

# SEGREGACIÓN VERTICAL, DISCRIMINACIÓN INDIRECTA POR RAZÓN DE GÉNERO Y CUOTAS DE PARTICIPACION

**Elena Martínez Tola**

Departamento Economía Aplicada I

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

e-mail: elena.martineztola@ehu.es

## **Resumen**

La escasa presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las empresas del sector privado es una de las principales muestras de que la igualdad está muy lejos de ser real en muchos aspectos del ámbito laboral. En este trabajo se analiza la segregación vertical en el mercado laboral y la manera en la que la legislación más reciente y los tribunales están entendiendo que esta segregación incorpora mecanismos de discriminación indirecta en la promoción profesional por razón de género. Además, se presenta el debate abierto sobre la oportunidad de establecer cuotas de participación femenina en los órganos de decisión de las empresas privadas.

*Palabras clave: segregación vertical, discriminación indirecta, cuotas de participación*

*Área temática: Tiempos y Trabajos*

## 1. Introducción

La segregación en el mercado de trabajo hace referencia a la representación de hombres y mujeres en las diferentes ocupaciones: trabajan en sectores distintos y ocupan cargos diferentes. En principio, una pauta desigual en la distribución de ocupaciones entre mujeres y hombres no puede ser considerada como buena o mala. Sin embargo, un análisis en profundidad nos muestra que las mujeres sistemáticamente se encuentran concentradas en aquellas ocupaciones marcadas por una mayor inestabilidad, menor retribución y menor reconocimiento. Una forma de evidenciar esta realidad es el estudio de los datos estadísticos oficiales a nuestra disposición, que muestran los resultados obtenidos por hombres y mujeres en el mercado de trabajo. Cuando estos resultados son sistemáticamente negativos para las mujeres cabe concluir que existe una pauta de discriminación por razón de género en el mercado de trabajo, aunque no exista un indicador inequívoco e individual que mida la existencia o ausencia de la misma. Son precisos un buen número de indicadores que de manera interrelacionada nos proporcionen una visión de conjunto (OIT, 2007). En la primera parte de este trabajo presentamos una selección de datos estadísticos que muestran la segregación vertical en el mercado de trabajo de la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE), que nos permite una primera aproximación a este tema.

Un método apropiado para hacer visible la discriminación por razón de género es la recopilación de quejas, resoluciones y sentencias (OIT, 2007). Sin embargo, un número elevado de quejas suele estar relacionado con una alta comprensión de los derechos laborales y una elevada confianza en los mecanismos legales de solución de conflictos y, por ello, se suele producir en aquellos contextos en los que se han producido importantes avances en términos de igualdad de trato. Es decir, un elevado número de quejas por discriminación puede ser indicador de avances en términos de igualdad y de garantía de los derechos, en lugar de lo contrario. En este trabajo se resume el contenido de dos recientes sentencias que tratan el tema de la discriminación indirecta en la promoción laboral por razón de género en las que se cuestionan las prácticas habituales de promoción tales como la libre designación de los cargos directivos.

A pesar de las dificultades para cuantificar la discriminación por razón de género, sobre todo la de carácter indirecto (aquella que hace referencia a prácticas aparentemente

neutras, pero que conllevan un perjuicio desproporcionado para un grupo), existe acuerdo en que se trata de una práctica que debe erradicarse. Sin embargo, la manera en que debe abordarse genera un fuerte debate, como por ejemplo, cuando se habla de la reserva de cuotas de participación en los órganos de toma de decisiones del sector privado. Existe todavía una tendencia a eludir el tema de la discriminación por razón de género al abordar la escasa presencia de mujeres en los puestos de dirección y gestión, y una mayor propensión a centrar el debate en las capacidades, aptitudes, actitudes y preferencias de las mujeres. En la última parte de este trabajo se presenta de manera sintéticas algunos de los principales ejes sobre los que se asienta el actual debate sobre la oportunidad y eficacia de las cuotas de representación femenina en los órganos de dirección de las empresas del sector privado, a tenor de lo que recomienda la Ley Orgánica de Igualdad, aprobada en el año 2007.

## **2. Modificaciones estadísticas en curso para el estudio de la segregación vertical en función del género**

Uno de los principales análisis comparativos internacionales de las desigualdades entre mujeres y hombres es el realizado por el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*) en su informe de carácter anual, denominado *The Global Gender Gap Report*, donde se recogen datos para 130 países en su edición para el año 2008. En dicho informe se estudia la evolución del Índice de Brecha de Género (*Gender Gap Index*), que permite clasificar los países en función del mismo y, además, capturar la magnitud de la brecha existente entre mujeres y hombres en cuatro áreas de especial relevancia: 1) participación y oportunidades económicas, 2) educación, 3) salud y 4) empoderamiento en la esfera política. A la hora de interpretar los resultados, conviene resaltar que se trata de un índice que mide la diferencia entre mujeres y hombres en el acceso a recursos y oportunidades, y no en los niveles absolutos disponibles por unos y otras. En el año 2008, España se encuentra en el puesto 17 del ranking mundial y se muestra que ha cerrado la brecha de género en un 72,8%<sup>1</sup>. Los países nórdicos lideran esta clasificación: Noruega ha conseguido cerrar esta brecha en un 82,4%; Finlandia, en un 81,9%; y Suecia, en un 81,4%. Como puede observarse ningún país del mundo ha conseguido eliminar todavía la brecha de género en su totalidad.

---

<sup>1</sup> Un 0% representaría la máxima desigualdad y el 100% significaría que no existe brecha de género en el país considerado.

Las distancias son muy diferentes según el campo de referencia que se considere. En términos globales, se está cerca de eliminar la brecha entre mujeres y hombres en sus resultados para educación y salud, mientras que para los ámbitos de participación económica y oportunidades la realidad es muy diferente. En este apartado se tienen en cuenta indicadores como la participación en la fuerza de trabajo, la igual retribución por un trabajo equivalente los ingresos estimados y las mujeres y hombres ocupados en puestos directivos, por una parte, y en puestos de carácter técnico y profesional, por otra. Cabe destacar que el informe se pronuncia en este sentido, y considera que la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo es decisiva para conseguir mayores niveles de competitividad y productividad para los países.

Cuando se aborda el tema de la segregación vertical y, en concreto la ausencia de mujeres en puestos de dirección, las fuentes de datos principales son las estadísticas oficiales, aunque también existen censos en los que se refleja el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las grandes empresas. En el ámbito europeo se están realizando numerosos esfuerzos para identificar la brecha de género en el mercado de trabajo y, en este sentido, existe una base de datos específica que contabiliza la presencia de mujeres en los máximos órganos de dirección de una selección de grandes empresas. Los últimos datos disponibles revelan que España pertenece al grupo de países europeos con menor representación de mujeres. El porcentaje medio europeo de participación de las mujeres en estos consejos de administración es de un 9,7% y en Noruega la participación es máxima, superando el 40%. El dato para España es inferior a la media europea, y se sitúa en torno al 6%<sup>2</sup>.

Los análisis de la segregación vertical en función del género suelen basarse en las fuentes estadísticas oficiales disponibles que utilizan clasificaciones de ocupaciones estandarizadas<sup>3</sup>. En este momento está vigente la clasificación internacional de ocupaciones CIUO-88 (Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones o ISCO, por sus siglas en inglés) y en ella se basa la Clasificación Nacional de Ocupaciones CNO-94, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE). En ambas se ofrece

---

<sup>2</sup> Women and men in decision-making database en [http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/index_en.htm)

<sup>3</sup> Se establecen diez grupos principales de ocupaciones: Grupo 1 Directores y gerentes; Grupo 2 Profesionales científicos e intelectuales; Grupo 3 Técnicos y profesionales de nivel medio; Grupo 4 Personal de apoyo administrativo; Grupo 5 Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados; Grupo 6 Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales y

una desagregación de ocupaciones basada en gran medida en tendencias heredadas y que tiene como referente el trabajo industrial desempeñado por los hombres (Anker, 1998). Este hecho supone un obstáculo de primer orden puesto que algunas ocupaciones ofrecen un grado de desagregación y detalle muy elevado, mientras que otras ocupaciones, muchas de ellas con una elevada proporción de mujeres, ofrecen datos excesivamente agregados. Tal es el caso de las ocupaciones femeninas relacionadas con la salud y los cuidados, que aparecen agregadas en amplias categorías que engloban un amplio espectro de ocupaciones que requieren muy distintas cualificación y que ofrecen muy diferentes condiciones laborales.

En diciembre de 2007 en la Reunión Tripartita de Expertos en Estadística del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se aprueba la reforma de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, que viene a denominarse CIUO-08 (antes, CIUO-88 o ISCO-88, por sus siglas en inglés). Esta revisión sigue los principios y la estructura básicos del modelo anterior, pero introduce modificaciones que reflejan los cambios que se están produciendo en el mercado de trabajo. En la nueva versión se han mantenido los diez grandes grupos de ocupaciones para la desagregación a 1 dígito, aunque en los grupos 8 y 3 se introducen los principales cambios. Algunas de las modificaciones más relevantes son los siguientes<sup>4</sup>:

1. En el Gran Grupo 1 de ocupaciones, denominado “Gerentes y Directores de empresa”, no se tendrá en cuenta el tamaño de la empresa. Hasta ahora se diferenciaba entre empresas de más de 10 personas asalariadas, menos de 10 personas asalariadas o sin personal asalariado. Esta clasificación permitía identificar las diferentes pautas de ocupación de las mujeres y los hombres en los puestos directivos según el tamaño de la empresa y constatar que a medida que el tamaño de la empresa aumenta, la proporción de mujeres en puestos directivos desciende.
2. Una modificación de gran importancia será el cambio de clasificación para la ocupación de “comerciante propietario”. Hasta la fecha se ha clasificado dentro del Grupo 1 y en la nueva clasificación se incorpora dentro del Gran Grupo 5 (trabajadores

---

pesqueros; Grupo 7 Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios; Grupo 8 Operadores de instalaciones y máquinas y ensambladores; Grupo 9 Ocupaciones elementales; Grupo 0 Ocupaciones militares.

<sup>4</sup> Información recogida del documento titulado “Explicación de los documentos elaborados del borrador de CON-2010” disponible en la página web del INE

y trabajadoras de los servicios y vendedores y vendedoras de comercios y mercados). Así, se consideraba que las personas que regentaban un comercio sin personal asalariado como personal directivo y en esta ocupación destacaba el alto porcentaje de mujeres (en España, las mujeres representan el 52,9% del personal ocupado en la misma, según los datos para el segundo trimestre de 2007 de la Encuesta de Población Activa, del INE). El cambio de clasificación de la misma tendrá un impacto importante en los datos agregados sobre ocupaciones directivas y es previsible que las mujeres vean reducida su participación dentro de los puestos directivos en los datos derivados de las estadísticas oficiales debido a esta reforma. A pesar de los problemas de comparación que puedan derivarse, esta modificación es altamente conveniente puesto que este tipo de ocupación presenta unas características muy diferentes a las del resto de ocupaciones englobadas en el grupo de puestos directivos. Tal y como señala Anker (2005), la incorporación anterior de todo tipo de puestos directivos en el Gran Grupo 1 había reducido su significatividad en términos de poder de toma de decisiones, al incluirse en el mismo a personas trabajadoras con muy diferente grado de poder, estatus e influencia. Esta nueva re-clasificación trata de solventar los problemas derivados de la clasificación CIUO-88.

3. Las ocupaciones relacionadas con los servicios sociales, actividad más importante cada día, se desarrollan con más detalle tanto en el grupo 3 como en el 5. Esta reforma trata de poner solución a uno de los principales problemas detectados en la clasificación de ocupaciones que proporcionaba una mayor desagregación de las ocupaciones tradicional e industriales que de las ocupaciones relacionadas con el sector servicios, con alta presencia de mujeres.

En el caso de España, las reformas en la clasificación internacional de ocupaciones darán lugar a la reforma de la Clasificación Nacional de Ocupaciones, de manera que se realizará una nueva CN0-2010 que viene a sustituir a la actualmente vigente CNO-94. En los borradores disponibles los títulos de los epígrafes incluyen las denominaciones en género masculino como genérico, pero existe un acuerdo para que en la versión final y oficial que se apruebe en el BOE se incluya la denominación femenina, así como en el diccionario de ocupaciones y notas explicativas que se asocien a la estructura de la CNO-2010.

## Las mujeres en puestos de toma de decisiones en la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE)

Según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el total de hombres ocupados en la economía vasca es de 565,2 miles y el de mujeres de 441,6 miles. En términos absolutos, la ocupación mayoritaria para las mujeres es la de trabajadora de servicios de restauración, personales, protección y vendedoras de comercio, que emplea a 105 mil mujeres. Para los hombres, la principal ocupación es la de artesanos y trabajadores cualificados de industrias manufactureras, construcción y minería, con 136,5 miles de hombres empleados.

Tabla 1. Población ocupada, por ocupación. CAE. 2008 (miles de personas y %)

	Mujeres	Hombres	% mujeres
Dirección de las empresas y de la administración pública	24,3	58,1	29,5
Personal técnico y profesionales científicos e intelectuales	96,9	68,4	58,6
Personal técnico y profesionales de apoyo	82,1	84,6	49,3
Personal empleado de tipo administrativo	38,9	24,9	61,0
Trabajadores/as de servicios de restauración, personales, protección y vendedor/a de comercio	105,0	35,6	74,7
Trabajadores/as cualificados/as en agricultura y pesca	4,4	8,9	33,1
Artesanos/as y trabajadores/as cualificados/as de industrias manufactureras, construcción y minería, excepto operadores/as	7,1	136,5	4,9
Operadores/as de instalaciones y maquinaria; montadores/as	17,6	111,4	13,6
Trabajadores/as no cualificados/as	65,3	36,6	64,1
Fuerzas armadas	..	0,2	..
<b>Total</b>	<b>441,6</b>	<b>565,2</b>	<b>43,9</b>

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa. Datos del tercer trimestre de 2008

Si atendemos a la proporción de mujeres y de hombres en cada ocupación, la mayor proporción de mujeres se encuentra en la ocupación de trabajadoras de servicios de restauración, personales, protección y vendedoras de comercio, donde las mujeres representan tres cuartas partes del personal ocupado (74,9%). En segundo lugar, destacan los grupos de trabajadoras no cualificadas y el personal de tipo administrativo, también con una mayoría de mujeres, con un 64,1% y un 61,0%, respectivamente. En

los grupos de personal técnico y profesionales científicos e intelectuales también las mujeres son mayoría, ya que representan el 58,6% de las personas ocupadas.

Cabe resaltar que el porcentaje de mujeres en los puestos de dirección de las empresas vascas para el año 2008 era de un 29,5%, aunque en esta ocupación se consideran las tareas de dirección en empresas públicas, en empresas de más de 10 personas asalariadas, en las empresas con menos de 10 personas asalariadas y las empresas sin personal asalariado de manera conjunta. Para conocer la proporción de mujeres y hombres en cada una de las categorías señaladas se hace necesario recurrir al Censo de Población y Vivienda elaborado cada 5 años<sup>5</sup> (ver tabla 2).

**Tabla 2: Mujeres y hombres en puestos directivos, según el tamaño de la empresa. CAE. 2001**

	Mujeres		Hombres	
	Total	%	Total	%
<b>Total puestos directivos</b>	19.407	30,3	44.609	66,7
<b>Poder ejecutivo y legislativo dirección de las administraciones publicas; dirección de organizaciones de interés</b>	330	29,5	789	70,5
<b>Dirección de empresas de 10 o más personas asalariadas</b>	6.208	20,4	24.157	79,6
<b>Gerencia empresas con menos de 10 personas asalariadas</b>	6.018	33,5	11.938	66,5
▶ Gerencia de empresas de comercio con menos de 10 personas asalariadas	2.752	39,5	4.207	60,5
▶ Gerencia de empresas de hostelería y restauración con menos de 10 personas asalariadas	1.209	32,8	2.476	67,2
▶ Gerencia de otras empresas con menos de 10 personas asalariadas	2.057	28,1	5.255	71,9
<b>Gerencia de empresas sin personal asalariado</b>	6.851	47,0	7.725	53,0
▶ Gerencia de empresas de comercio sin personal asalariado	4.377	55,1	3.571	44,9
▶ Gerencia de empresas de hostelería sin personal asalariado	1.244	39,8	1.878	60,2
▶ Gerencia de otras empresas sin personal asalariado	1.230	35,1	2.276	64,9

Fuente: Censo de Población y Viviendas, 2001. INE

La proporción de mujeres en la dirección de empresas de 10 o más personal empleado es del 20,4%, lo que significa que las mujeres ocupan uno de cada cuatro puestos directivos de estas características. Este porcentaje aumenta según disminuye el tamaño de la empresa: es de un 33,5% para el caso de empresas de menos de 10 personas asalariadas y, asciende hasta un 47% en el caso de la gerencia de empresas sin personal

<sup>5</sup> Los últimos datos disponibles son los del Censo del año 2001. Los datos del Censo del 2006 serán publicados próximamente, pero todavía no están disponibles.

asalariado. Destaca el caso de la gerencia de empresas sin personal asalariado en el sector de comercio, ya que el porcentaje de mujeres asciende hasta el 55% del total de personas que se encuentran en esta situación. Si tomamos los datos agregados presentados en la tabla 2 el número de mujeres directivas asciende a 19.407, lo que representa el 30,3% del total de puestos directivos. No obstante, si no consideramos los puestos directivos en empresas sin personal asalariado la proporción de mujeres directivas se reduce hasta el 25%. Como puede comprobarse, las próximas reformas en la clasificación de ocupaciones tendrán un claro impacto en este sentido.

Los datos estadísticos, en general, nos indican que las mujeres ocupan cerca del 30% de los puestos de dirección si los entendemos en un sentido amplio, y alrededor del 20% de estos puestos si nos centramos en puestos directivos de empresas privadas con más de 10 personas en plantilla. Estos datos contrastan con alguna de la información más reciente sobre la proporción de mujeres en la judicatura por ejemplo. Así, en España, el porcentaje de mujeres en la judicatura y magistratura supera el 30%, siendo superior al 50% en la Comunidad Valenciana, Cataluña y el País Vasco. Es precisamente en la CAE, donde se registra el mayor porcentaje de mujeres, con un 59,8%. Los sistemas de selección en forma de oposición sin duda son uno de los factores que influye en el elevado porcentaje de mujeres que encontramos en este tipo de ocupaciones. A continuación pasamos a detallar el contenido de dos sentencias que se pronuncian sobre las prácticas de promoción laboral de dos empresas.

### **3. La consideración de la discriminación indirecta por razón de género en la promoción laboral**

La discriminación directa por razón de género se da cuando una persona es tratada de manera menos favorable que otra en situación comparable. Por su parte, se considera discriminación indirecta por razón de género la situación en la que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutra pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados. Por último, la discriminación inversa (como el establecimiento cuotas de participación en órganos de

decisión) es una medida diferenciadora, diseñada para corregir una situación de desigualdad estructural perjudicial para las mujeres en general (Rey, 1995).

La escasa presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones en el sector privado puede explicarse en base a la existencia de una pauta de discriminación indirecta en la promoción laboral y en este sentido se han pronunciado dos recientes sentencias que pasamos a resumir. Nos parece de especial relevancia la forma en la que en ambas interpretan la discriminación indirecta por razón de género, los procesos de libre designación de los puestos de toma de decisiones y, también, la importancia del dato estadístico como prueba en ambos casos.

Una sentencia del Juzgado de lo Social nº 13 de Barcelona, con fecha de 30 de julio de 2007, estimó las cuatro demandas presentadas en procedimiento de oficio por el Departamento de Trabajo e Industria de la Generalitat de Cataluña. Se concluye en la misma que el sistema de promoción profesional seguido por la empresa demandada en cuatro de sus centros de trabajo incurre en discriminación indirecta por razón de género y, por ello, produce objetivamente una gran desigualdad de trato, discriminando a las trabajadoras. Esta práctica de promoción de la empresa no contiene criterios objetivos de justificación, sino los relacionados con el sexo y la situación social de las mujeres (sus mayores cargas familiares). Esta sentencia señala que la práctica utilizada por la empresa para la promoción profesional se caracteriza por: i) estar basada en criterios subjetivos; ii) ser llevada a cabo por factores interpretados por los mandos, los jefes inmediatos o directamente por la dirección de la empresa; iii) no participar, en ningún momento, los representantes legales de la plantilla; iv) no darse a conocer los criterios concretos por los que se ha elegido a una persona, puesto que lo único que se notifica es la lista de personas elegidas; v) no poder solicitar las trabajadoras y trabajadores (en parte porque las vacantes no son públicas) su ascenso o promoción, ya que no es costumbre de la empresa o porque está mal visto. Así, concluye la sentencia, este sistema de promoción da como resultado una clara situación de desigualdad en la promoción de las mujeres.

Asimismo, esta sentencia se apoya en una serie de datos estadísticos sobre las contrataciones y promociones de la empresa en los últimos años, que ponen de manifiesto que en todas las categorías profesionales hay una proporción similar de mujeres que de hombres, con una excepción: en la categoría de mando el porcentaje de

hombres asciende hasta el 80%. Además, en los años anteriores se había promocionado a muy pocas mujeres, lo que redundaba en la desigualdad de género preexistente.

La empresa demandada basa su justificación en las mayores cargas familiares y las labores de la casa que soportan las mujeres, lo que incorpora, tal y como señala la sentencia, una discriminación indirecta que limita el ejercicio de los derechos de las trabajadoras establecidos en los artículos 35.1 y 14 de la Constitución. Así, se estima que la empresa debe fomentar que las personas puedan aspirar a puestos de dirección sin que ello conlleve la renuncia a pasar tiempo con los hijos o hijas.

En la misma línea se pronuncia la sentencia de 17 de septiembre de 2008 del Juzgado de lo Social número cuatro de Zaragoza, al ratificar la multa que la Dirección General de Trabajo del Gobierno de Aragón impuso a una caja de ahorros. La Inspección de Trabajo había concluido que la entidad financiera mantenía una práctica discriminatoria contra sus trabajadoras al vulnerar su derecho a la igualdad de oportunidades en la promoción profesional. Esta sentencia no se limitó al caso de la empleada que había denunciado su caso, sino que se enjuicia si la empresa incurre en discriminación indirecta por motivo de género en la promoción profesional y constata el muy desigual y desproporcionado acceso de la mujer a los niveles retributivos más altos y la preferencia por promocionar a los hombres de dicha entidad. La sentencia se apoya, al igual que en el caso anterior, en datos estadísticos sobre contrataciones y promociones de la empresa. En la misma, en 2007, había 25 mujeres y 244 hombres directores y subdirectores.

Los argumentos aportados por la empresa se basan en la tardía incorporación de la mujer al sector financiero, lo que da a entender que es la antigüedad el factor determinante para la promoción. Sin embargo, la propia empresa reconoce que se tienen en cuenta también otros factores como el mérito personal, la capacitación, la experiencia y la formación, criterios que abarca la “libre designación”. La empresa insiste en que la mayor antigüedad de los hombres determinaba su mayor presencia en la dirección, pero los datos sobre contrataciones y promociones aportados señalaban que para la misma antigüedad había al menos el triple de hombres directivos que de directivas.

En ambas sentencias la prueba estadística, es decir, el desglose de la plantilla por sexos y categorías o niveles profesionales que incluye la fecha de ingreso y la situación actual, ha

sido determinante para su resolución. En estos casos al hablar de discriminación indirecta por razón de género no se enjuicia una decisión empresarial concreta, sino toda la política de promoción profesional llevada a cabo por la empresa a lo largo del tiempo, en concreto, el tratamiento que las mujeres reciben al respecto. Dado que la discriminación indirecta supone la existencia de una práctica o criterio aparentemente neutro, la jurisprudencia comunitaria y constitucional admiten que en estas situaciones se debe atender a los datos revelados por las estadísticas de las plantillas.

Así, la sentencia del Tribunal Constitucional 128/1987, que cita la del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas de 9 de febrero de 1999 (TJCE 1999\21), establece que en casos de alegación de discriminación indirecta por razón de sexo se debe atender necesariamente a los datos revelados por la estadística, puesto que, en definitiva, es «la que tiene lugar bajo la apariencia de tratamientos formalmente no discriminatorios, pero que encubren consecuencias perjudiciales para un grupo social determinado, generalmente femenino (STC 145/1991)».

Además, es necesario tener en cuenta lo establecido en la Directiva 97/80/CE del Consejo de 15 de diciembre de 1997 relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo (también recogida en el artículo 13 de la LOI), al convenir que corresponde a la parte demandada demostrar que no se ha producido vulneración del principio de igualdad de trato, en los casos en que una persona presente ante un órgano competente hechos que permitan presumir la existencia de discriminación directa o indirecta. Así, en ambos casos son las empresas demandadas las que tiene que aportar los datos que demuestren que no se incurre en prácticas discriminatorias en sus políticas de promoción profesional. A este respecto es especialmente relevante el caso juzgado por el Tribunal de Zaragoza, puesto que la empresa alega que utiliza el principio de libre designación (recogido en el Convenio Colectivo) para justificar su política de promoción. La sentencia constata que siendo la "práctica" de libre designación en sí misma neutra (pues supone una libre decisión modulada en variados criterios de valía, mérito, formación, capacitación y confianza), de hecho, está perjudicando a un colectivo en situación de desigualdad respecto a otro y, por este motivo, puede ser enjuiciada como práctica discriminatoria y encuadrarse en el concepto de discriminación indirecta.

#### **4. El establecimiento de cuotas de representación**

Una de las principales herramientas de acción positiva para incrementar la presencia de las mujeres en los altos cargos de las organizaciones, tanto públicas como privadas, son los denominados sistemas de cuotas de participación. Mediante la aplicación de esta medida, se pretende asegurar que las mujeres conformen una minoría crítica, en torno al 30 o 40%, de los miembros de los órganos de decisión.

El establecimiento de cuotas de representación femenina en el ámbito político reviste sin duda una gran importancia. No obstante, el fomento de la participación de las mujeres en la vida política mediante la confección de listas electorales paritarias no puede considerarse en sentido estricto, un sistema de cuotas, por dos motivos principales: (a) el establecimiento de listas electorales paritarias no perjudica a ningún individuo, ya que nadie tiene derecho a ocupar un cargo público; y (b) el mérito o la cualificación no son requisitos para acceder al puesto electoral, sino que se exigen otro tipo de cualidades que, en última instancia, quedan en manos del electorado (Barrère, 1997)<sup>6</sup>. El perjuicio individual generado y el principio de mérito son dos de los puntos claves del debate sobre por el sistema de cuotas en el sector privado, tal y como se presenta a continuación. Aún más, el Tribunal Constitucional ha declarado recientemente la constitucionalidad de las llamadas cuotas electorales previstas en la LOI y considera, además, que el mandato de presentar listas electorales paritarias no es tampoco una acción positiva, sino una profundización en la idea de democracia para facilitar el empoderamiento de las mujeres en el ámbito de la toma de decisiones, en base al concepto de igualdad material recogido en el artículo 9.2 de la Constitución Española (Lousada, 2007)<sup>7</sup>.

En este apartado nos centraremos en el establecimiento de cuotas de participación femenina en los puestos de toma de decisiones del sector privado. Los argumentos relacionados con la defensa de la libertad de empresa, la consideración del mérito profesional como valor indiscutible en la promoción, y, también, el cuestionamiento sobre las capacidades de liderazgo y disponibilidad de las mujeres han polarizado un

---

<sup>6</sup>Barrere Unzueta, María Angeles (1997): Discriminación, derecho antidiscriminatorio y acción positiva en favor de las mujeres. Madrid : Civitas.

<sup>7</sup> Lousada, José Fernando (2007): Discriminación indirecta por razón de género en la promoción profesional. Aranzadi social, 5369, N° 21

debate que se ha desatado tras la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Esta ley establece en su artículo 75 que las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley, entendiendo como presencia equilibrada una representación mínima del 40% de cada sexo. Cabe destacar que la LOI no obliga al establecimiento de cuotas de representación, puesto que utiliza el término “procurarán”, en lugar de “deberán”. Además, establece un plazo de ocho años para que las grandes empresas avancen en este sentido, por ello, una de las principales incógnitas se centra en conocer qué sucederá con las empresas que no cuenten con consejos de administración paritarios, una vez expire dicho plazo.

En este contexto la experiencia noruega es especialmente relevante ya que ha sido el primer país en establecer la obligatoriedad de las cuotas de representación femenina en los consejos de administración de las empresas del sector privado. En diciembre de 2003 el Parlamento noruego aprobó una ley que obligaban a las empresas que cotizaban en bolsa a conseguir la paridad en sus consejos de administración. Esta legislación se aplicó a las empresas estatales en el año 2004 y para las empresas privadas el año 2006, estableciéndose un periodo de adaptación de dos años para su consecución. Así, en el caso de las empresas privadas que cotizasen en bolsa, la paridad en sus consejos (entendida como un 40% de representación mínima de cada sexo) era un objetivo a conseguir en enero de 2008. Las empresas que se creasen con posterioridad a enero de 2006, debían contar con este requisito desde su puesta en marcha. Según las estadísticas oficiales noruegas, en febrero de 2008, el 39% de los miembros de los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa son mujeres, y el 93% de las empresas con obligación de cumplimiento de la ley, lo habían conseguido. Las empresas que incumplan esta ley tendrán que hacer frente a multas, procesos jurídicos e, incluso, se contempla su disolución. Aunque es pronto para hacer balance de la efectividad y consecuencias de esta medida, Huse (2008)<sup>8</sup> considera que las mujeres que se eligen para los consejos están en general muy capacitadas y ahora pueden demostrarlo, al igual que

---

<sup>8</sup> Huse, Morten (2008): Innovaciones corporativas: Mujeres en consejos directivos: lecciones aprendidas de Noruega. Ponencia presentada en el Congreso Internacional “Igualdad en la Innovación para la Igualdad”, organizado por Emakunde.

lo hicieron las mujeres que entraron en la arena política de la mano de las cuotas electorales en ese país y, hoy en día, pocas personas consideran que las cuotas electorales perjudicaron a las mujeres.

Con el objetivo de incrementar la presencia femenina en los puestos de toma de decisiones se pueden proponer una gran variedad de acciones positivas: realizar seminarios sobre la participación de las mujeres, realizar estudios sociológicos sobre la actitud y comportamiento en puestos de liderazgo de las mujeres o diseñar y realizar campañas de sensibilización, entre otras. Sin embargo, una acción de discriminación inversa será la obligación que la representación mínima de cada sexo en el consejo de administración de las empresas. Así, reservar en exclusiva a las mujeres un determinado número de puestos de trabajo o de lugares en las listas electorales o bien otorgarles prioridad frente a los hombres en igualdad de condiciones, conlleva un trato diferente hacia éstos y, para los hombres concretos que lo sufren supone un perjuicio. Sin embargo, este tratamiento diferente está justificado puesto que con las cuotas se trata de dar solución a un problema de discriminación estructural que afecta a las mujeres. Mientras que las acciones positivas no presentan grandes controversias y son más flexibles y adaptables, con objetivos menos concretos y cuantificables, el establecimiento de cuotas tiene una gran contestación en el mundo empresarial.

El establecimiento de cuotas de representación posee una serie de características que no tienen el resto de medidas de acción positiva y deben darse en contexto determinado para que puedan ser legales. Estas condiciones son las siguientes (Rey, 1995): 1) sólo pueden establecerse en supuestos muy particulares de discriminación, como por ejemplo por razón de sexo, minusvalía o raza; 2) se aplican en situaciones de especial escasez, como es el caso de los puestos de trabajo de carácter directivo; 3) su principal justificación es que persiguen remediar los efectos desfavorables derivados de discriminaciones estructurales (por ejemplo, por razón de sexo o raza).

Cabe resaltar que las cuotas son una técnica permitida por el derecho constitucional y dependen en gran medida del programa político del partido en el poder y, asimismo, es preciso acreditar la desigualdad existente mediante estadísticas (Rey, 1995). Además, el establecimiento de cuotas de participación es una medida de carácter temporal, aunque no necesariamente de corto plazo, y depende del tiempo que sea necesario para eliminar

las desigualdades que justifican su puesta en marcha. En cualquier caso se trata de medidas que igualan resultados pero deben tomarse de manera combinada con otros paquetes de medidas que posibiliten también la paridad en el trabajo no remunerado.

## **5. Consideraciones finales**

La igualdad de hombres y mujeres en la promoción profesional se considera importante por distintos motivos, según el enfoque utilizado. Desde la óptica de la economía en su conjunto, la segregación ocupacional y la discriminación que contiene suponen un coste en términos de eficiencia ya que no se aprovechan los recursos disponibles en la economía y, además, introduce rigidez en el mercado de trabajo ya que no sólo se excluyen a las mujeres de las ocupaciones masculinas, sino también a la inversa. Esta situación provoca que muchas mujeres se mantengan fuera del mercado de trabajo, potencia y perpetúa la existencia de la brecha salarial, y contribuye a la reducción de la renta de las mujeres y a la desigualdad social. De manera general, la segregación vertical tiene un efecto negativo en la manera en la que los hombres perciben a las mujeres y, también, en la manera en que las mujeres se perciben a sí mismas, lo que contribuye a perpetuar los estereotipos de género. Asimismo, afecta negativamente a la educación y formación de las generaciones futuras (Anker, 1998).

Un estudio reciente ha tratado de cuantificar el coste de la pérdida de talento femenino en la economía (Cámara de Comercio de Barcelona, 2007). Según el mismo, el hecho de que las mujeres en edad laboral dejen su puesto directivo por problemas ajenos a él tiene un impacto del 0,5% en el Producto Interior Bruto (PIB) catalán (equivale a 977 millones de euros) y, para el caso de España, de 8.632 mill. de euros (0,88% del PIB). Para llevar a cabo estos cálculos se ha tenido en cuenta la diferencia en la cantidad de mujeres y hombres con educación superior que permanecen en situación de inactividad laboral.

Desde el punto de vista empresarial, la presencia de mujeres en puestos de gestión y dirección se presenta como positiva desde la perspectiva de la diversidad. Se considera que la diversidad de género afecta de manera positiva al funcionamiento a los órganos de dirección de diversas maneras: (a) mejor explotación e identificación de las oportunidades de negocio de la empresa; (b) mayor capacidad de atracción, retención,

motivación y empleo del talento; (c) incorporación de nuevos estilos de liderazgo. Unido a lo anterior, cabe destacar que los factores que contribuyen al éxito financiero de una empresa son numerosos (ambiente de trabajo inclusivo y motivador, la capacidad innovadora, la eficiencia en la gestión financiera, la lealtad por parte de la clientela, etc.) y la diversidad de género en los puestos de toma de decisiones es uno de los ingredientes de su fórmula (Catalyst, 2004). Asimismo, se sugiere que la diversidad de los equipos directivos, tal y como acabamos de ver, afecta positivamente al ejercicio del gobierno corporativo de manera directa, y a los resultados financieros de la empresa, de manera indirecta. Existe un número creciente de trabajos que encuentran una relación estadística positiva entre una mayor proporción de mujeres en los equipos directivos y mejores resultados financieros de la empresa; es decir, vienen a demostrar que las empresas que cuentan con equipos de dirección más diversos obtienen mejores resultados empresariales. Los informes elaborados a este respecto no muestran una relación causa-efecto, pero sí constatan que las empresas que cuentan con equipos directivos más diversos desde la perspectiva de género obtienen unos resultados financieros mejores.

Por último, queremos señalar que en los últimos años, a medida que aumenta el número de mujeres en los puestos de toma de decisión, se hace visible que las desigualdades entre hombres y mujeres también están presentes en el ejercicio de los mismos. Se ha acuñado un nuevo término, “acantilado de cristal”, cuyo uso se está extendiendo rápidamente. Hace referencia a que las mujeres tienen más posibilidades, que los hombres, a ser promocionadas a la dirección en situaciones de malos resultados empresariales. Este término y los estudios realizados al respecto tuvieron su punto de partida en 2003, cuando el diario *The Times* publicó un artículo en el que se decía que las empresas británicas con más mujeres en los consejos de administración tenían unos peores resultados financieros que la media. A partir de ese momento, Ryan y Haslam (2005) investigan el contexto de los nombramientos de hombres y mujeres para el año de referencia y llegan a unos resultados muy distintos: son precisamente las empresas que venían presentando malos resultados empresariales las que optan en mayor medida por la promoción de mujeres a sus directivas. Los factores que explican este comportamiento empresarial son variados ya que, por una parte, se considera que las empresas tratan de mandar señales a los mercados de un cambio de rumbo y, por ello,

nombran mujeres en sus directivas que vendrían a simbolizar este cambio. También se aduce que en tiempos de malos resultados financieros los hombres son reacios a ocupar este tipo de puestos de liderazgo y, como resultado, las mujeres ven una posibilidad mayor de llegar a estos puestos. Los tiempos difíciles pueden ser tiempos de oportunidades para las mujeres en el ámbito de la dirección; no obstante, las posibilidades de fracaso también son mayores y no debe perderse de vista que estos fracasos suelen relacionarse en gran medida con la persona que ostenta el liderazgo de la empresa. De hecho, parece que, en comparación con los hombres, las mujeres que asumen responsabilidades directivas se ven expuestas en mayor medida a la crítica y a ser culpabilizadas de los malos resultados empresariales.

## **Bibliografía.**

Anker, Richard (1998): *Gender and Jobs, Sex Segregation of Occupations in the World*, International Labour Office, Ginebra.

Anker, Richard (2005): “Women’s access to occupations with authority, influence and decision-making power”, *Working Paper n° 44*, Policy Integration Department Statistical Development and Analysis Group. International Labour Office. Ginebra

Cámara de Comercio de Barcelona (2008): *El impacto económico de la pérdida de talento femenino*. Gabinete de Estudios Económicos.

Catalyst (2004): *The Bottom line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. Nueva York.

Huse, Morten (2008): “Innovaciones corporativas: Mujeres en consejos directivos: lecciones aprendidas de Noruega”, ponencia presentada en el *Congreso Internacional “Igualdad en la Innovación para la Igualdad”*, organizado por Emakunde.

Lousada, José Fernando (2007): “Discriminación indirecta por razón de género en la promoción profesional”, *Aranzadi social*, 5369, n° 21

OIT (2007): *La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean*, Conferencia Internacional del Trabajo 96ª reunión. Ginebra

Ryan, Michelle K. y Haslam, S. Alexander (2005): “The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions”, *British Journal of Management*, vol. 16, pp. 81-90

Rey Martínez, F. (1995): *El Derecho Fundamental a no ser discriminado por razón de sexo*. McGraw Hill, Interamericana.