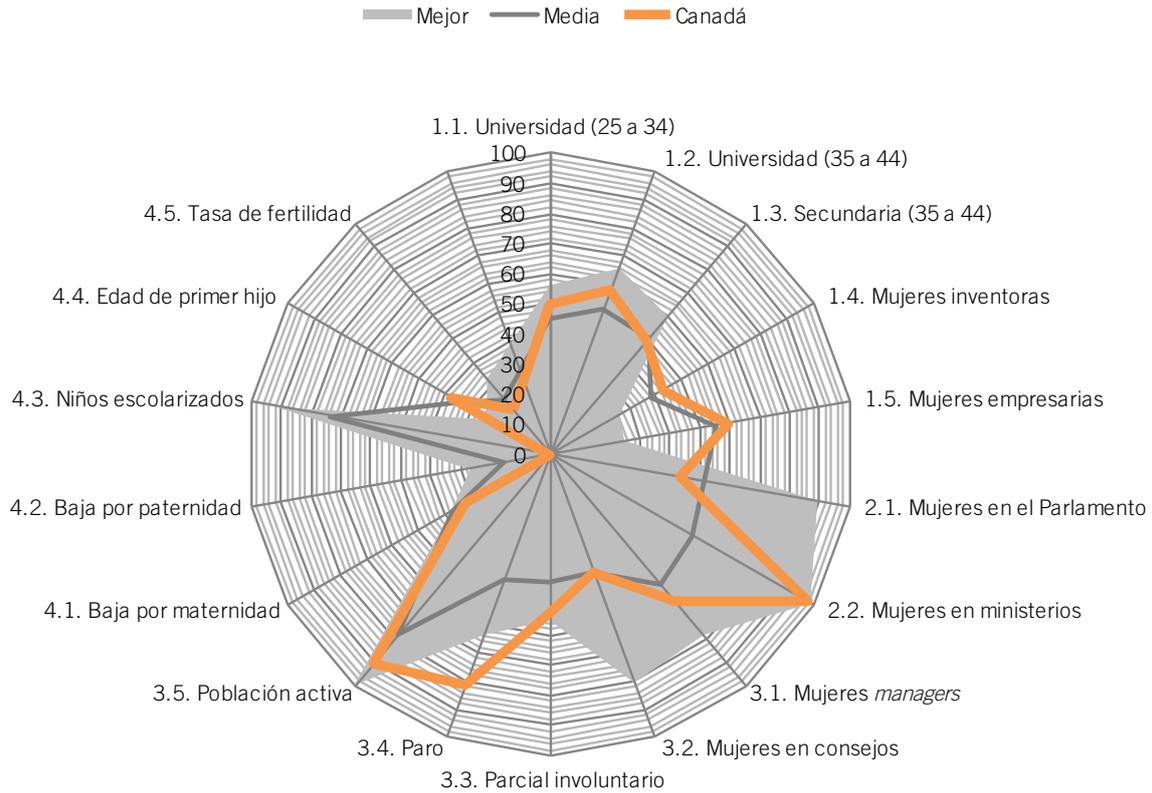
Austria ocupa la posición 25 en el Índice I-Wil y pierde ocho con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo empresarial y político, por lo que ocupa la posición 16 y 19, respectivamente. En cuanto a liderazgo social se encuentra en el puesto 24, mientras que en el liderazgo personal desciende a los últimos del *ranking*, ocupando el puesto 30. Obtiene su mejor indicador en el menor porcentaje de paro (6).

Bélgica

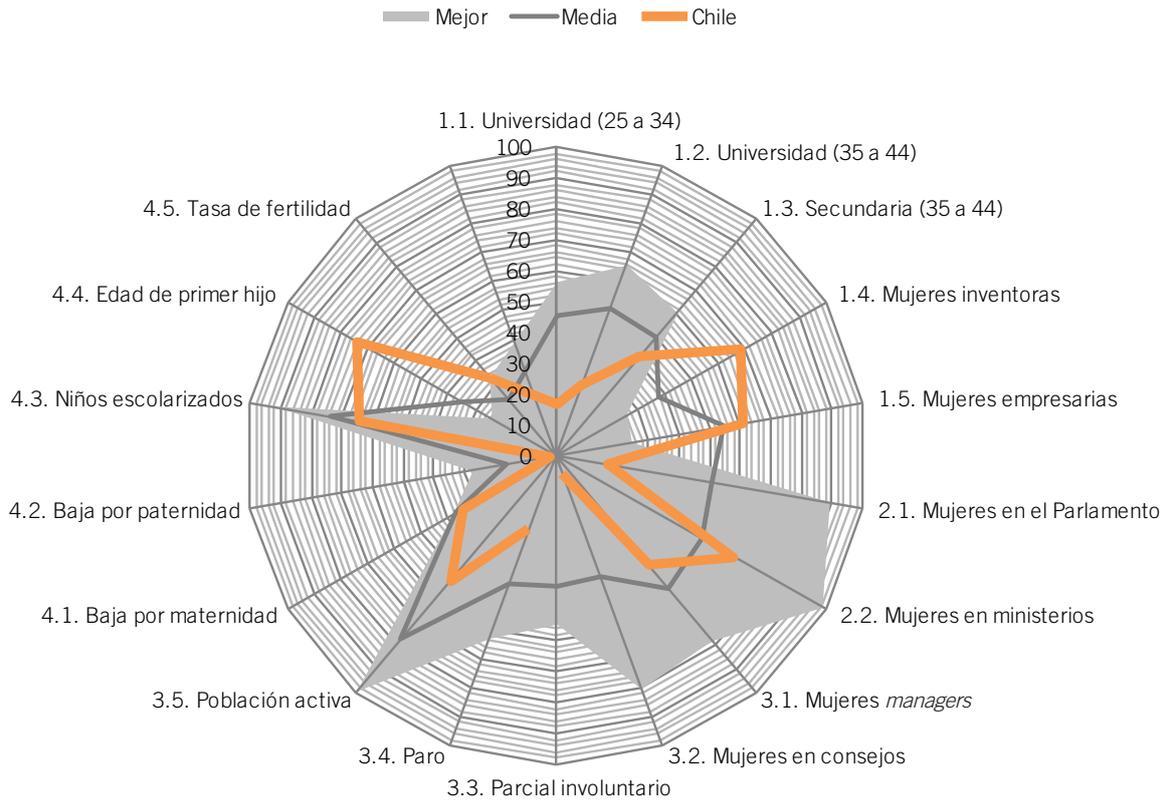


Bélgica ocupa la posición 9 en el Índice I-Wil y sube dos con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene el mejor puesto en liderazgo social, por lo que ocupa el número 6. Ocupa la posición 13 en liderazgo político y empresarial, y la peor en liderazgo personal (15). Obtiene sus mejores indicadores en mujeres parlamentarias.

Canadá

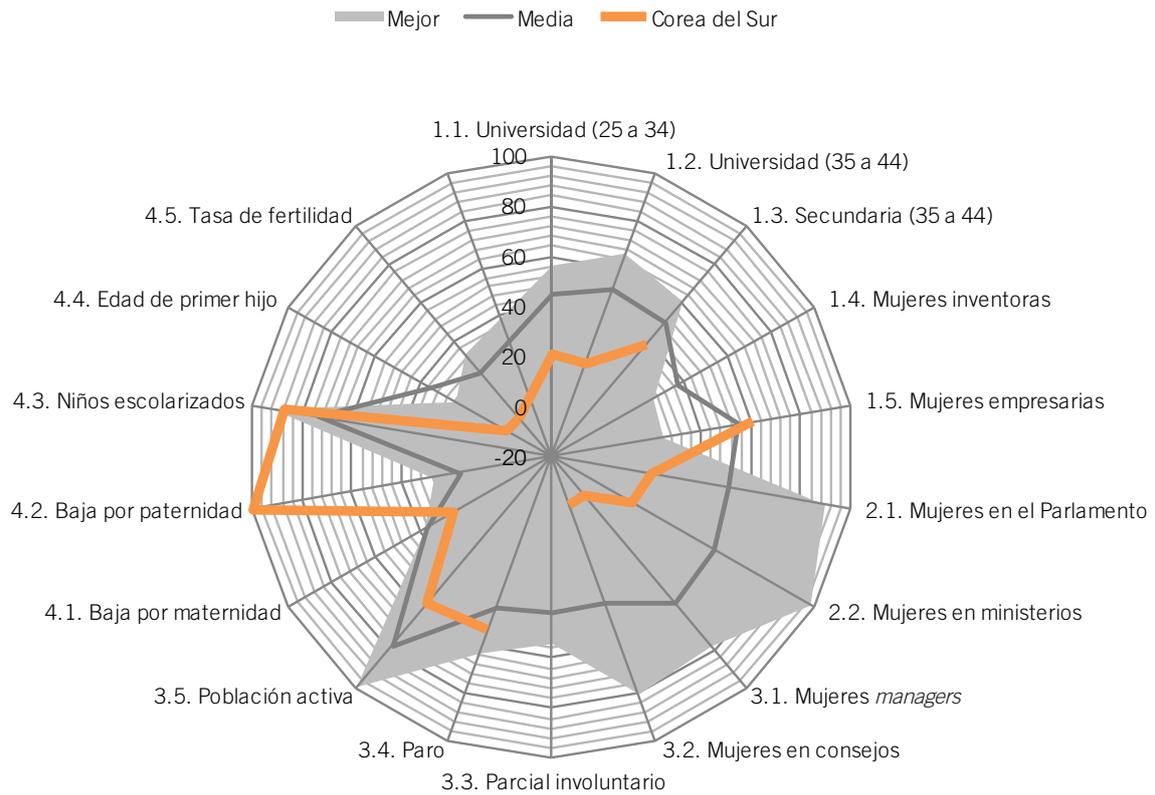


Canadá ocupa la posición 15 en el Índice I-Wil y pierde una en relación con el índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo empresarial, por lo que se sitúa en la número 4, y la peor en liderazgo social, ocupando el penúltimo puesto (33). Por su parte, en liderazgo político ocupa la posición 10, mientras que en el personal, el número 12. Su mejor indicador es su bajo nivel de desempleo (3) y su elevado número de mujeres titulares de ministerios (3).



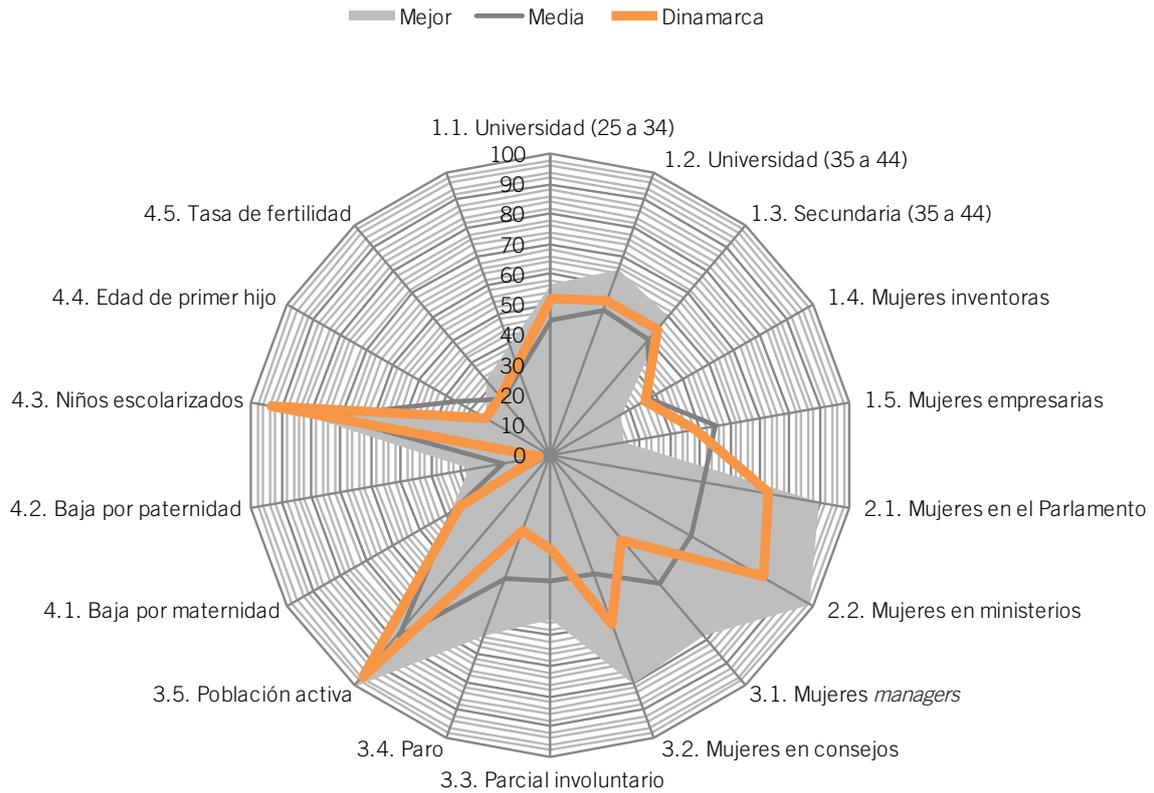
Chile ocupa la posición 29 en el Índice I-Wil y pierde dos con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo social, por lo que ocupa la número 12. En liderazgo personal se sitúa en el puesto 22, mientras que en liderazgo político, en el 25. Obtiene su peor posición en liderazgo empresarial (31). Su indicador más destacable es la edad en la que las mujeres tienen a su primer hijo (2) y el número de mujeres inventoras (4).

Corea del Sur



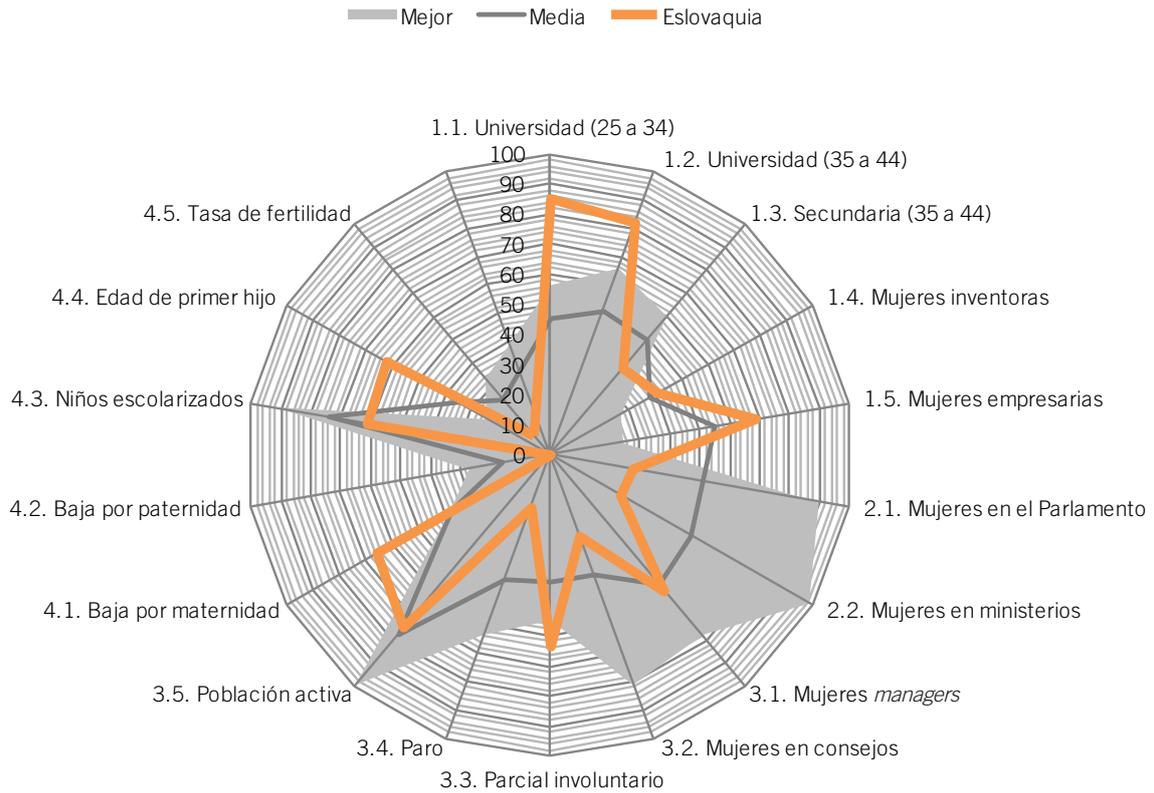
Corea del Sur ocupa la posición 32 en el Índice I-Wil, la misma que obtuvo en el índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo social (8). En el resto de dimensiones, ocupa los últimos puestos: liderazgo personal (28), político (31) y empresarial (34). Su mejor indicador son las bajas por paternidad y el porcentaje de niños escolarizados.

Dinamarca



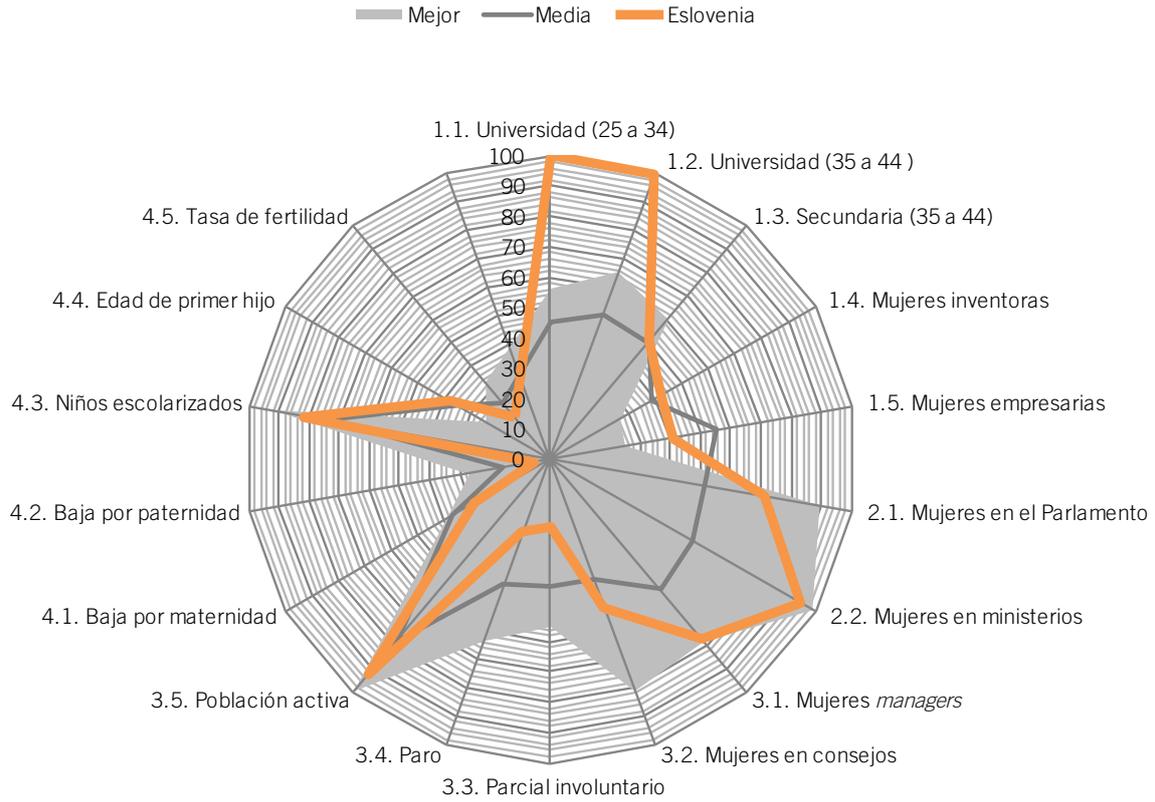
Dinamarca ocupa la posición 11 en el Índice I-Wil y pierde una con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo político, por lo que se sitúa en la número 5. En cuanto a liderazgo personal y social, ocupa los puestos 16 y 18, respectivamente. Obtiene su peor resultado en liderazgo empresarial (19). Sus indicadores más destacables son el número de mujeres titulares de ministerios y el porcentaje de población activa, por los que obtiene la posición 5.

Eslovaquia

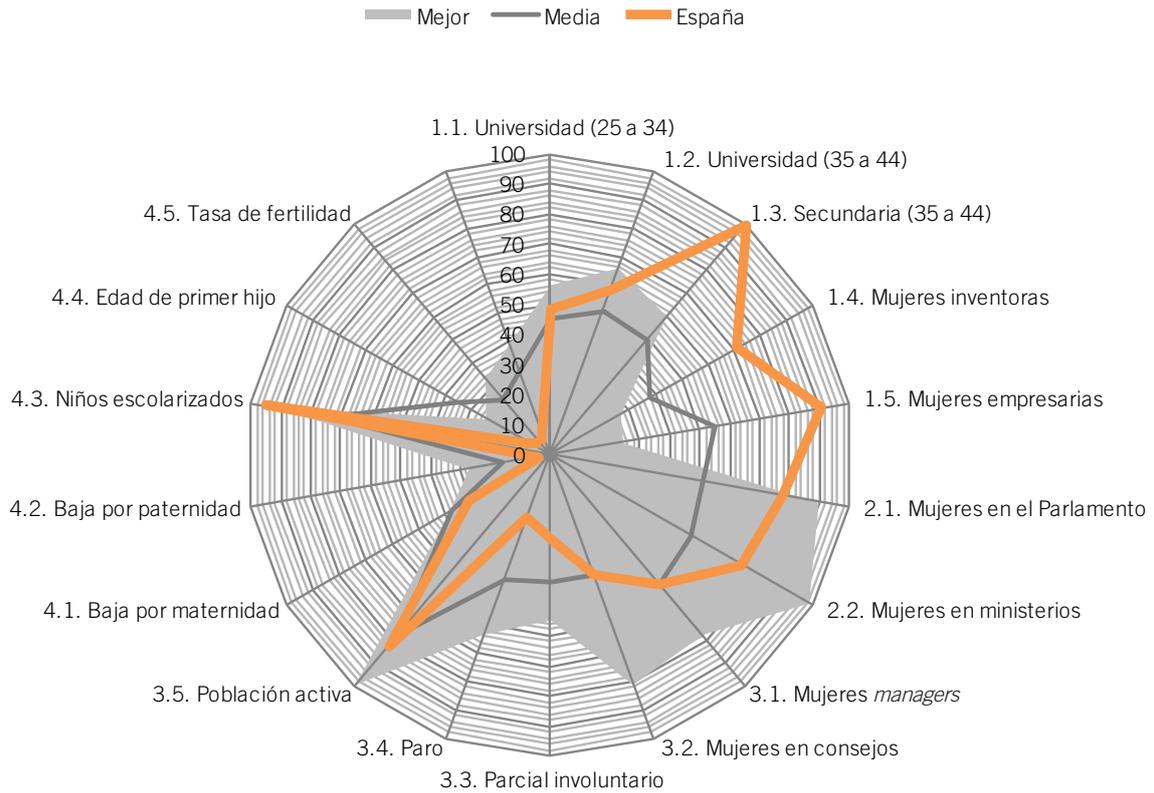


Eslovaquia ocupa la posición 23 en el Índice I-Wil y gana dos con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo personal y social, por lo que se sitúa en la 7 y la discreta número 15, respectivamente. Obtiene sus peores resultados en liderazgo empresarial y político, con los puestos 23 y 30, respectivamente. En lo que respecta a sus mejores indicadores, estos representan el número de mujeres con estudios universitarios con edades comprendidas entre los 24 y los 34 años y los 35 y los 44 (puestos 3 y 4, respectivamente), la edad en la que se tiene el primer hijo (4) y el contrato a tiempo parcial involuntario (5).

Eslovenia

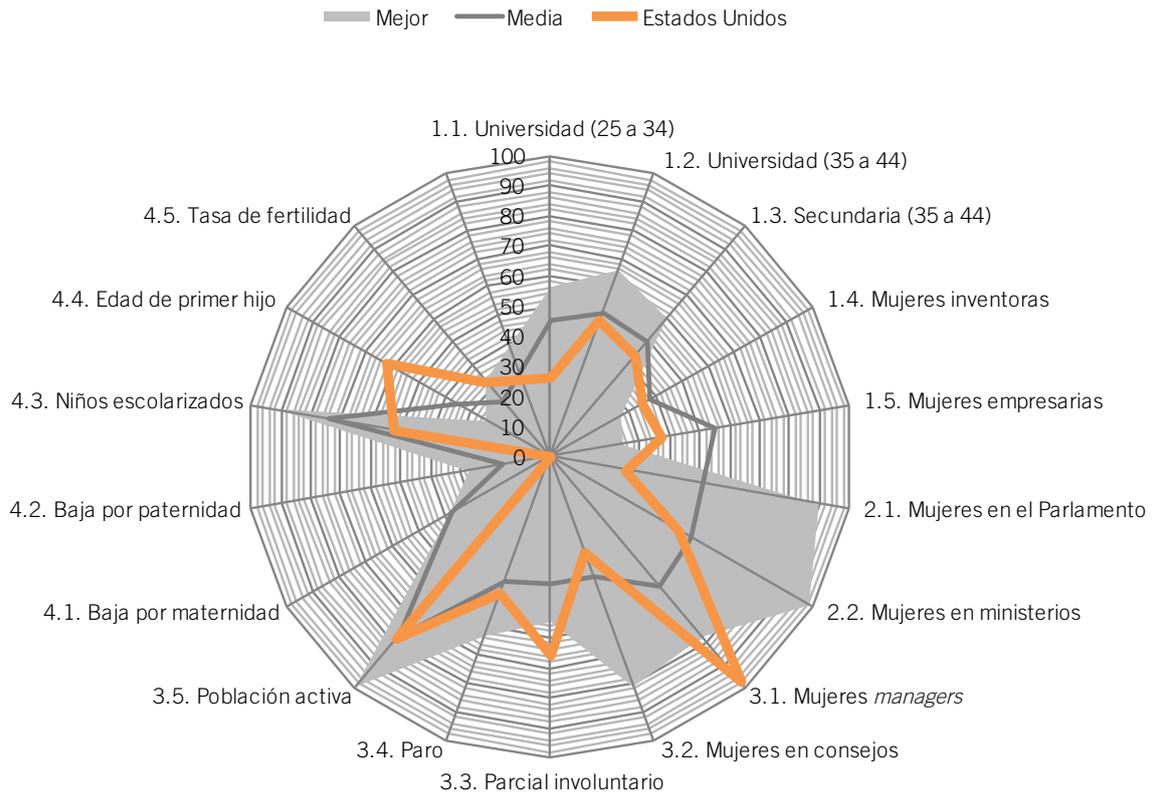


Eslovenia ocupa la posición 4 en el Índice I-Wil y sube once con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo político y personal, por lo que se sitúa en los puestos 3 y 6 del *ranking*, respectivamente. Por su parte, ocupa el número 17 en liderazgo empresarial y desciende en liderazgo social hasta el número 21. Obtiene su mejor indicador en lo que respecta a mujeres con estudios universitarios (1). Asimismo, destaca su posición en lo referente a mujeres titulares de ministerios (4).



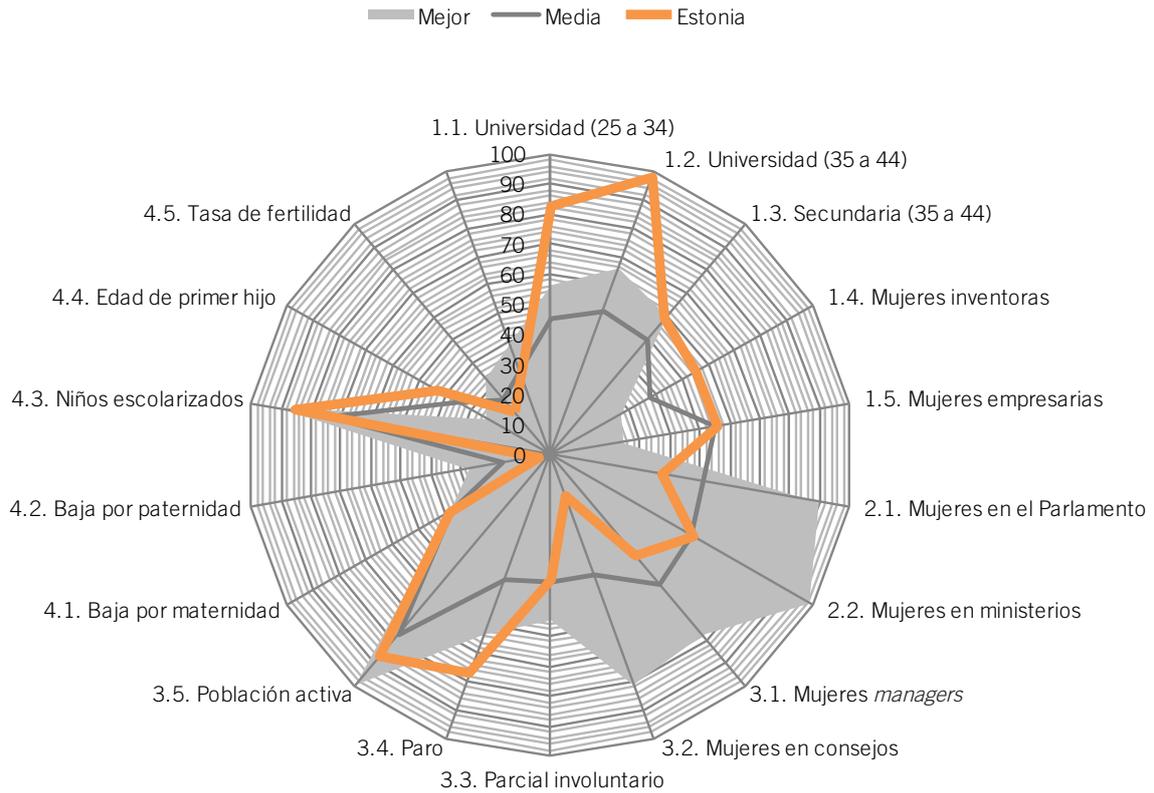
España ocupa la posición 8 en el Índice I-Wil y sube una con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo personal y político, por las que se sitúa en la 2 y la 7, respectivamente; mientras que ocupa las peores en liderazgo empresarial (25) y social (29), por lo que desciende a los últimos puestos del *ranking*. Asimismo, su indicador más destacable es el de mujeres inventoras, por la que se sitúa en el segundo lugar, empresarias (3) y en el porcentaje de niños de entre 3 y 5 años escolarizados (5).

Estados Unidos



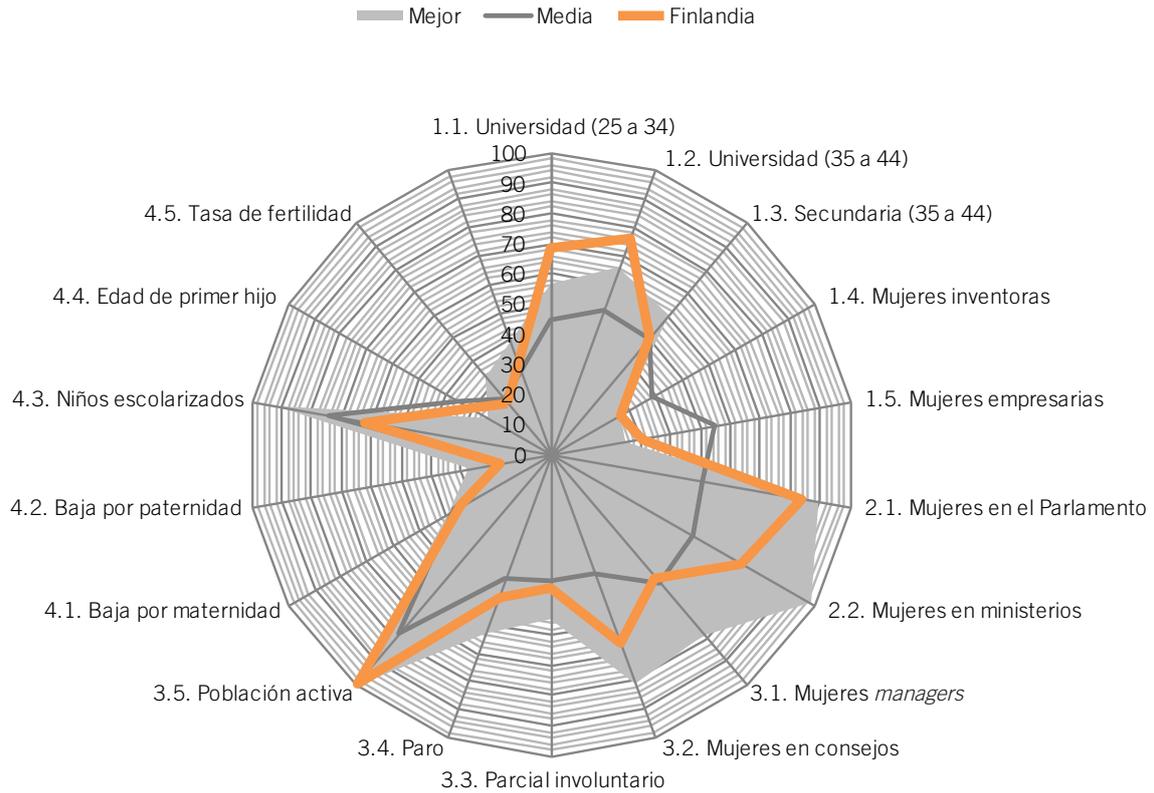
Estados Unidos ocupa la posición 24 en el Índice I-Wil y pierde seis con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo empresarial (5). Sin embargo, en lo que respecta a liderazgo personal (26), político (27) y social (30), se sitúa en las últimas posiciones del *ranking*. En cuanto a los indicadores, ocupa el puesto 2 en mujeres *managers*, el número 4 en contrato a tiempo parcial involuntario y el 5 en la edad en que las mujeres tienen a su primer hijo.

Estonia



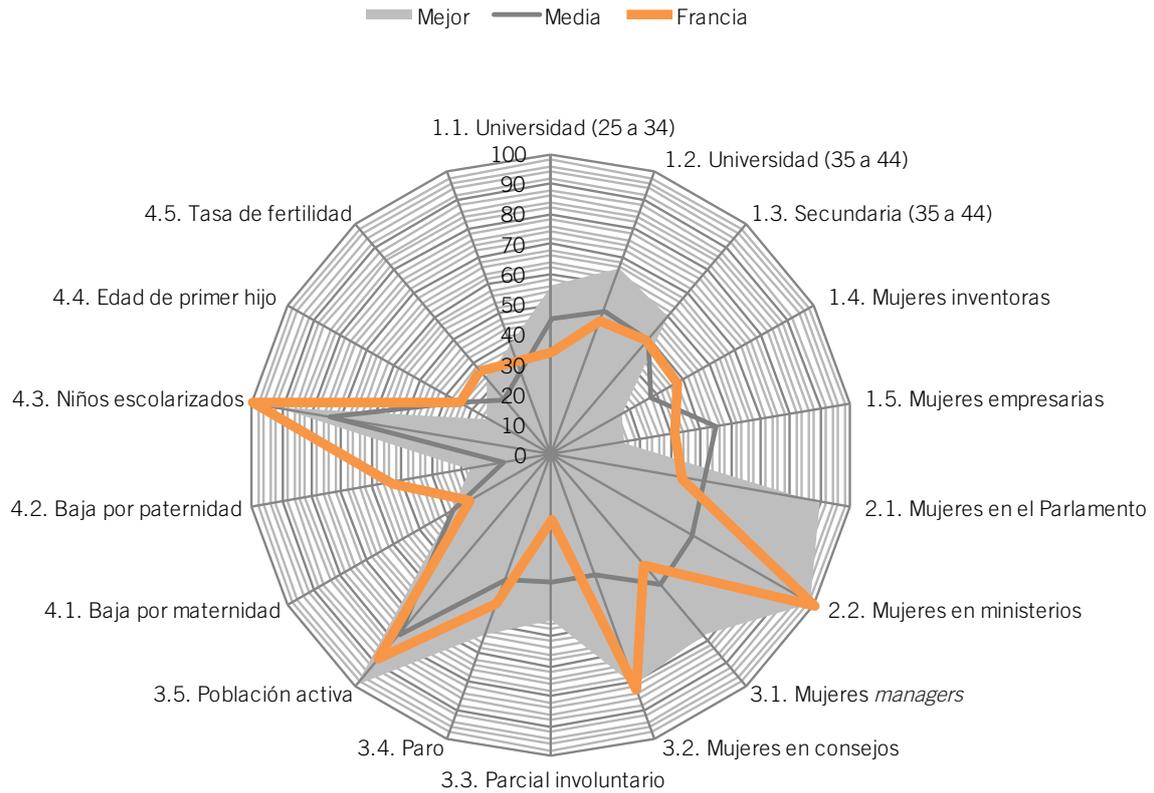
Estonia ocupa la posición 12 en el Índice I-Wil y pierde siete con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo personal (3). En cuanto a liderazgo social, empresarial y político, ocupa los puestos 17, 18, y 21, respectivamente. Su mejor indicador los obtiene en el número mujeres universitarias.

Finlandia



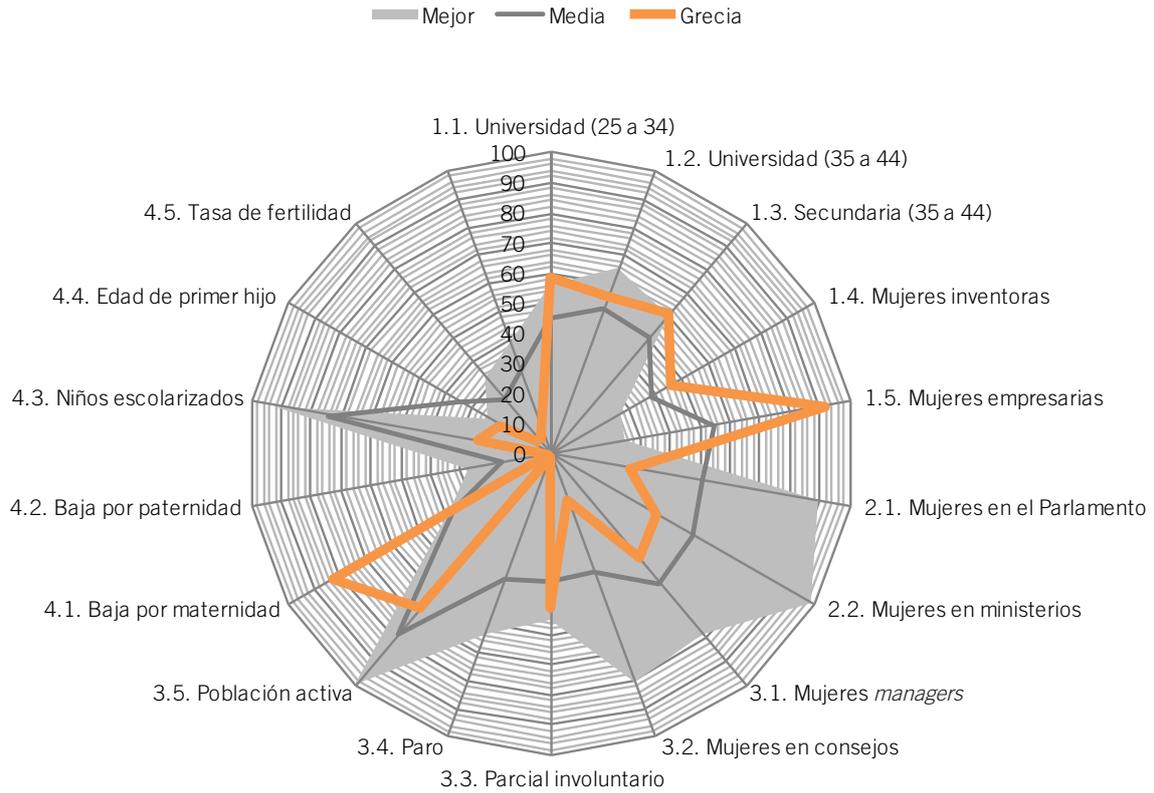
Finlandia ocupa la posición 6 en el Índice I-Wil y pierde tres con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo político y empresarial (4 y 7, respectivamente). Por su parte, se sitúa en el puesto 14 en liderazgo personal, mientras que en liderazgo social se encuentra en el puesto 22. En cuanto a los indicadores, ocupa las posiciones 2, 4 y 5 en lo referente a la tasa de población activa, mujeres en el Parlamento, mujeres en consejos y universitarias de entre 35 a 44 años, respectivamente.

Francia



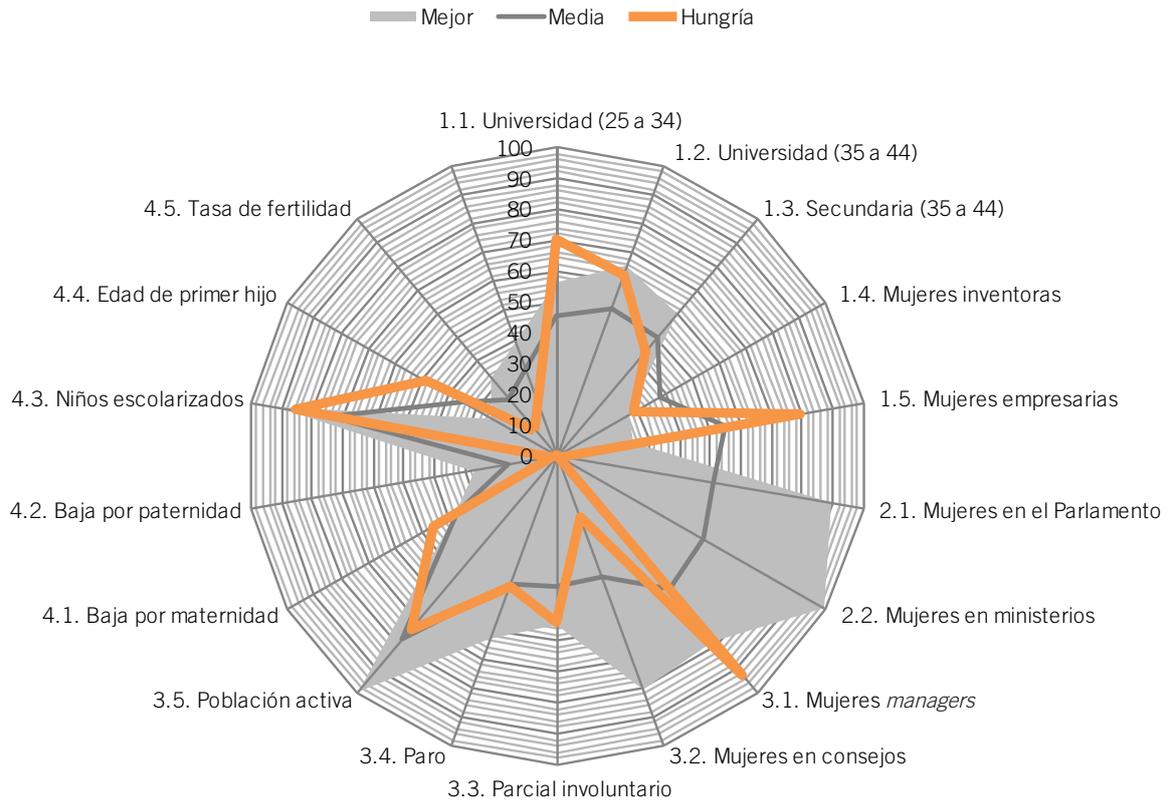
Francia ocupa la posición 5 en el Índice I-Wil y sube dieciséis con respecto al índice del año 2006. Es el país que más crece. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo social, por lo que se encuentra en la número 3 del *ranking*. En cuanto a liderazgo político, empresarial y personal, se sitúa en los puestos 9, 12 y 21, respectivamente. Asimismo, en cuanto a los indicadores, ocupa la posición 1 en lo referente a mujeres titulares de ministerios, y la 3 en mujeres consejeras y en bajas por paternidad.

Grecia



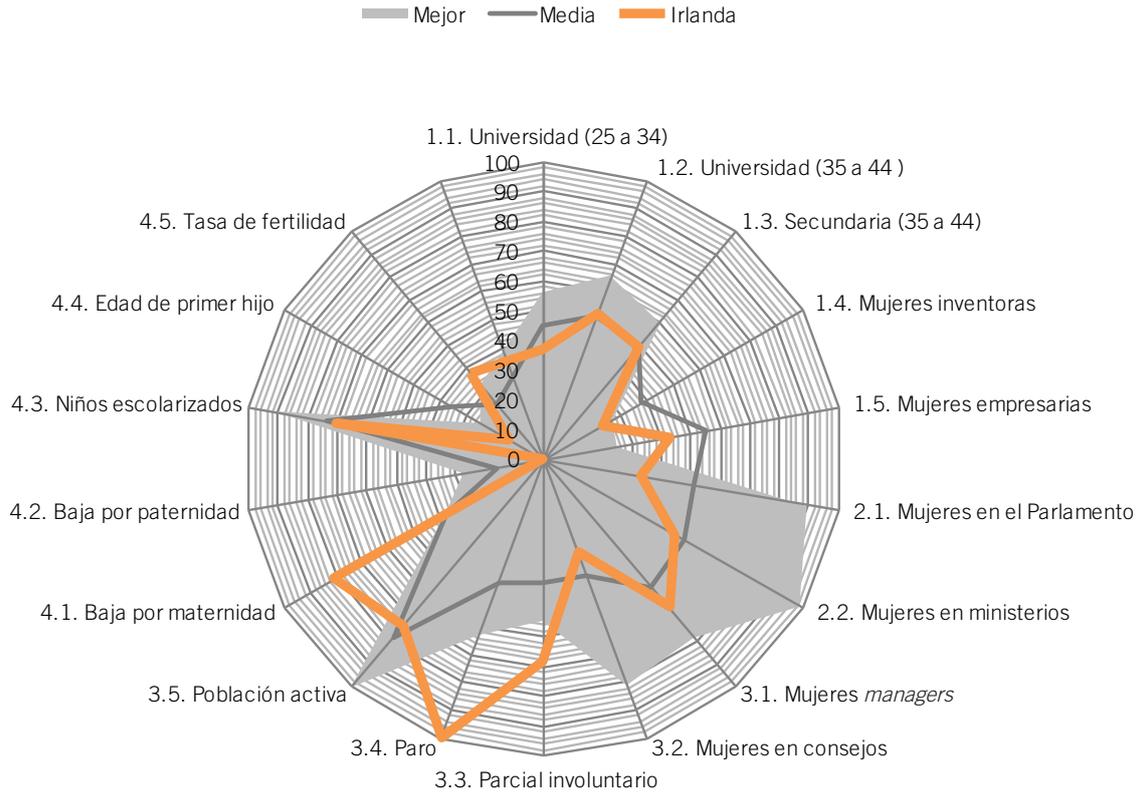
Grecia ocupa la posición 27 en el Índice I-Wil y sube cuatro con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo personal, por lo que se sitúa en la número 8. En liderazgo político, empresarial y social ocupa los puestos 28 y 32, respectivamente. Obtiene su mejor indicador en bajas por maternidad (2).

Hungría

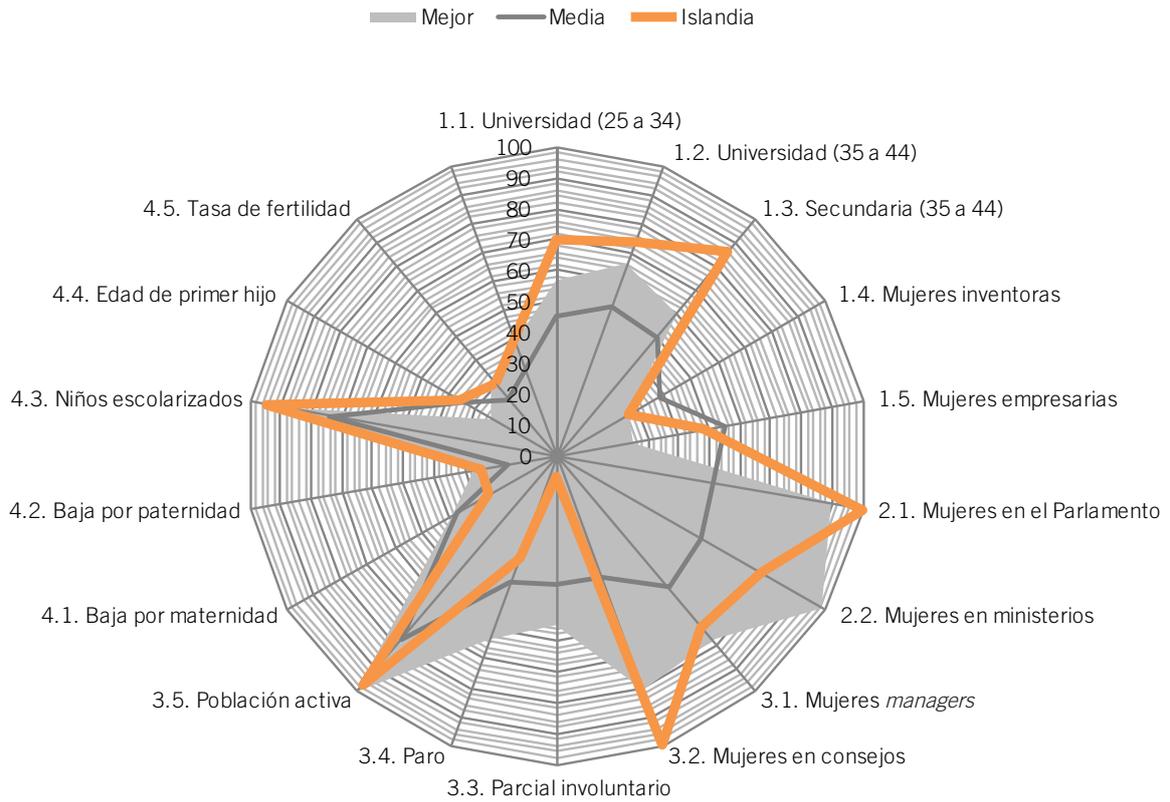


Hungría ocupa la posición 26 en el Índice I-Wil y pierde diez posiciones con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo personal, por el que se sitúa en la número 10. En cuanto a liderazgo empresarial y social, ocupa los puestos 14 y 16, respectivamente. Obtiene su peor posición en liderazgo político, por lo que se sitúa en el último puesto del *ranking*. En cuanto a los indicadores, ocupa el puesto 3 en lo referente a mujeres *managers*.

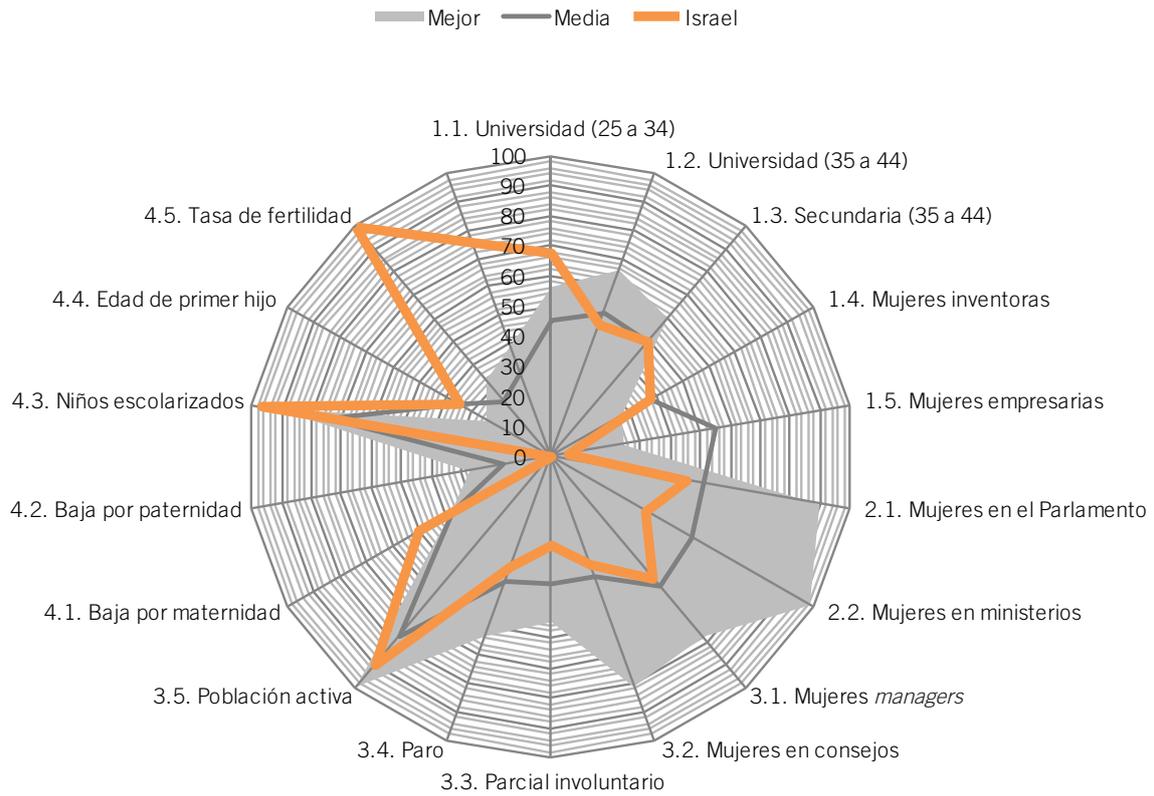
Irlanda



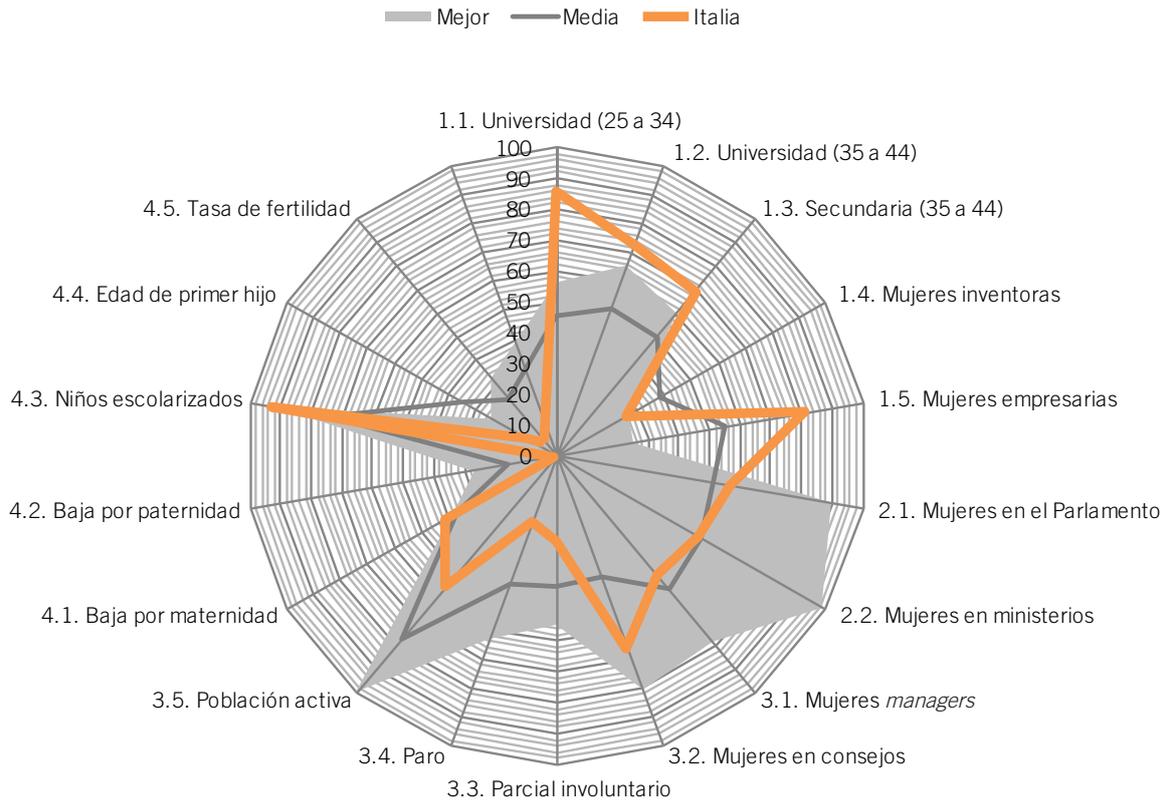
Irlanda ocupa la posición 17 en el Índice I-Wil y pierde seis con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo empresarial y social, por lo que se sitúa en el puesto 3 y 10, respectivamente. Por su parte, en liderazgo personal y político, ocupa el puesto 23 y 24, respectivamente. En cuanto a los indicadores, se sitúa en el número 1 de los países con menor diferencia de paro entre hombres y mujeres.



Islandia ocupa la segunda en el Índice I-Wil y sube dos con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, se sitúa entre los diez primeros puestos en liderazgo político (2), empresarial (8), y personal y social (9). En cuanto a indicadores, obtiene la posición 1 en lo referente a mujeres en consejos de administración y en mujeres en el Parlamento.

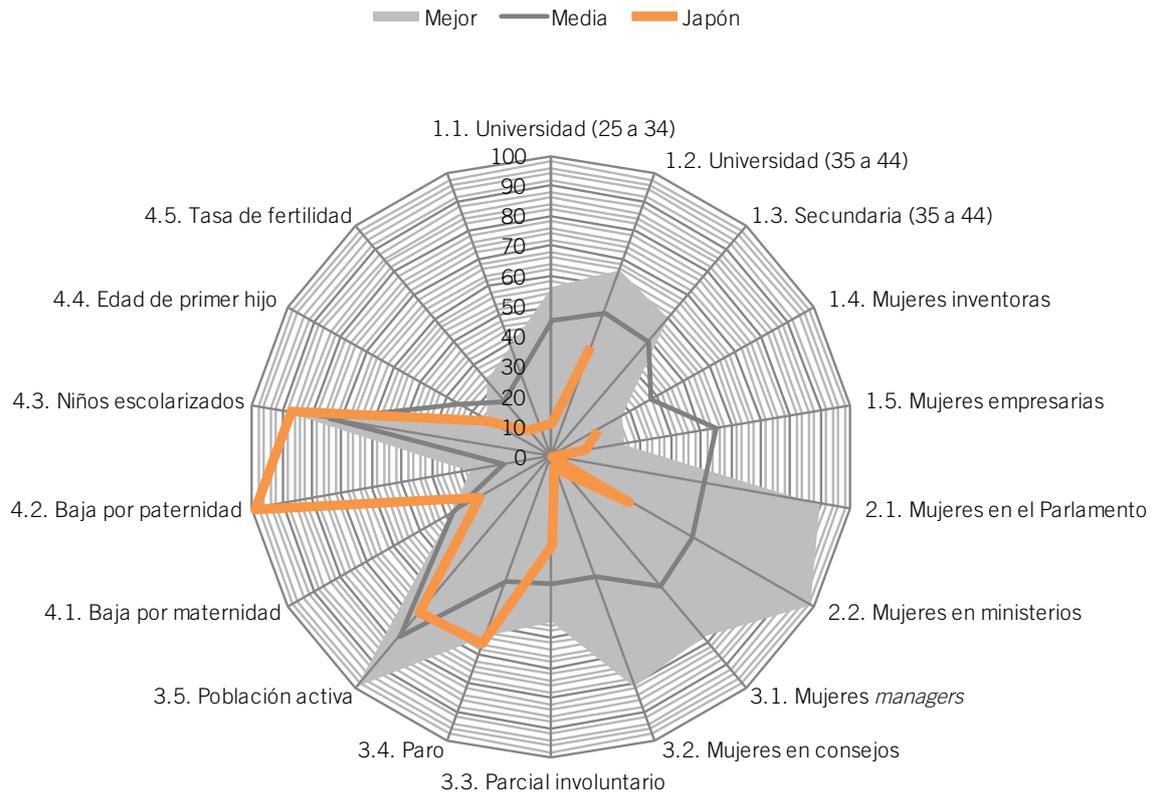


Israel ocupa la posición 19 en el Índice I-Wil y desciende trece con respecto al índice del año 2006, por lo que es el país que más puestos pierde. Por dimensiones, obtiene el mejor puesto en liderazgo social (1). En liderazgo empresarial, personal y político, se sitúa en las posiciones 20, 24 y 26, respectivamente. En cuanto a los indicadores, presenta la tasa de fertilidad más alta entre el conjunto de países (3,09) y ocupa el puesto 3 en lo referente al porcentaje de niños entre 3 y 5 años escolarizados.



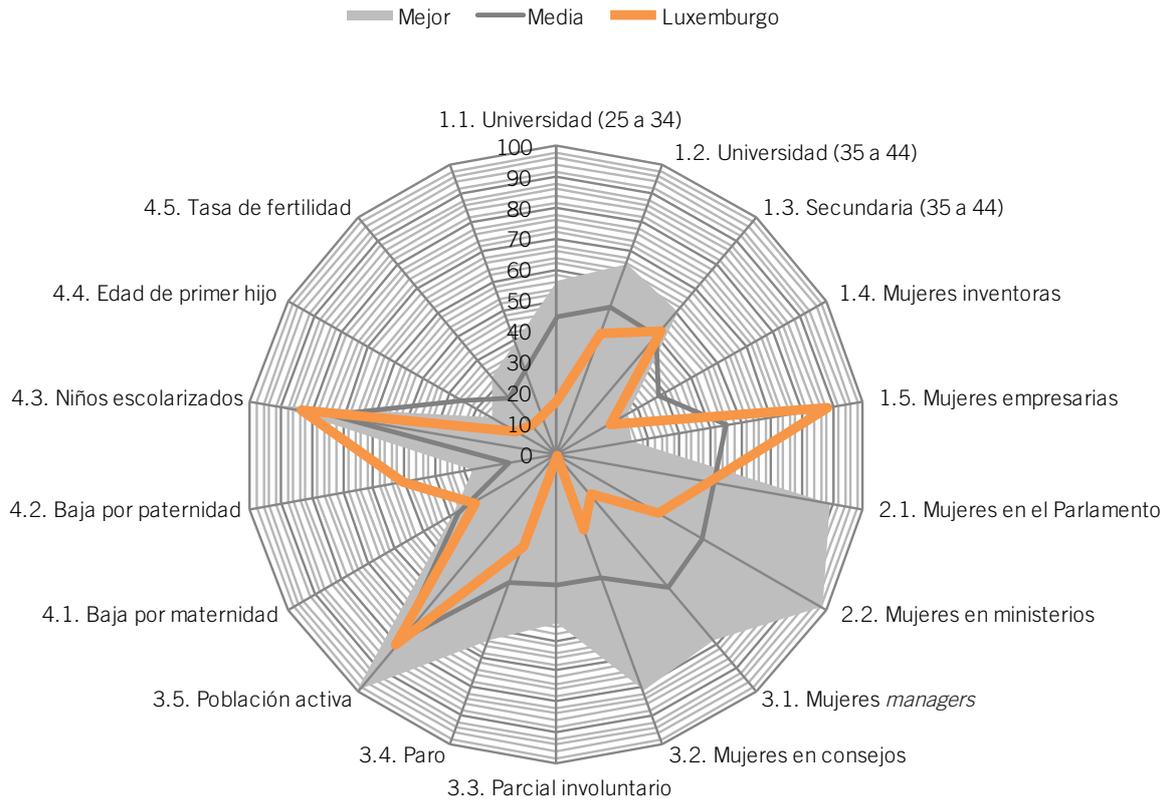
Italia ocupa la posición 18 en el Índice I-Wil y sube diez con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo personal (5). En liderazgo político, empresarial y social, se sitúa con 17, 26 y 28 puntos, respectivamente. En cuanto a los indicadores, ocupa el puesto 2 en lo referente a mujeres universitarias de entre 25 y 34 años, y el 6 en mujeres consejeras.

Japón



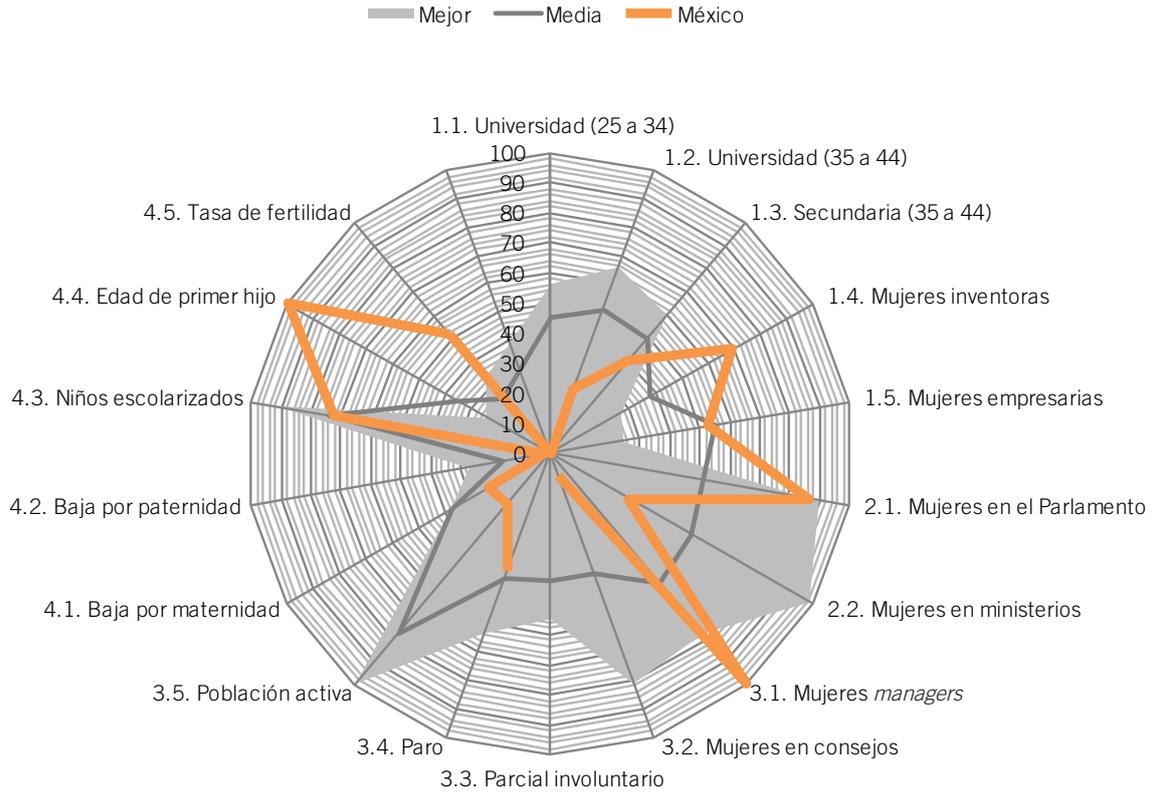
Japón ocupa la posición 33 en el Índice I-Wil y se mantiene en la misma con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo social (4). En liderazgo empresarial, político y personal, ocupa los últimos puestos del *ranking*: 29, 32 y 33, respectivamente. En cuanto a los indicadores, obtiene su posición más alta en el menor porcentaje de paro (7).

Luxemburgo



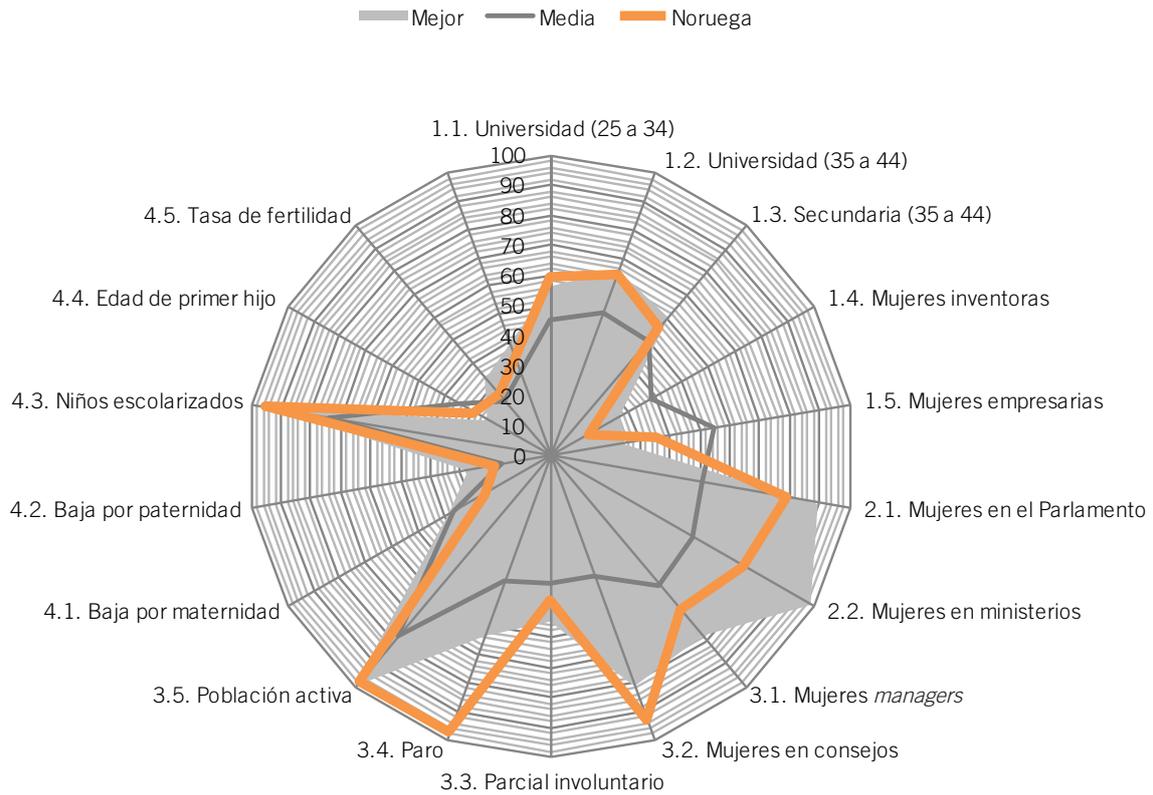
Luxemburgo ocupa la posición 28 en el Índice I-Wil y pierde dos con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo social (14) y personal (20). En liderazgo político y empresarial, se sitúa en los puestos 23 y 32, respectivamente. En cuanto a los indicadores, ocupa las posiciones 4 y 5 en lo referente a bajas por paternidad y mujeres empresarias, respectivamente.

México



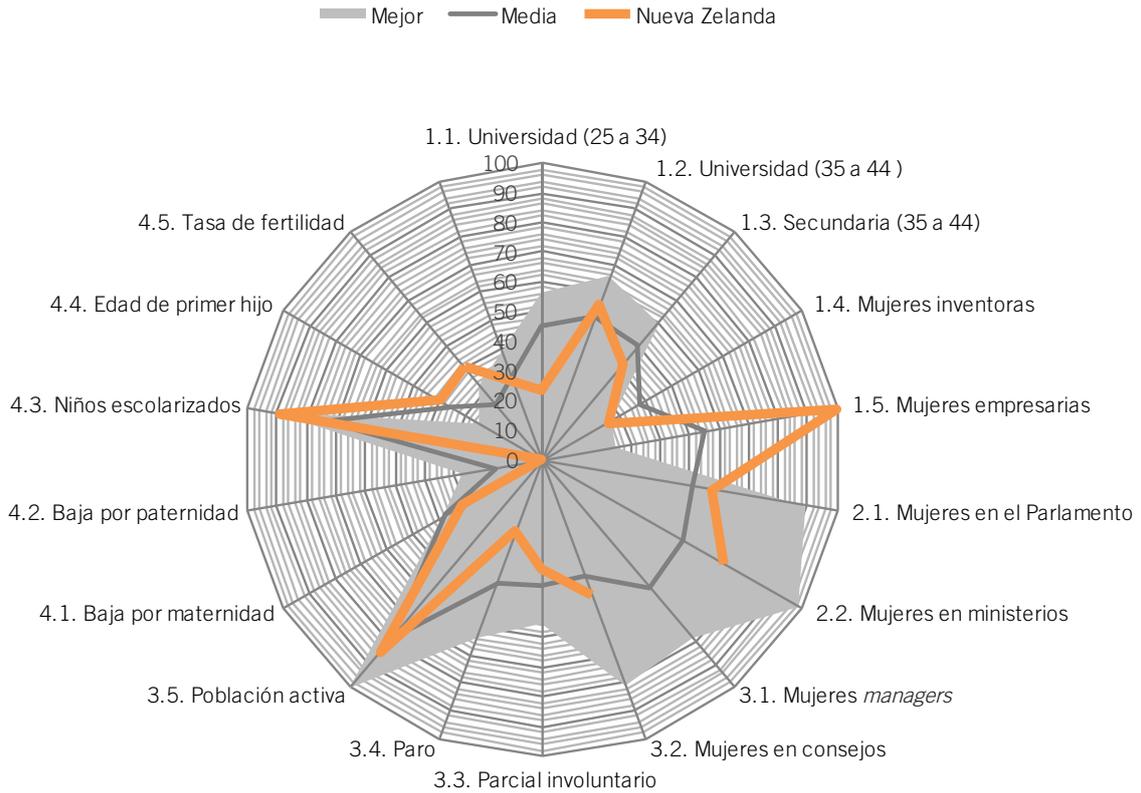
México ocupa la posición 22 en el Índice I-Wil y sube dos con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo social (5). En liderazgo político, se sitúa en el puesto 14, mientras que en el personal y empresarial, en el 27. En cuanto a los indicadores, es el primer país en el que las mujeres tienen a su primer hijo en edades más tempranas.

Noruega



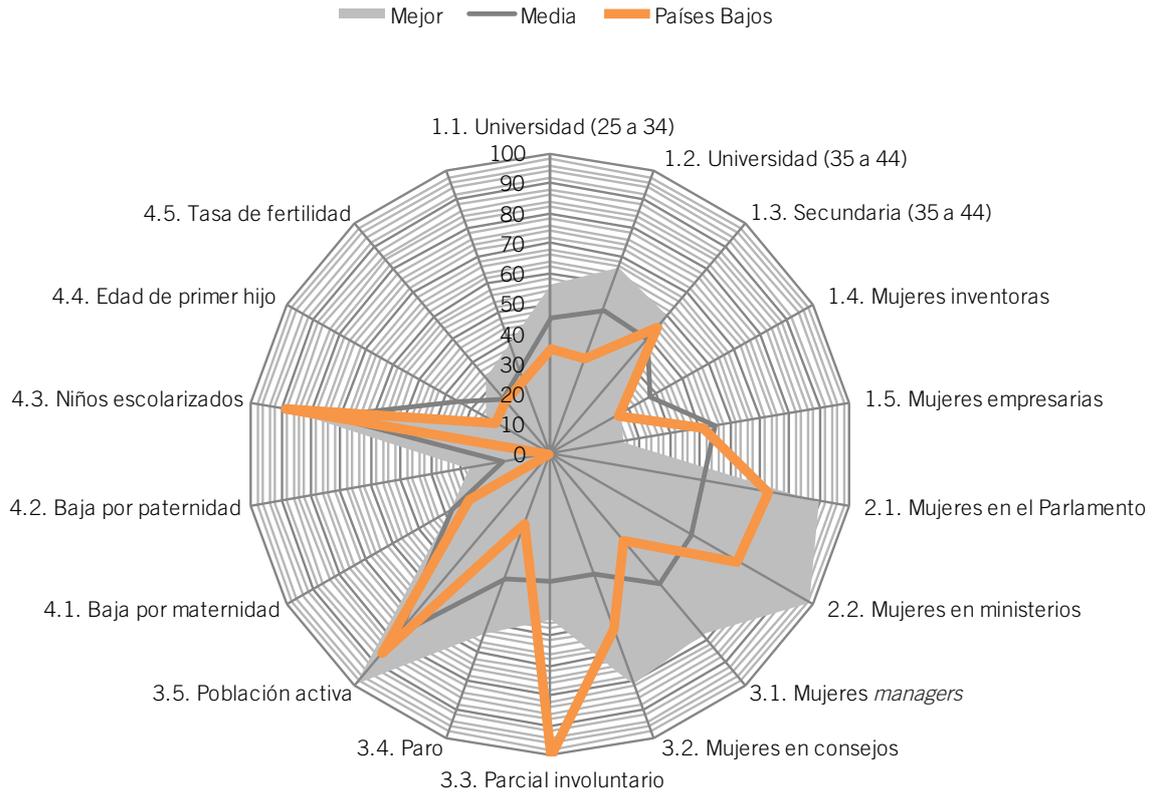
Noruega ocupa la posición 3 en el Índice I-Wil y pierde una con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo empresarial (1) y político (6). En liderazgo social y personal obtiene los puestos 13 y 18, respectivamente. En cuanto a los indicadores, ocupa la posición 2 en lo referente a mujeres en consejos de administración y con menor diferencia de paro entre hombres y mujeres. Asimismo, se sitúa en el puesto 3 y 5 en lo que respecta al porcentaje de población activa y mujeres en el Parlamento, respectivamente.

Nueva Zelanda



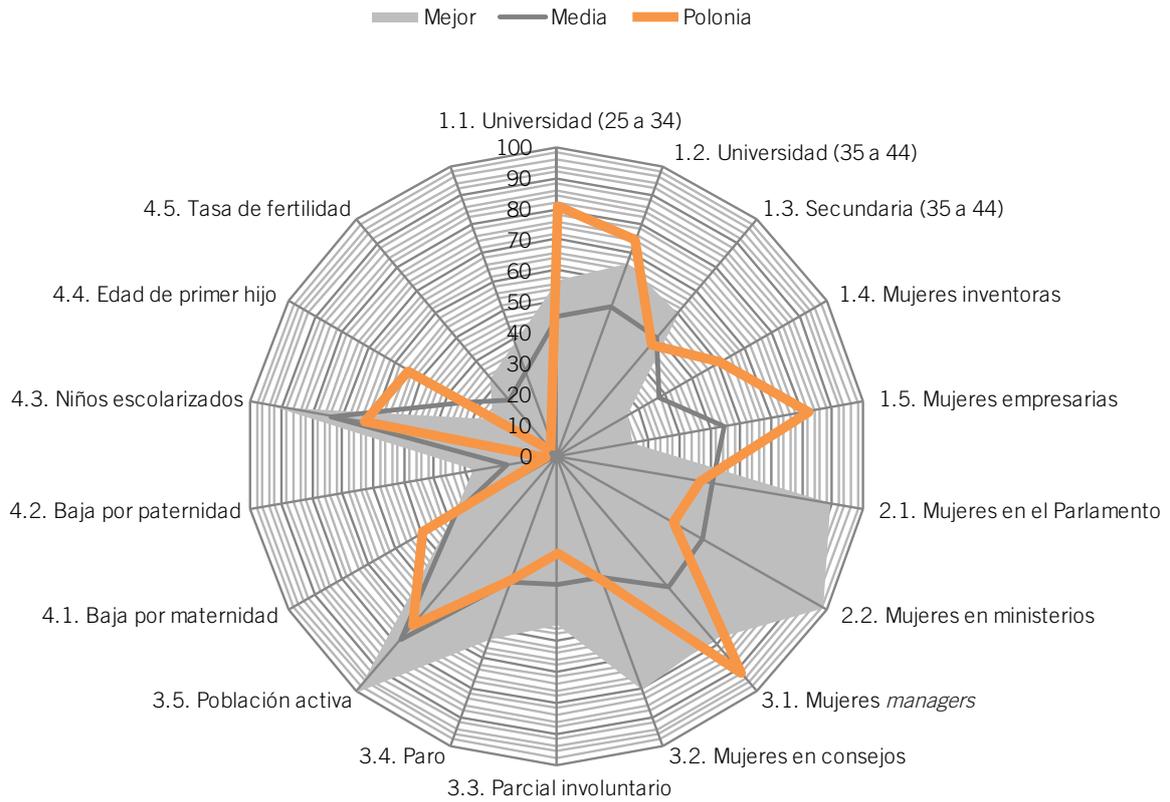
Nueva Zelanda ocupa la posición 16 en el Índice I-Wil y pierde nueve con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, se sitúa en la media entre los distintos países del *ranking* y se encuentra en los puestos 11, 12, 13 y 22 en lo referente a liderazgo social, político, personal y empresarial, respectivamente. En cuanto a los indicadores, obtiene la primera posición en lo referente a mujeres empresarias y la 4 en tasa de fertilidad.

Países Bajos



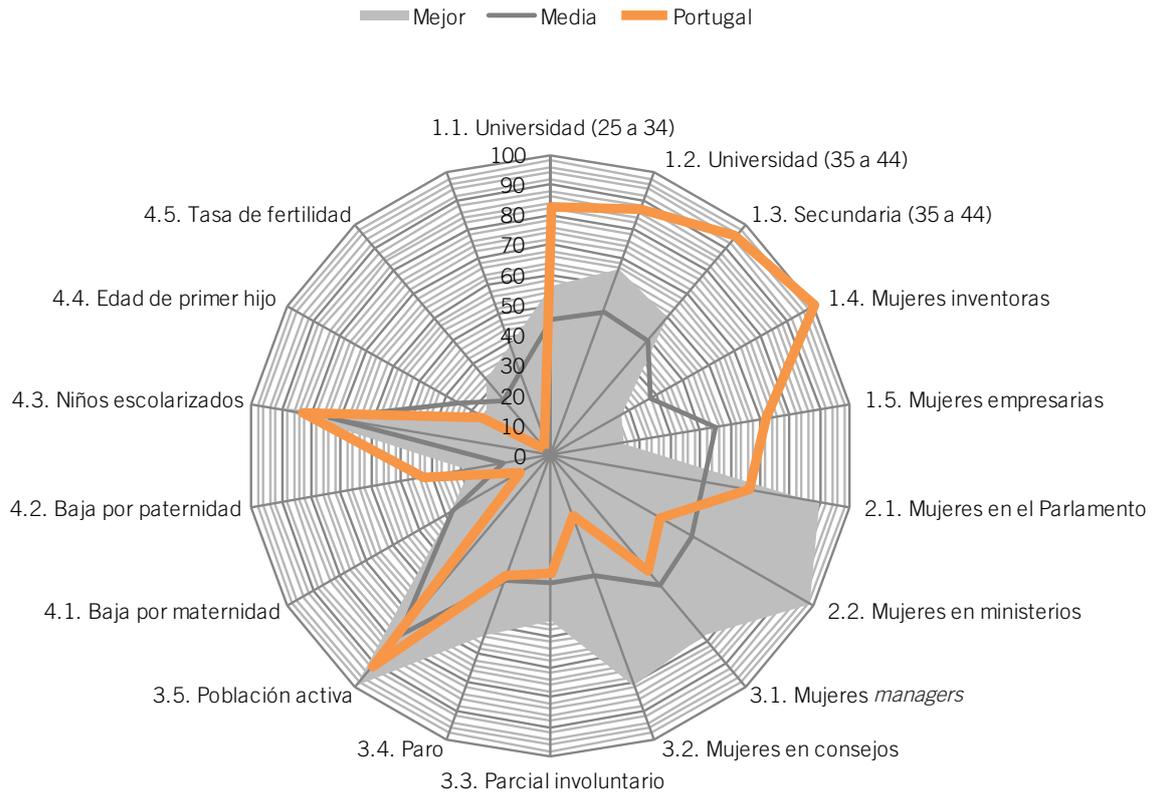
Los Países Bajos ocupan la posición 14 en el Índice I-Wil y sube ocho con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo político y empresarial, por lo que se sitúa en las número 7 y 9, respectivamente. En liderazgo social y personal ocupa los puestos 23 y 25, respectivamente. En cuanto a los indicadores, obtiene la primera posición en contratos a tiempo parcial involuntarios.

Polonia



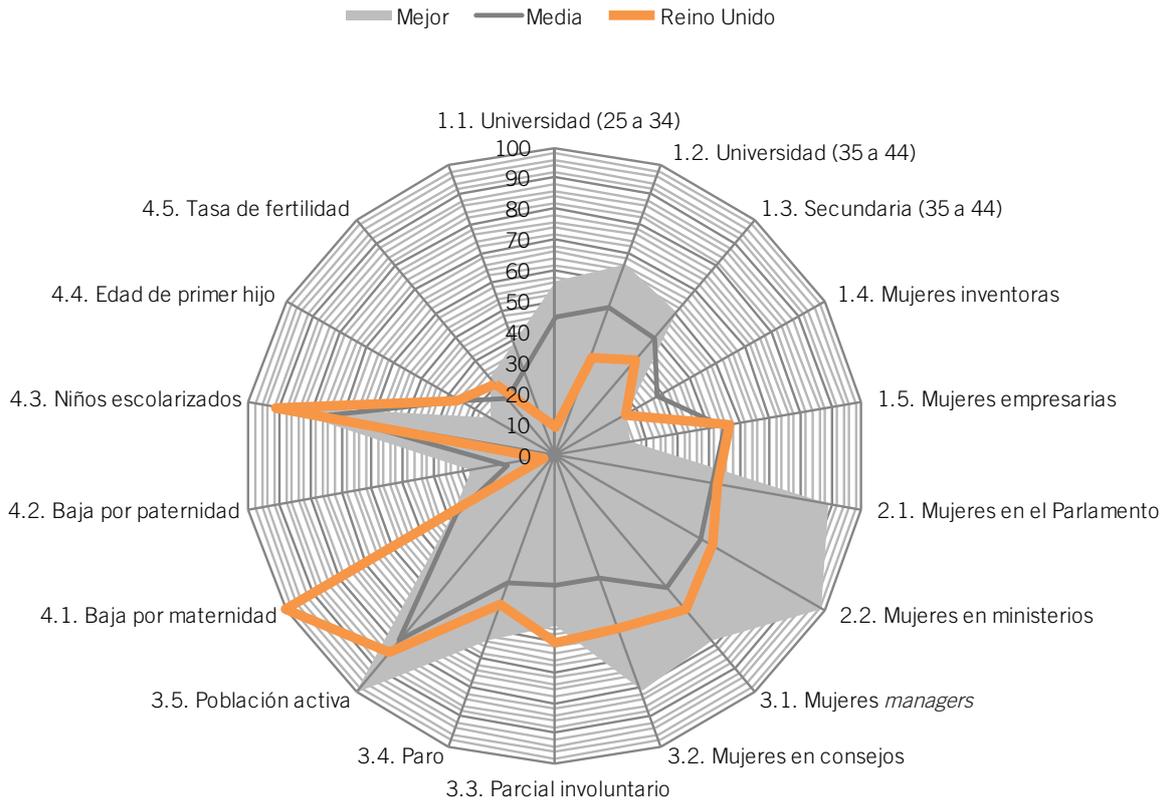
Polonia ocupa la posición 13 en el Índice I-Wil y sube siete con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo personal (4). En liderazgo empresarial, político, y social se sitúa en los puestos 15, 22 y 25, respectivamente. En cuanto a los indicadores, ocupa la cuarta posición en lo referente a mujeres *managers*.

Portugal



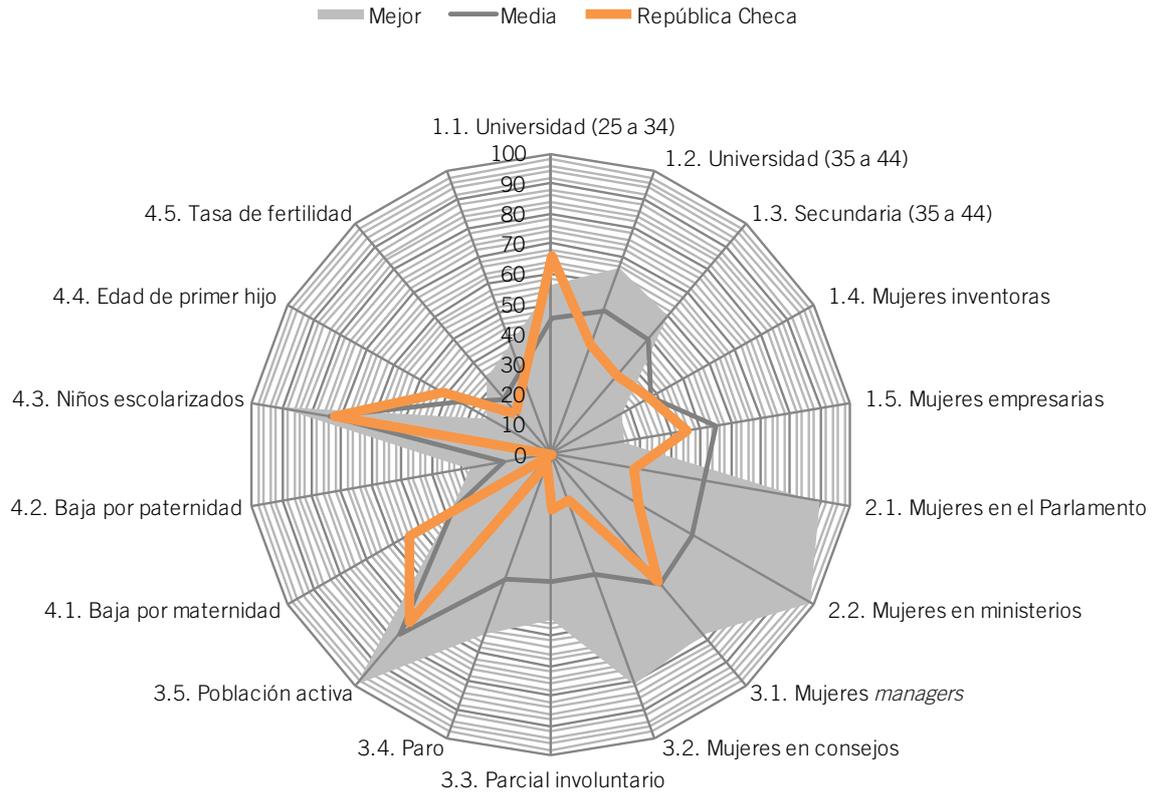
Portugal ocupa la posición 7 en el Índice I-Wil y sube cinco con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo personal (1). En cuanto a liderazgo político, empresarial y social, se sitúa en los puestos 18, 24 y 26, respectivamente. En cuanto a los indicadores, destaca en mujeres inventoras (1) y mujeres con estudios secundarios de entre los 35 y 44 años de edad.

Reino Unido



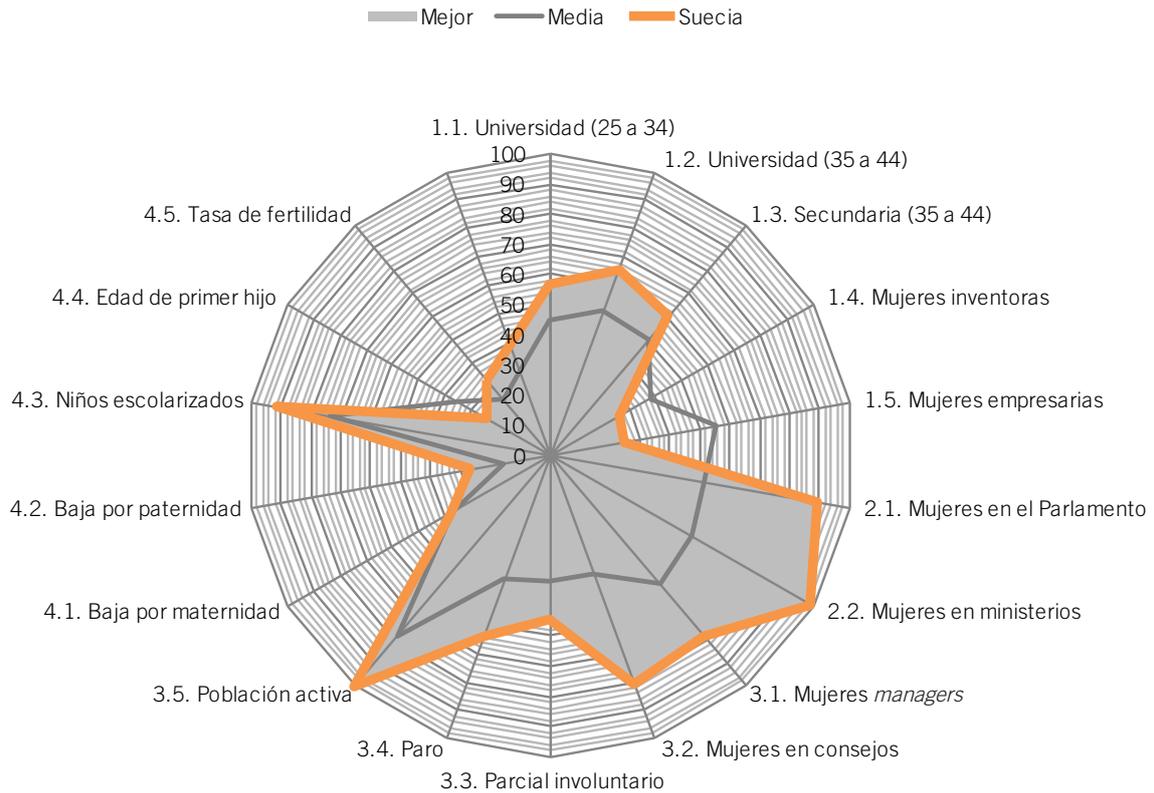
El Reino Unido ocupa la posición 10 en el Índice I-Wil y pierde tres con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo social (2) y empresarial (6). En liderazgo político y personal ocupa los puestos 16 y 29 del *ranking*, respectivamente. En cuanto a indicadores, obtiene la primera posición en lo referente a bajas por maternidad.

República Checa

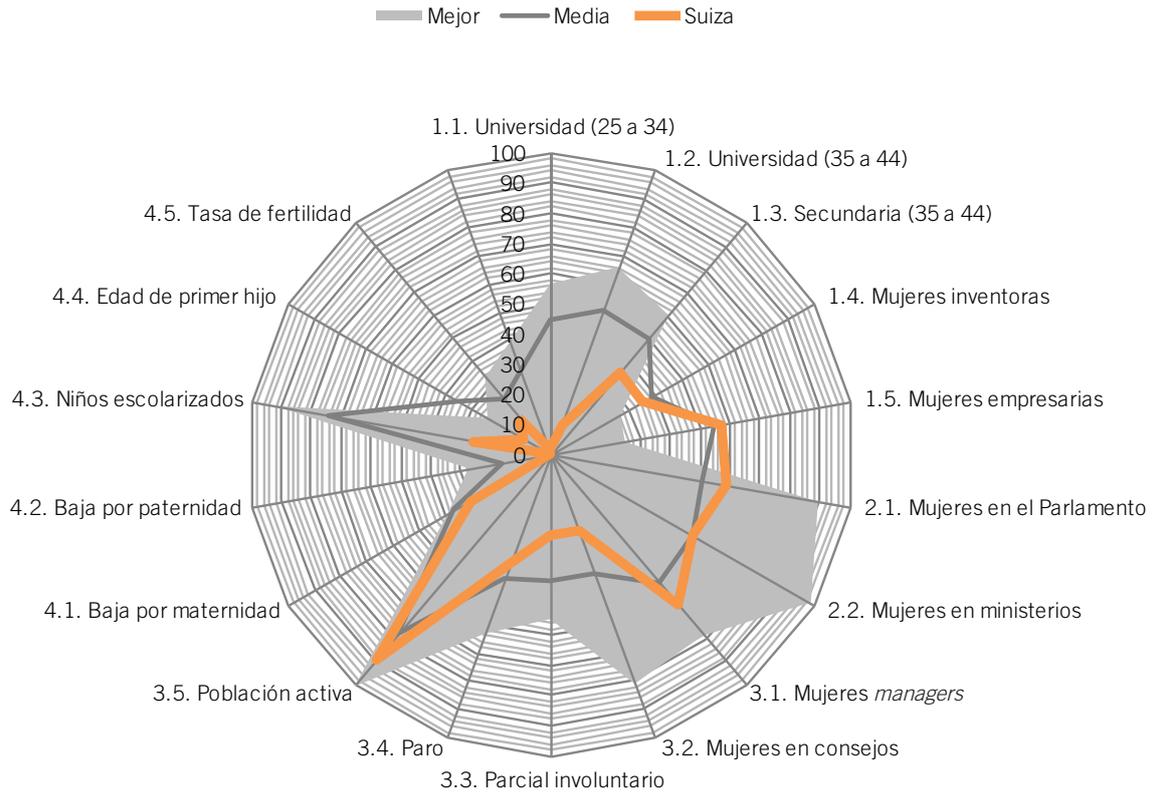


La República Checa ocupa la posición 31 en el Índice I-Wil y pierde dos con respecto al índice del año 2006. Por dimensiones, se sitúa en una posición media-baja: obtiene el puesto 19 tanto en liderazgo personal como social. En lo que respecta a liderazgo político y empresarial, ocupa los puestos 29 y 30, respectivamente. Asimismo, obtiene la mejor posición en indicadores en lo referente a las bajas por maternidad (5).

Suecia

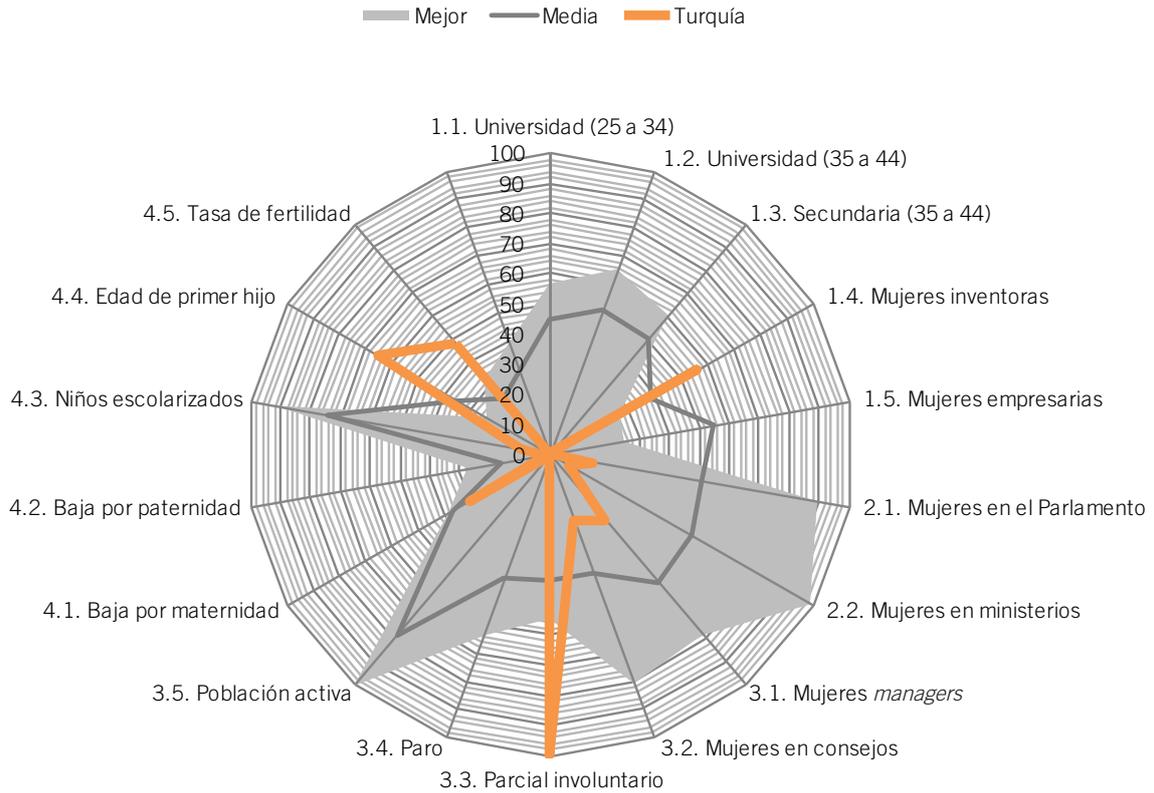


Suecia ocupa la primera posición en el Índice I-Wil, la misma que obtuvo en el índice del año 2006. Por dimensiones, en lo referente a liderazgo político, empresarial y social se sitúa en los puestos 1, 2 y 7 del *ranking*, respectivamente. Sin embargo, desciende al número 17 en liderazgo personal. En cuanto a los indicadores, ocupa la posición 2 en lo referente a mujeres en el Parlamento y mujeres titulares de un ministerio.



Suiza ocupa la posición 30 en el Índice I-Wil, la misma que tenía en el índice del año 2006. Por dimensiones, obtiene la mejor puntuación en liderazgo político (15). En el resto de dimensiones, se encuentra en la franja inferior: en liderazgo empresarial y personal ocupa los puestos 21 y 31, respectivamente; mientras que, en lo referente al liderazgo social, se sitúa en el último del *ranking*. En cuanto a indicadores, destaca en el porcentaje de población activa.

Turquía



Turquía ocupa la posición 34 en el Índice I-Wil y se mantiene en la misma con respecto al índice del año 2006. Se sitúa en los últimos puestos en todas las dimensiones de liderazgo: Social (27), político y empresarial (33) y personal (34). En cuanto a indicadores, destaca en contratos a tiempo parcial involuntario.

14. Siete propuestas

A partir de los resultados alcanzados por España en el Índice I-Wil, se observa que son necesarias políticas, programas, y medidas a corto y largo plazo para mejorar la situación, especialmente en lo referente a los liderazgos empresarial y social. A continuación, se recogen un total de siete propuestas:

- 1. Reducir la distancia entre tasa de fertilidad real y deseada.** En nuestro estudio sobre maternidad y trayectoria profesional de las mujeres se evidenciaba el gap existente entre el número de hijos reales (1,32), esperados (1,69) y deseados (2,52). Los datos muestran que tanto mujeres como hombres deben renunciar al número de hijos que desearían tener, debido a los obstáculos que encuentran, principalmente, en la sociedad y en la empresa, así como por la falta de apoyo de los Gobiernos. Entre las barreras principales, se encuentra la conciliación trabajo-familia, el retraso de la maternidad para poder avanzar en la trayectoria profesional o la falta de apoyo a la hora de tener un hijo. Para dar solución a este punto son necesarias propuestas transversales que pasan por la racionalización horaria, la revalorización del papel de las familias y el apoyo a estas destinando los recursos económicos necesarios para ello.
- 2. Favorecer la maternidad.** El índice I-Wil muestra un incremento de la edad media en que las mujeres tienen a su primer hijo. España es el país, entre los treinta y cuatro que forman parte de este estudio, en el que las mujeres tienen a su primer hijo a una edad más avanzada (31,8 años). Este hecho explica, en parte, la baja tasa de fertilidad, ya que tiene un impacto directo en la decisión de tener o no futuros hijos. Por este motivo, es necesario sensibilizar sobre los beneficios de no retrasar la maternidad, lo que debe ir acompañado por no penalizar (motherhood penalty) en la empresa a las mujeres que deciden ser madres.
- 3. Fomentar la responsabilidad familiar corporativa.** Muchas empresas siguen viendo a los empleados como un mero recurso, y la maternidad, como un obstáculo que dificulta el rendimiento. Sin embargo, numerosos estudios revelan que la flexibilidad y la responsabilidad familiar corporativa (RFC) favorecen la conciliación, el compromiso y la productividad. Para ello, es necesario facilitar la flexibilidad en tiempo y espacio, favorecer el talento y no el presencialismo, y formar a los directivos en la gestión de la misma.
- 4. Impulsar el liderazgo femenino y valorar sus beneficios.** Hoy en día, numerosas empresas y organizaciones son conscientes de la necesidad de tener equipos directivos heterogéneos y multidisciplinares. Son frecuentes los estudios que reportan el impacto directo en los resultados de las compañías que cuentan con mujeres en la media y alta dirección. El bajo porcentaje de directivas en España muestra que la igualdad de oportunidades, la conciliación y el reconocimiento de la maternidad quedan lejos de las prácticas reales de las empresas.
- 5. Favorecer la Formación Profesional (FP) y eliminar los estereotipos en los estudios universitarios.** El alto nivel de desempleo y de fracaso escolar reclaman un replanteamiento de la FP, tal como se aplica en otros países como Alemania y Finlandia, en los que la formación universitaria no tiene tanto peso. Junto a ello, es necesario eliminar los estereotipos en aquellos estudios considerados como masculinos (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas o CTIM), frente a otros que se consideran femeninos. Es necesario recordar que solo el 24% de los graduados en carreras técnicas en España son mujeres, y eso se refleja en el mundo laboral: solo el 4% de los CEO de compañías dedicadas a CTIM son mujeres. Faltan referentes femeninos para que la mujer no se quede fuera del mundo de la tecnología y el progreso.
- 6. Fomentar el liderazgo de mujeres en los ministerios y altos cargos.** El liderazgo femenino en altos cargos de responsabilidad es necesario para el impulso del liderazgo social, además de constituir una palanca que lo impulsa en las otras dimensiones. Eliminar las barreras y favorecer el acceso de las mujeres mejor preparadas es necesario para dar mayor proyección e igualdad de oportunidades al liderazgo femenino.
- 7. Aprovechar el alto liderazgo personal femenino.** A lo largo del estudio, se observa cómo las mujeres en España, y, sobre todo, las más jóvenes, emplean todos sus recursos para seguir avanzando con diligencia en la finalización de sus estudios y otras responsabilidades. Este liderazgo personal femenino, que se encuentra de forma generalizada en España, así como en otros países del sur y el este de Europa, debe contar con las herramientas suficientes para poder desarrollarse plenamente en todos los ámbitos.

Lista de tablas

Tabla 1. Dimensiones, indicadores, fuentes y pesos	15
Tabla 2. Resultados de I-Wil (2018)	16
Tabla 3. Resultados de I-Wil (2006)	17
Tabla 4. Evolución (2018 vs. 2006)	18
Tabla 5. <i>Ranking</i> por dimensiones (liderazgo personal)	37
Tabla 6. <i>Ranking</i> por dimensiones (liderazgo político)	38
Tabla 7. <i>Ranking</i> por dimensiones (liderazgo empresarial)	39
Tabla 8. <i>Ranking</i> por dimensiones (liderazgo social)	40

Lista de gráficos

Gráfico 1. Evolución en España (2006-2018)	19
Gráfico 2. Evolución del liderazgo personal (2006-2018)	21
Gráfico 3. Mayor desequilibrio en hombres/mujeres con estudios universitarios	22
Gráfico 4. Liderazgo personal en España (2006-2018)	23
Gráfico 5. Estudios en España (2016): hombres y mujeres	24
Gráfico 6. Estudios (2006). Comparación España - top 5	24
Gráfico 7. Inventoras y empresarias (2018). Comparación España - top 5	25
Gráfico 8. Evolución del liderazgo político (2006-2018)	26
Gráfico 9. Liderazgo político en España (2006-2018)	27
Gráfico 10. Liderazgo político (2018). Comparación España - top 5	28
Gráfico 11. Evolución del liderazgo empresarial (2006-2018)	29
Gráfico 12. Liderazgo empresarial en España (2006-2018)	31
Gráfico 13. Liderazgo empresarial en España de hombres y mujeres (2018)	31
Gráfico 14. Liderazgo empresarial (2018). Comparación España - top 5	32
Gráfico 15. Mujeres en consejos de administración (2018). Comparación España - top 5	32
Gráfico 16. Evolución del liderazgo social (2006-2018)	34
Gráfico 17. Liderazgo social en España (2006-2018)	35
Gráfico 18. Liderazgo social (2018). Comparación España - top 5	36
Gráfico 19. Edad en la que se tiene el primer hijo y tasa de fertilidad (2018). Comparación España - top 5	36
Gráfico 20. I-Wil vs. <i>Global Gender Gap Index</i>	41
Gráfico 21. I-Wil vs. <i>Glass-ceiling index</i>	42
Gráfico 22. I-Wil vs. <i>GIWPS</i>	42
Gráfico 23. Análisis dinámico	43

Bibliografía

AAUW (octubre de 2012), *Graduating to a Pay Gap: The Earnings of Women and Men One Year after College Graduation*. Disponible en: www.aauw.org/files/2013/02/graduating-to-a-pay-gap-the-earnings-of-women-and-men-one-year-after-college-graduation.pdf, último acceso marzo de 2018.

ATREVIA, e IESE Business School (2018), «Informe de las mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas», *IESE Insight*. Disponible en: www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=147814&idi=1&origen=1&ar=3, último acceso marzo de 2018.

AUSTRALIAN ELECTORAL COMMISSION (2015), *Women and the Right to Vote in Australia*. Disponible en: www.aec.gov.au/Elections/Australian_Electoral_History/wright.htm, último acceso marzo de 2018.

BECKER, G. S. (1981), *A Treatise on the Family*, Harvard University Press, Cambridge.

BUCHMANN, C., DiPrete T. A., y McDaniel A. (2008), «Gender Inequalities in Education», *Annual Review of Sociology*, vol. 34, pp. 319-337, disponible en: www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.34.040507.134719, último acceso marzo de 2018.

BUDIG, M. J., y England, P. (2001), «The Wage Penalty for Motherhood», *American Sociological Review*, vol. 66, 2, pp. 204-225.

CATALYST/OCDE (2017), *2016 Catalyst Census: Women and Men Board Directors*. Disponible en: www.catalyst.org/knowledge/2016-catalyst-census-women-and-men-board-directors, último acceso marzo de 2018.

CATALYST (2016), *New 2015 Catalyst Census: Overwhelming Majority Of New Directorships Continue To Go To Men, Women Board Seats Not On Path To Parity*. Disponible en: www.catalyst.org/media/new-2015-catalyst-census-overwhelming-majority-new-directorships-continue-go-men-women-board, último acceso marzo de 2018.

CHEN, Y. C., et al. (2013), «Gender difference of childhood overweight and obesity in predicting the risk of incident asthma: a systematic review and meta-analysis», *Obesity Reviews*, vol. 14, 3, pp. 222-231.

CHINCHILLA, N., y LEÓN, C. (2004), *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*, Santillana Ediciones Generales, Madrid.

CHINCHILLA, N., et al. (2006), «Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas», documento de investigación n.º 632, Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.

CHINCHILLA, N., y MORAGAS, M. (2007), *Dueños de nuestro destino*, Ariel.

CHINCHILLA, N., JIMÉNEZ, E., y GRAU, M. (2014), *Impacto de las pensiones en la mujer. Jubilación y calidad de vida en España*, Vidacaixa, Barcelona.

CHINCHILLA, N., JIMÉNEZ, E., y GRAU, M., «Maternidad y trayectoria profesional en España: Análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas», IESE; ORDESA, ST-444, 05/2017.

CHINCHILLA, N., JIMÉNEZ, E., y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2018), *Integrar la vida. Liderar con éxito la trayectoria profesional y personal en un mundo global*, Ariel.

CNMV (2015), *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Disponible en: www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf, último acceso marzo de 2018.

COSER, L. A. (1974), *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*, Free Press, Nueva York.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2017), *Gender Equality Index 2017*. Disponible en: eige.europa.eu/gender-equality-index/about#about-overview, último acceso marzo de 2018.

- EUROSTAT (2018), *Population data*. Disponible en: ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-data, último acceso marzo de 2018.
- EUROSTAT (2018), *European Union Labour Force Survey*. Disponible en: ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-labour-force-survey, último acceso marzo de 2018.
- EUSTAT (febrero de 2016), *El trabajo doméstico no remunerado de la comunidad autónoma de Euskadi equivaldría al 32,4% del PIB en 2013*. Disponible en: www.eustat.eus/elementos/ele0013200/ti_El_trabajo_domestico_no_remunerado_de_la_CA_de_Euskadi_equivaldría_al_324_del_PIB_en_2013/not0013261_c.html#axzz4PK0z201s, último acceso marzo de 2018.
- EUROSTAT (abril de 2017), *Salarios y costes laborales: Brecha salarial entre hombres y mujeres*. Disponible en: ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs/es#Brecha_salarial_entre_hombres_y_mujeres, último acceso marzo de 2018.
- EXPANSIÓN/DATOSMACRO.COM (2018), Encuesta de Población Activa – EPA, septiembre de 2017. Disponible en: www.datosmacro.com/paro-epa?dr=2017-09, último acceso marzo de 2018.
- EZZEEN, S. R., BUDWORTH, M. H., y BAKER, S. D. (2015), «The Glass Ceiling and Executive Careers. Still an Issue for Pre-Career Women», *Journal of Career Development*, vol. 42, 5, pp. 355-369.
- FOLKE, O., y RICKNE, J. (2016), «The Glass Ceiling in Politics: Formalization and Empirical Tests», *Comparative Political Studies*, vol. 49, 5, pp. 567-599.
- GEORGETOWN INSTITUTE FOR WOMEN, PEACE AND SECURITY (2018), Women, Peace, and Security Index. Disponible en: giwps.georgetown.edu/index-dimension/inclusion, último acceso marzo de 2018.
- GIMENO, M. J. A., y ROBERT, E. (1998), «Barreras percibidas por las mujeres en su proceso de toma de decisión vocacional», *Revista Española de Orientación y Psicología*, vol. 9, 15, pp. 25-36.
- GOLDIN, C. (2014), «A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter», *American Economic Review*, vol. 104, 4, pp. 1091-1119.
- GRIMSHAW, D. (2011), «What do we know about low wage work and low wage workers? Analysing the definitions, patterns, causes and consequences in international perspective», *Conditions of Work and Employment Series*, 28, International Labour Office, Ginebra.
- HAKIM, C. (2000), *Work-Lifestyle Choices in the 21st century: Preference Theory*, Oxford University Press, Oxford.
- HAKIM, C. (2006), «Women, careers, and work-life preferences», *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 34, 3, pp. 279-294.
- HEINZE, A., y WOLF, E. (2010), «The intra-firm gender wage gap: a new view on wage differentials based on linked employer–employee data», *Journal of Population Economics*, vol. 23, 3, pp. 851-879.
- HERLIHY, D. (1962), «Land, family and women in continental Europe, 701-1200», *Traditio*, pp. 89-120.
- IESE BUSINESS SCHOOL (2017), *Maternidad y trayectoria profesional: análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas*. Disponible en: www.iese.edu/Aplicaciones/upload/IESEORDESALow.pdf, último acceso marzo de 2018.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2018), *Key Indicators of the Labour Market (KILM)*. Disponible en: www.ilo.org/ilostat/faces/wcnav_defaultSelection, último acceso marzo de 2018.
- INSTITUT CATALÀ DE LES DONES (febrero de 2017), *Quantificació econòmica del treball domèstic i de la cura de persones no remunerat a Catalunya*. Disponible en: premsa.gencat.cat/pres_fsvp/docs/2017/02/15/13/42/4fc4d594-9ec5-4340-9d91-bf2701030aa6.pdf, último acceso marzo de 2018.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018), *Mujeres en el Congreso de los Diputados y en el Senado*. Disponible en: www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595398&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout, último acceso marzo de 2018.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2015), *Global Wage Report 2014/15: Wages and income inequality*. Disponible en: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_324678.pdf, último acceso marzo de 2018.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2018), *ISCO – International Standard Classification of Occupations*. Disponible en: www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/, último acceso marzo de 2018.
- INTER-PARLIAMENTARY UNION (2018), *Inter-Parliamentary Union*. Disponible en: www.ipu.org, último acceso marzo de 2018.
- JIMÉNEZ, E. (2018), *En búsqueda del genio femenino: el trabajo de las mujeres hoy en diferentes contextos geográficos*. Disponible en: www.scribd.com/document/321870609/33850-Jimenez-Donne-Lavoro-Genio-feminino-2015-pdf, último acceso marzo de 2018.
- KARATAS-ÖZKAN, M., y CHELL, E. (2013), «Gender Inequalities in Academic Innovation and Enterprise: A Bourdieuan Analysis», *British Journal of Management*, vol. 26, 1, pp. 109-125.
- LÓPEZ, J. A. P. (1996), *Fundamentos de la dirección de empresas*, 31, Ediciones Rialp.
- MAGEE, M. (2008), reseña del libro de Tucker, R. W., *Woodrow Wilson and the Great War: Reconsidering America's neutrality, 1914-1917*, H-Net Reviews. Disponible en: www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=23074, último acceso marzo de 2018.
- MATLÁRY, J. H. (2002), *El tiempo de las mujeres: notas para un nuevo feminismo*, Ediciones Rialp.
- NACIONES UNIDAS (2016), *Gender Inequality Index*. Disponible en: hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index-gii, último acceso marzo de 2018.
- NORRIS, P. (1997), *Passages to Power: Legislative Recruitment in Advanced Democracies*, Cambridge University Press.
- OAKLEY, J. G. (2000), «Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs», *Journal of Business Ethics*, vol. 27, 4, pp. 321-334.
- OCDE (2014), *Education at a Glance 2014*. Disponible en: www.oecd.org/education/Education-at-a-Glance-2014.pdf, último acceso marzo de 2018.
- OCDE (2018), Employment database. Disponible en: www.oecd.org/employment/emp/onlineoecdemploymentdatabase.htm, último acceso marzo de 2018.
- OCDE (2018), Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies. Disponible en: stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753.
- OCDE (2018), Gender data highlights. Disponible en: www.oecd.org/gender/data/genderdatahighlights.htm, último acceso marzo de 2018.
- OCDE (2018), OECD Family Database. Disponible en: www.oecd.org/els/family/database.htm, último acceso marzo de 2018.
- OCDE (2018), Online Education Database. Disponible en: www.oecd.org/education/database.htm, último acceso marzo de 2018.
- OCDE (2018), Programme for International Student Assessment – PISA. Disponible en: www.oecd.org/pisa/, último acceso marzo de 2018.

- OCDE (2018), OECD Patent database. Disponible en: www.oecd.org/sti/sci-tech/oecdpatentdatabases.htm, último acceso marzo de 2018.
- OIT (2015), *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*. Disponible en: www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf, último acceso marzo de 2018.
- ONU (2015), *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015*. Disponible en: www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf, último acceso marzo de 2018.
- PADILLA, G., y RODRÍGUEZ, J. (2013), «La I Guerra Mundial en la retaguardia: la mujer protagonista», *Historia y comunicación social*, vol. 18, pp. 191-206. Disponible en: revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/43422/41079, último acceso marzo de 2018.
- PALERMO, A. I. (2006), «El acceso de las mujeres a los estudios universitarios (siglo XIX)», *Tebeto: Anuario del Archivo Histórico Insular de Fuerteventura*, vol. 19, pp. 375-417. Disponible en: mdc.ulpgc.es/cdm/ref/collection/tebeto/id/343.
- PERNOUD, R., y VASSALLO, M. (1982), *La mujer en el tiempo de las catedrales*, Ediciones Juan Granica.
- PEW RESEARCH CENTER (2015), *Raising Kids and Running a Household: How Working Parents Share the Load*, Pew Research Center: Social & Demographic Trends. Disponible en: www.pewsocialtrends.org/2015/11/04/raising-kids-and-running-a-household-how-working-parents-share-the-load/, último acceso marzo de 2018.
- RAAUM, N. C. (2005), «Gender equality and political representation: A nordic comparison», *West European Politics*, vol. 28, 4, pp. 872-897.
- RUBERY, J. (2003), *Pay equity, minimum wage and equality at work*, International Labour Office, Ginebra.
- RUBERY, J., GRIMSHAW, D., y FIGUEIREDO, H. (2005), «How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy», *Industrial Relations Journal*, vol. 36, 3, pp. 184-213.
- RUDMAN, L. A., y MESCHER, K. (2013), «Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?», *Journal of Social Issues*, vol. 69, 2, pp. 322–340. Disponible en: doi.org/10.1111/josi.12017.
- SCHULTZ, T. (1983), «La inversión en capital humano», *Revista Educación y Sociedad*, vol. 1, pp. 181-195.
- SCHULTZ, T. W. (1982), *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California Press.
- SIGVANT, B., et. al. (2011), «Differences in presentation of symptoms between women and men with intermittent claudication», *BMC Cardiovascular Disorders*, vol. 11, p. 39.
- THE ECONOMIST (3 de marzo de 2016), *The best —and worst— places to be a working woman: The glass-ceiling index*. Disponible en: www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/03/daily-chart-0, último acceso marzo de 2018.
- UNESCO (2012), *Atlas Mundial de la igualdad de género en la educación*. Disponible en: unesdoc.unesco.org/images/0021/002173/217311s.pdf, último acceso marzo de 2018.
- UNICEF (2018), UNICEF Data: Monitoring the Situation of Children and Women. Disponible en: data.unicef.org/topic/education/primary-education; Unesco (2017), Institute for Statistics global databases, último acceso marzo de 2018.
- WOMEN SUFFRAGE AND BEYOND (2018), *The Women Suffrage Timeline*. Disponible en: womensuffrage.org/?page_id=69, último acceso marzo de 2018.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2015), *The Global Gender Gap Report 2015*. Disponible en: reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015, último acceso marzo de 2018.

A Way to Learn
A Mark to Make
A World to Change

Follow us

 IESE Business School

 IESE Business School

 iesebs

 iese

Barcelona

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona, Spain
(+ 34) 93 253 42 00

Madrid

Camino del Cerro
del Águila, 3
28023 Madrid, Spain
(+34) 91 211 30 00

New York

165 W. 57th Street
New York,
NY 10019-2201 USA
(+1) 646 346 8850

Munich

Maria-Theresia-Straße 15
81675 Munich, Germany
(+49) 89 24 20 97 90

Sao Paulo

Rua Martiniano de
Carvalho, 573
Bela Vista
01321001 Sao Paulo,
Brazil
(+55) 11 3177 8221