



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES

CURSO ACADÉMICO 2017-2018

LA TECNOLOGÍA COMO CLAVE PARA ALCANZAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA

TECHNOLOGY AS THE KEY TO ACHIEVE GENDER EQUALITY IN COMPANIES

AUTORA:

Silvia Gutiérrez Gradillas

DIRECTORAS:

Elisa Pilar Baraibar Díez

María Dolores Odriozola Zamanillo

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO	3
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1.EL GÉNERO EN LA EMPRESA	7
2.1.1.Responsabilidad social de género	7
2.1.2.Los Planes de Igualdad	9
2.2.CATEGORÍAS DE MEDIDAS DE IGUALDAD	10
2.2.1.Reclutamiento y selección	10
2.2.2.Formación y promoción	13
2.2.2.1.Formación	13
2.2.2.2.Promoción	14
2.2.3.Conciliación	15
2.2.4.Visibilidad	17
2.3.Resumen	20
3. METODOLOGÍA	21
4. RESULTADOS	24
4.1.Selección	24
4.2.Formación	24
4.3.Promoción	25
4.4.Conciliación	25
4.5.Visibilidad	27
5. CONCLUSIONES	31
6. BIBLIOGRAFÍA	34

RESUMEN

Este trabajo pretende conocer la funcionalidad de la tecnología para alcanzar la igualdad de género en la empresa. Para ello, en primer lugar, se analizan las diferentes herramientas tecnológicas disponibles actualmente en la gestión de personal que puedan ayudar a conseguir la equidad. En segundo lugar, el trabajo recoge aquellas herramientas tecnológicas que se incluyen en los planes de igualdad de las 20 empresas mejor consideradas para trabajar según Merco, y cómo son usadas.

A través de esta investigación se ha concluido con ello que la tecnología nos aporta numerosas maneras de neutralizar los diferentes ámbitos de la gestión de personal y que están actualmente infrautilizadas. Sin embargo, numerosas empresas fueron conscientes en la redacción de sus planes de las facilidades tecnológicas existentes y sí las recogen en sus acciones.

Supone un extracto de parte de las facilidades que podrían emplearse actualmente, lo cual, resulta de utilidad a la hora de plantearse nuevos retos en la igualdad de género. Además, analiza el comportamiento de grandes empresas en estos ámbitos.

ABSTRACT

This study aims to know the usefulness of technology to achieve gender equality in the company. In order to know this, we analyse the different technological tools currently available in human resources management that can help to achieve equality. Then, the work includes those technological tools that are included in the equality plans of the 20 best companies to work for according to Merco and how they are used.

The results show that technology provides many ways to neutralize the different areas of human resources management that are currently untapped. However, many companies were aware of the existence of technological facilities while writing their plans and they do collect them in their actions for equality.

This paper provides a summary of some facilities that could be used nowadays, which can be useful for new corporate challenges in gender equality. Furthermore, it analyses the behaviour of large companies in this areas.

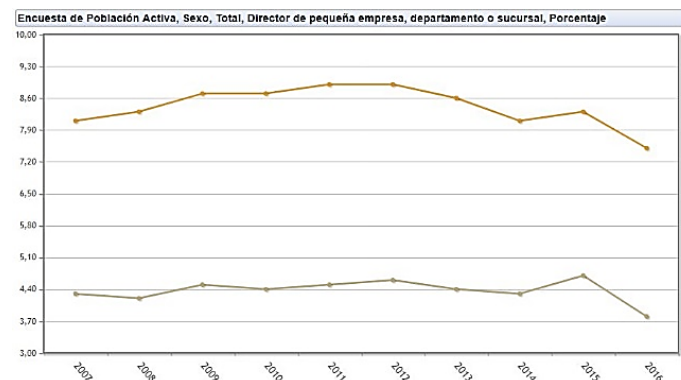
1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

El pasado año 2017 se cumplía el décimo aniversario de la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. Su primer artículo recoge el objeto de la Ley, del que extraemos “alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria” mediante:

- ✓ La eliminación de la discriminación de la mujer, en ámbitos como el económico, el social o el laboral.
- ✓ La creación de principios de actuación de los actores sociales como las personas físicas y jurídicas o los Poderes Públicos, recogiendo medidas destinadas a eliminar y corregir en los sectores público y privado, toda forma de discriminación por razón de sexo.

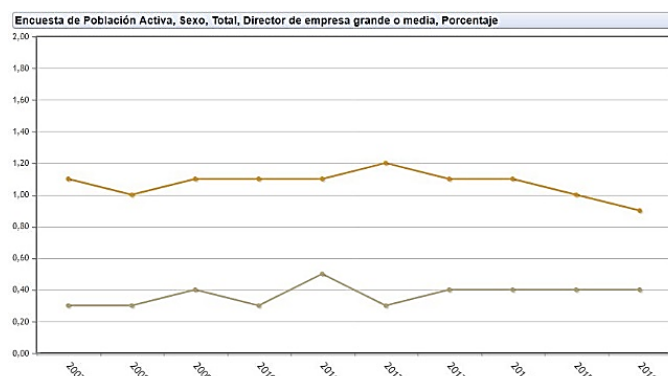
Una buena manera de consultar la evolución de la presencia femenina en las empresas y certificar así la mejora y, por tanto, consecuencias positivas de la ley, es la consulta en el Instituto Nacional de Estadística de la presencia por géneros en los diferentes ámbitos directivos de la empresa. En las figuras 1.1 a 1.4 se representan los porcentajes de hombres y mujeres sobre el conjunto de la población activa que se encuentran en posiciones de responsabilidad, acudiendo al estudio del INE: Ocupados por tipo de puesto laboral, sexo y grupo de edad, y recogiendo solo los puestos directivos.

Figura 1.1. Comparativa entre directores y directoras de sucursal, departamento o pequeña empresa. Fuente: INE



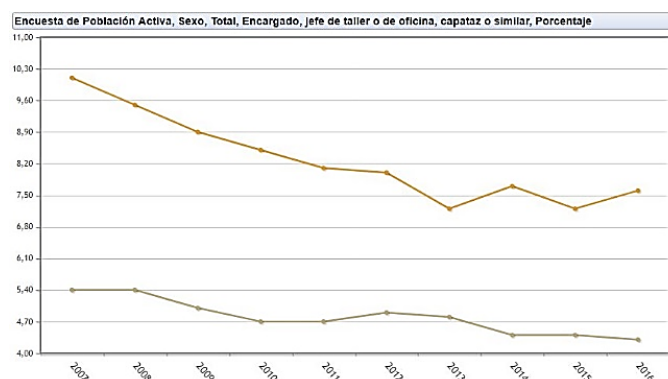
La mayor diferencia existente entre hombres y mujeres se observa en la figura 1.1 (Director/a de pequeña empresa) donde las mujeres apenas alcanzan el 5% de la población activa en 2015, siendo este el porcentaje más alto de presencia femenina entre los años 2007 y 2016. Aun habiendo una mejora entre los años 2008 y 2012, es bastante paralelo su crecimiento al masculino, e incluso desigual en favor del hombre en el año 2011.

Figura 1.2. Comparativa entre directores y directoras de en las empresas grandes o medianas. Fuente: INE



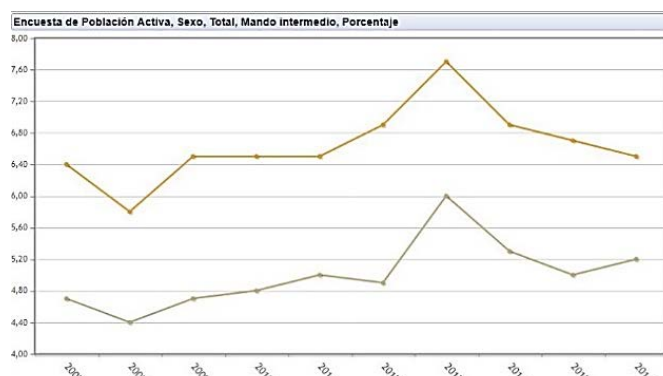
En cuanto a las mujeres directivas de grandes o medianas empresas, podemos observar en la figura 1.2 que es prácticamente constante una representación del 0,4% de la población activa desde 2013, mientras que la presencia de hombres ha descendido ligeramente. La evolución de los porcentajes de ambos sexos es bastante equidistante, y no existe un aumento en la presencia femenina especialmente relevante, ya que el dato de 2013 es el mismo que había en 2009 que, tras variaciones en esos 4 años, se ha vuelto a mantener estático. Esta estabilidad de la presencia femenina y caída de la presencia masculina es probable que sea ajena a las medidas de igualdad que estén tomándose en las empresas. Es evidente que se habrán dado cambios estructurales y organizativos que reflejen esta disminución masculina, pero podemos deducir que no atienden a medidas de género.

Figura 1.3. Comparativa entre encargados y encargadas o jefes y jefas de oficina o taller. Fuente: INE



La representación de género en el caso de los jefes/as de oficina; encargados/as y los mandos intermedios es también bastante paralelo, como puede observarse en las figuras 1.3 y 1.4. Cabe destacar que entre 2010 y 2011, el porcentaje de mujeres contratadas como mandos intermedios (figura 1.4.) sube de un 4,8% a un 5%, mientras que el de los hombres se mantiene en un 6,5%.

Figura 1.4. Comparativa entre mandos intermedios de ambos sexos. Fuente: INE



Es también un dato a tener en cuenta que, en 2013, el porcentaje de mujeres en un puesto de mando intermedio alcanza un 6%, superando al porcentaje de hombres existente en el 2008. Este hecho se deba probablemente a que, en 2008, con el inicio de la crisis económica, el porcentaje de hombres cayó debido a los despidos e incluso cierres de empresas. Es también destacable la existencia de un acercamiento de las cifras entre los dos últimos años que recoge el gráfico, 2015 y 2016, deshaciendo la relación paralela de las cifras durante todos los años y atisba cierta evolución en términos de paridad¹.

Toda esta situación mostrada en los diferentes gráficos, refleja una evolución gradual, que puede ser explicada, de acuerdo con Thompson (2008), debido a “las fuerzas estructurales de devaluación, la subordinación y la marginalización del trabajo” (Thomson, 2008, p. 60).

Por tanto, aunque el acceso de las mujeres a la educación aumenta las oportunidades laborales con alta satisfacción, provocando “el deseo de avanzar en sus carreras y no renunciar a sus opciones” (Burín, 2008; citado por Reguera Vigo, 2016), la presencia de mujeres en puestos directivos de toma de decisiones en cualquier tipo de sector productivo está condicionada por su género y los roles que socialmente se asocian al mismo tanto en el ámbito profesional como personal. La estructura está masculinizada e impide a la mujer promocionar fácilmente (techo de cristal). Además, socialmente la mujer está considerada la responsable del hogar y los cuidados de la familia, a pesar de haberse introducido ya en el mundo laboral (suelo pegajoso²).

Debe tenerse en cuenta que, en multitud de ocasiones, es la propia mujer la que adopta estas situaciones seguramente de manera inconsciente, fruto de la educación que han recibido al estar inmersas dentro de una estructura con dos roles de género muy definidos. Por ello, “la revolución

¹ Es la estrategia política que tiene como objetivo garantizar la participación equilibrada de mujeres y hombres en todos los ámbitos de la sociedad, particularmente en la toma de decisiones.

² Idea tradicional del deber de la mujer de hacerse cargo de la casa y los hijos, situación con la que debe lidiar en el ámbito formativo y de promoción, por falta de tiempo, en el de conciliación, ya que, implica que sean ellas las que adopten estas medidas de conciliación, reduciendo su jornada, para continuar con estas labores que se entienden suyas por obligación.

(feminista) ha de trascender a la reestructuración política o económica mediante una verdadera reeducación y maduración de la personalidad" (Kate Millet, 1969; citada por Barba, 2017).

Por otro lado, las desigualdades que puedan producirse no siempre se deben a una discriminación directa o consciente, sin embargo, esto tampoco "asegura la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres", como afirma la Fundación Mujeres (2009).

En aquellas situaciones en las que los individuos actúan desigualmente sin ser plenamente consciente de ello, muestran que la estructura educativa y social en la que estamos inmersos por lo que la eficiencia de las actuaciones encaminadas a favorecer la igualdad se ve frenada por las ideas preconcebidas asociadas al género. De acuerdo con *World Economic Forum* (2017), la actuación global llevada a cabo en los últimos años con el objetivo de "facilitar más oportunidades laborales a las mujeres, independencia económica o liderazgo" no se ha traducido proporcionalmente.

Dejando de lado el cambio estructural que debe producirse, debemos buscar las medidas más acertadas y eficientes para intentar equilibrar los esfuerzos son los resultados.

En España, ¿cuáles han sido estas medidas? La Ley Orgánica 3/2007 se ha traducido en una obligación legal para aquellas empresas de más de 250 trabajadores a las que sí exige un planteamiento y actuación en lo que a igualdad se refiere. Aunque al resto de empresas se les invita también a llevar a cabo este diagnóstico de situación de su empresa, los frutos que ha dado la Ley han sido planes de igualdad de las grandes empresas que siguen la estructura concreta que la norma propone, recogiendo ideas bastante generales.

La norma sugiere ciertas áreas de actuación sobre, entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, haciendo especial hincapié en la prevención del acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo.

Probablemente, debido a que la igualdad era un concepto nuevo a tratar y regular y el único referente para las empresas era el contenido recogido en la Ley 3/2007, los planes de igualdad tienden a ser documentos bastante idénticos entre sí y con la norma, recogiendo ideas generalistas y objetivos poco concretos. Es decir, se plasman objetivos bastante generales en base a unas ideas similares de igualdad y de no discriminación.

Estos textos se han quedado en parte como un planteamiento inicial, como un ideario más que como un conjunto de medidas efectivas, que es lo que propiamente deberían ser. Los cambios del mercado de trabajo en los años de vigencia de la ley, así como el cambio de mentalidad en la sociedad, reflejado en la marcha del 8 de marzo de 2018 que tuvo lugar en ciudades de toda España, son una muestra de que es necesario un cambio a la hora de afrontar la igualdad de género. Habiéndose producido además un enorme cambio en cuanto a nuestra manera de comunicarnos e interactuar. La necesidad de impulsar las medidas de igualdad ha sido ya percibida en el contexto organizativo a nivel mundial, las grandes empresas y consultoras buscan nuevas maneras de alcanzar de una manera más rápida una sociedad más igualitaria.

Además, aunque en 2007 la tecnología ya formaba parte de nuestra forma de trabajar, nuestras acciones diarias de hoy y entonces entorno a las herramientas digitales, son radicalmente diferentes. En definitiva, la situación en base a la cual las empresas realizaron un diagnóstico para la selección de las medidas, es una situación nueva.

En este sentido, y ligado con los cambios tecnológicos, la consultora *Accenture* realizó un estudio en 29 países que involucraba a 28.000 personas para el análisis de la desigualdad, en este caso, salarial, donde identificó tres catalizadores que podrían ayudar a disminuirla (*Accenture*, 2017):

- ✓ Fluidez digital como la forma en la que las personas utilizan las tecnologías digitales para conectarse, aprender y trabajar.
- ✓ Estrategia profesional que aliente a las mujeres a una gestión proactiva de sus carreras basada en la consecución de mejores objetivos profesionales y personales.
- ✓ Inmersión tecnológica que permita contar con los conocimientos tecnológicos y las habilidades digitales suficientes y equiparables a los hombres.

Se presenta una nueva manera de afrontar la desigualdad donde la transformación digital es un punto de apoyo para impulsar este cambio. La tecnología es el eje de nuestras relaciones tanto laborales como personales. Que se integre la tecnología en las medidas planteadas para la búsqueda de la igualdad es un buen nuevo punto de partida para introducir algún tipo de cambio que realmente nos lleve a lograr un nuevo entorno económico y social.

Esto nos lleva a cuestionarnos si el uso de la tecnología en la consecución de los objetivos es un escenario real y si estos planteamientos están dándose a nivel corporativo y, más concretamente, en España. ¿Es la tecnología utilizada como herramienta para favorecer la igualdad? ¿Qué medidas tecnológicas existen a nuestro alcance que podamos emplear en este sentido? ¿Qué empresas españolas han evolucionado con la sociedad y ya emplean herramientas tecnológicas para llevar a cabo las acciones que se proponen?

El objetivo de nuestra investigación es el análisis de los planes de igualdad de aquellas empresas que poseen el reconocimiento por su gestión de personas, observando si las herramientas tecnológicas son ya empleadas en el logro de los objetivos o si podrían serlo y en qué sentidos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EL GÉNERO EN LA EMPRESA

2.1.1. Responsabilidad social de género

La Responsabilidad Social de la Empresa, en adelante RSE, supone "la integración voluntaria por parte de las empresas de preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" (Libro Verde de la Comisión Europea, 2001)

Es decir, es la manera en que ésta afronta las demandas de la sociedad como conjunto, más allá de su objetivo empresarial, por lo que debe tenerse en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

El creciente papel de las organizaciones en la gobernanza y ciudadanía, y el crecimiento de la RSE como instrumento para vehiculizar las cuestiones sociales, así como el impacto medioambiental de las empresas, implica que “la Igualdad de Género en la RSE pueda convertirse en un factor importante para la ciudadanía de las mujeres” (Grosser, 2009).

Esta expansión de las medidas de responsabilidad social de la empresa hacia el campo de la igualdad de género y a los principios de no discriminación, se está denominando como Responsabilidad Social de Género³.

La Responsabilidad Social de Género es una herramienta estratégica y de gestión que sirve de vehículo dinamizador y tractor de la igualdad de género dentro y fuera de las organizaciones.

Además, existen una serie de factores legales⁴ que condicionan a las empresas en la toma de decisiones en lo relativo a la igualdad como es la base de no discriminación en la que se asienta nuestro ordenamiento jurídico. El artículo 17.1 del Estatuto de los Trabajadores establece como nulos todos los preceptos reglamentarios, cláusulas de convenio colectivo, pactos individuales o decisiones unilaterales del empresario que den lugar a situaciones de discriminación directa o indirecta por razón de edad, discapacidad, sexo, origen racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación o condición sexual, adhesión o no a sindicatos, vínculos de parentesco, o lengua perteneciente al Estado español. Sin olvidar el “potencial de las políticas de igualdad y de gestión de la diversidad como instrumento de competitividad y de posicionamiento empresarial.” (Guía de buenas prácticas en RSG, 2013)

Todo esto nos genera un nuevo marco en el que las empresas tienen una implicación social evidente que deben saber gestionar en base a su cultura empresarial y, en cierta medida, impuesta por la normativa vigente, al menos, en el caso concreto de la igualdad de trato y oportunidades. Esta nueva exigencia debe ser motivada y controlada por las Administraciones Públicas⁵.

³ Término recogido en el libro LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO editado por el Instituto de la Mujer, entre otros, en el que no se hace referencia concreta al autor que lo acuñó.

⁴ Los factores que influyen en la decisión de la empresa acerca de la responsabilidad social son de cuatro tipos: legales, políticos, competitivos y éticos (Certo y Peter, 1996)

⁵ El TÍTULO II de la Ley 3/2007 denominado Políticas públicas para la igualdad recoge una serie de medidas que los Entes Públicos deben tener en cuenta en sus actuaciones.

2.1.2. Los Planes de Igualdad

El artículo 46.1 de la Ley Orgánica 3/2007 establece que un Plan de Igualdad es “un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres y a eliminar la discriminación por razón de sexo”.

Poner en marcha un plan de igualdad va a requerir cinco fases (Carrasco, 2014)⁶:

1. Iniciativa y compromiso: “el compromiso consciente de la dirección de una empresa con las políticas de igualdad facilita de una manera abrumadora la puesta en marcha de estas políticas (...) ejerciendo un poder de sensibilización sobre toda la empresa que se convierte en un extraordinario punto de apoyo para la mejora de la motivación y el compromiso de los trabajadores y para un avance fundamental en la transmisión de valores culturales a la sociedad”.
2. Diagnóstico: conocer la realidad de la empresa para la realización de un informe que deje al descubierto aquellas áreas donde existan desigualdades
3. Diseño: “realización de las medidas a poner en práctica y que resuelvan las problemáticas evidenciadas en el diagnóstico realizado anteriormente en cada una de las áreas estudiadas”.
4. Implantación y seguimiento: el cumplimiento de cada una de las acciones siguiendo la planificación temporal establecida es fundamental para crear, aumentar y mantener la credibilidad en el Plan de Igualdad y en el compromiso de los actores principales del mismo. Compromiso escrito de un calendario de realización de dichas medidas, para lo cual se pueden “fragmentar las medidas en diferentes metas intermedias, más fáciles de alcanzar y con mejor visibilidad para la plantilla.”
5. Evaluación: “las medidas que se elijan deben tener inexcusablemente parámetros de control”, pudiendo hacerse la evaluación de manera cuantitativa o cualitativa. “La revisión pormenorizada de cada una de las acciones es la comprobación de si el objetivo final del Plan de Igualdad se ha conseguido.

En la creación de un Plan de Igualdad se ven inmersos una multitud de agentes sin los cuales no cabría ni tendría sentido su desarrollo. Comenzando por la dirección de la empresa como punto de partida que debe entender el proceso como suyo y no como una imposición legal que solventar. Tal y como Carrasco (2014) refleja, “deben garantizar con sus hechos y ejemplos la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa”.

Para el correcto diseño y desarrollo del Plan, la empresa puede contar con equipos técnicos de trabajo conformados por profesionales de Recursos Humanos y de otras áreas relevantes en su

⁶ Todas las citas del presente apartado 2.1.2 corresponden a Luis Francisco Carrasco Rastrilla, recogidas en su libro “Cómo elaborar el plan de igualdad de la empresa” así como el contenido que en él se describe.

caso. También puede requerirse la presencia de expertos internos y externos cuyo cometido sea la elección de parámetros no sesgados y el estudio de la viabilidad de las acciones.

Por otro lado, tener en cuenta a los trabajadores de la empresa “nos dará una idea absolutamente certera de si la cultura empresarial vigente es la que la dirección pretende que exista”. Además, la empresa debe contar con la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, que deben abordar el tema desde la perspectiva objetiva que ocupan sin ensuciarlo con cuestiones de otra índole. También podrá tenerse en cuenta las facilidades y ayudas de las Instituciones Públicas.

El punto clave del Plan de Igualdad es la creación del Comité Permanente de Igualdad, conformado por representantes de la empresa y los trabajadores, que será la encargada de impulsar las acciones necesarias para trasladar a la plantilla la importancia del proyecto iniciado: el plan de igualdad. Dentro de sus funciones estarán la comunicación interna y la labor informativa. Podrán estar representados sus miembros en los equipos técnicos de trabajo anteriormente mencionados.

Las empresas deben sentir el apoyo de la Administración porque ambos juegan un papel protagonista en la ruptura de la estructura generadora de la discriminación por razón de sexo. El Estado no debe conformarse en ser creador de la norma, debe hacer ver y entender a las empresas que son la pieza clave en este proceso de cambio, pues en ellas se toman las decisiones que afectan a la empleabilidad de los ciudadanos.

2.2. CATEGORÍAS DE MEDIDAS DE IGUALDAD

La Ley 3/2007 en su artículo 46.2 enumera ciertas materias a tener en cuenta por las empresas en la búsqueda de la igualdad en la empresa: acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.

Sin embargo, cuando consideramos el uso de la tecnología en estas materias, por su implicación en las labores operativas y de gestión en el entorno empresarial, no en todas ellas puede actuar como impulsor de la igualdad. Los siguientes sub-apartados definen cuatro de las áreas en las cuales el uso de la tecnología podría ser de utilidad para detectar desigualdades y trabajar en el objetivo de un entorno laboral paritario.

2.2.1. Reclutamiento y selección

En el entorno tan competitivo en el que vivimos hoy en día, la supervivencia y el crecimiento de una empresa dependen de la capacidad de ésta para atraer, contratar y mantener a un personal altamente cualificado. La selección de personal es el procedimiento mediante el cual se cubre un determinado puesto de trabajo con la persona más adecuada para ello.

“Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer

candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos, la oportunidad de empleo que pretende llenar.” (Citado en el blog Proceso de Reclutamiento de Personal, 2011)

En este proceso, no deben perderse de vista las necesidades de la organización además de las del puesto en concreto, ya que, esto va a beneficiar tanto al posible futuro desarrollo del individuo como trabajador de la empresa como al incremento del valor de los recursos humanos y, por tanto, de la organización en sí misma. De hecho, es un aspecto fundamental del proceso de selección detectar las habilidades y actitudes que puedan aprovecharse en la organización más allá del puesto concreto a cubrir. Por tanto, la selección debe hacerse desde el punto de vista técnico y también con perspectiva estratégica.

En base a la información que se recoge durante las fases del proceso, como pueda ser la entrevista o diversas pruebas que se estimen realizar, se procede a la evaluación comparativa de los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

La selección es un eje clave en el funcionamiento de la empresa, ya que, la existencia de personas adecuadas para el puesto de trabajo proporciona valor añadido, lo que, indudablemente, se va a reflejar en la productividad de la empresa y, por tanto, en sus beneficios. De hecho, si hablamos de una empresa pequeña, la correcta selección radicarán seguramente en obtener o no beneficio. Es decir, un mal reclutamiento puede derivar en tener que hacer frente a una pérdida.

Y aquí es donde de nuevo, la discriminación por razón de género puede ser un condicionante, ya que, si la elección de los candidatos tuviera condicionantes discriminatorios en este sentido, no dejaría sino desprovista a la empresa de potenciales candidatos competentes, mermando así el capital humano de la empresa. Este sesgo suele producirse por prejuicios respecto a un diferenciado comportamiento por género.⁷

Viviane Reding, vicepresidenta de la Comisión Europea, expuso en 2011 el hecho de que la mujer es el 60% de los graduados universitarios, lo que aún no se refleja en el ámbito organizativo, pero debería reflejarse puesto que aprovechar el talento femenino al máximo en los ámbitos productivos es beneficioso para las empresas, lo que inevitablemente deriva en una mejora económica y por tanto en un beneficio para la sociedad en su conjunto.

Las medidas tecnológicas que pueden adoptarse en las páginas web y plataformas digitales abren un amplio campo en el que se facilita la información que se quiere. Existen empresas en las que, cuando debes registrarte en su página web para formar parte de un proceso de selección, en la opción de género puedes seleccionar una tercera opción que busca en muchas

⁷ La sexualización del trabajo supone que ciertos tipos de trabajos se entiendan como propios del rol femenino y que otros se vinculen al rol masculino como pueda ser el cuidado o la estética y la ingeniería o los altos cargos, respectivamente

ocasiones proteger su identidad, desligando ésta de sus capacidades para el desempeño de su trabajo. Un ejemplo de esto sería el siguiente modelo:

Figura 2.1. Datos personales: género. Fuente: Encuesta de satisfacción del ERA Career Day Santander, 2018

I. ALGUNOS DATOS SOBRE TI

***I.1 Soy:**

☐ Hombre

☐ Mujer

☒ Prefiero no contestar

☐ Otro (Por favor especifica)

Por otro lado, la tecnología móvil es casi estructural en nuestro día a día, por lo que no podían faltar las utilidades para el reclutamiento desde el teléfono móvil. Existen multitud de aplicaciones para que los candidatos se pongan en contacto con las empresas, desde las propias de redes sociales o portales de empleo hasta aquellas especializadas en un único sector, e incluso, permitiéndote contactar con empresas internacionales. Lo que no parece es que exista la posibilidad de ocultar tu género ya que, normalmente, están vinculadas a cuentas ya existentes de Google, Facebook o LinkedIn.

La oportunidad que nos da la tecnología móvil, y el hecho de que sea el aparato electrónico con el que más y mejor interactuamos, está siendo ligeramente desaprovechada. Es cierto que, aun no debiendo ser necesario, ver a dos candidatos sin foto ni nombre, nos ayudaría a hacer una comparativa realmente objetiva y, seguramente, ayudaría a hacer autocrítica y corregir ciertos prejuicios que, en cierta medida, todos tenemos.

Y ya no solamente en materia de género, sino también de etnia o incluso de aspecto físico. Por ello, ojalá ciertas aplicaciones comenzasen a aventurarse en asignar a los candidatos un número y olvidarse de su aspecto, sexo, etnia e, incluso, edad.

No obstante, existen softwares de reclutamiento como *Talent Clue* que de entrada no solicitan ni el sexo ni el estado civil, ni tampoco la religión o etnia, aunque, al ser un software, las empresas pueden personalizar los campos básicos del formulario de inscripción.⁸

Otro software a tener en cuenta como herramienta para un reclutamiento plural es Atipica, “en el que se combina la inteligencia artificial y humana para ayudar a las empresas a encontrar el mejor candidato acorde a sus necesidades, (...) crear filtros que dejan de lado los prejuicios, y que sólo tomen en cuenta las habilidades y competencias del talento, para determinar la compatibilidad con la empresa. Así se conocerá el ciclo de vida de los trabajadores y ahorrará costos a las empresas, además, claro, de asegurar la diversidad” (TagCDMX,2017).⁹

⁸ Información facilitada por Eli Domínguez, Marketing Manager de Talent Clue, en conversación directa vía email

⁹ La discriminación que busca paliar es de carácter racial pero el objetivo sigue siendo neutralizar a los candidatos para una correcta selección del personal que mejor se adapta a tus necesidades

Además, cuando hablamos de un reclutamiento externo, es decir, Empresas de Trabajo Temporal y Agencias de Colocación, u otras empresas que puedan hacer selección de personal para terceros, es muy común la posibilidad de cegar datos del trabajador. Éstos pueden dejar de existir para la empresa a la que se le presentan los candidatos, con el único objetivo, claro está, de proteger los datos del trabajador y, en el caso de las Empresas de Trabajo Temporal, evitar que esa información haga que se pierda la posibilidad de contratar con esa empresa porque pueden dejar de necesitar nuestros servicios.

No obstante, parece evidente que es realmente útil para neutralizar a los candidatos y, de nuevo, hacer que el género, la etnia o el aspecto físico, pasen a un segundo plano, que es donde deberían estar cuando se trata de analizar las capacidades de una persona. Si bien es cierto que es bastante común que cuando las empresas usuarias diseñan el puesto de trabajo y facilitan a la ETT las características que buscan en los candidatos, una de ellas, desgraciadamente, suele ser el género¹⁰.

Si bien es cierto que Synergie España, Empresa de Trabajo Temporal, expuso en abril de 2018 en sus redes sociales su adherencia a la nueva campaña de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales, en colaboración con WWProfessional¹¹, portal de empleo que ciega los currículos buscando “igualdad en los procesos de selección de personal”.

2.2.2. Formación y promoción

2.2.2.1. Formación

Podemos entender la formación en la empresa como “la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, reglas o destrezas que implican una mejora en la realización del trabajo” (Goldstein, 1989).

¿Por qué decide una empresa llevar a cabo formación? Una empresa puede requerir acciones formativas cuando la falta de conocimientos, habilidades o experiencia limita a un trabajador en el desempeño de su trabajo.

El principal motivo de las necesidades formativas en los últimos años ha sido el constante cambio tecnológico que se ha vivido tanto a nivel corporativo como a nivel social. La tecnología está presente constantemente y de manera extremadamente rápida se ha instaurado en nuestras vidas. Esto implica que las generaciones que no han utilizado de manera cotidiana la tecnología requieran formación. Es también bastante común que se realicen cambios en los softwares empresariales por lo que se suelen también realizar formaciones colectivas en este sentido.

Otro caso que puede darse es la decisión organizacional de cambiar, buscando una mejora, lo que va a implicar, en muchas ocasiones, un rediseño de la empresa y con ello, un rediseño de

¹⁰ Basado en mi experiencia personal durante las prácticas extracurriculares realizadas en una ETT

¹¹ <https://www.wwprofessional.com/>

las necesidades empresarial y, por tanto, de los puestos de trabajo y de los conocimientos requeridos para el desempeño.

Es decir, la formación es la herramienta que la empresa utiliza para mejorar la calidad del trabajo de sus trabajadores, viniendo esa necesidad de mejora dada por diversas circunstancias a las que la empresa necesita adaptarse y, por tanto, adaptar a sus trabajadores, para poder continuar con su actividad empresarial.

También es estrictamente necesaria para generar un clima de igualdad ya que además del cambio institucional o estructural de las empresas, también hay que cambiar las ideas preconcebidas de los empleados y formar en igualdad y generar empatía entre los trabajadores.

Al margen de la impartición de formaciones cuyo contenido sea la igualdad, en el área formativa se debería tener como objetivo facilitar la participación en acciones formativas sin discriminación de sexo, lo que facilitaría el pleno desarrollo de sus recursos humanos. Además, la formación está íntimamente ligada con las oportunidades de promoción por lo que es también otro engranaje que movería la rueda hacia adelante.

Las medidas tecnológicas a incluir en el campo de la formación en la empresa parten de la existencia de plataformas de formación online o a través de aplicaciones que facilitan el acceso a todos los trabajadores que quieran o necesiten ser formados en ciertos aspectos. Es decir, ya no se requiere compatibilizar la formación con tu horario laboral y tus necesidades personales, sino que tú gestionas tu tiempo y llevas a cabo las acciones formativas en el momento que mejor se adapte a tus responsabilidades.¹²

Esto además genera una mayor opción formativa por lo que diversifica y mejora las capacidades y aptitudes de los trabajadores que puede derivar en mayores opciones para el género menos favorecido de acceso a ciertos puestos de trabajo que requieran cierta formación o conocimientos.

Además, el hecho de utilizar aplicaciones y contenido audiovisual puede mejorar la actitud de los trabajadores para con la formación, generando un mayor número de alumnos.

2.2.2.2. Promoción

La promoción o movimiento vertical es un proceso de reclutamiento interno por el cual se cubre un puesto que la empresa demanda, pero, esta vez, en lugar de buscar un candidato externo a la empresa, se selecciona a una persona ya perteneciente a la empresa. Es un método de reclutamiento que beneficia a la empresa en cuanto a costes o a la fiabilidad del candidato, pero

¹² Esto está vinculado con el hecho de que parte de la discriminación que puede recibir la mujer es la falta de tiempo para compatibilizar las actividades formativas con las profesionales y personales debido al suelo pegajoso al que ya se ha hecho referencia.

también es relevante para el trabajador, ya que, mejorará la autoestima y motivación en la empresa debido a su nuevo puesto, al reconocimiento de los esfuerzos realizados.¹³

Existe una distorsión en la proporción de hombres y mujeres que promocionan en su empleo, consecuencia de los prejuicios adheridos al rol femenino lo que genera una restricción a parte de la plantilla en la mejora de sus condiciones laborales. Además, garantiza una alta especialización profesional de sus trabajadores y repercute positivamente en la satisfacción y motivación laboral.

Como ya se ha visto, está directamente vinculada con la igualdad de oportunidades en el ámbito formativo, ya que, en muchas ocasiones van de la mano, por lo que la equiparación de los trabajadores en el sentido formativo también nos lleva a una mejora en las probabilidades de promoción.

Las herramientas tecnológicas de mayor utilidad en el área de promoción serán las aplicaciones y softwares para realizar la evaluación del desempeño de los empleados, como HRide o Altamira Performance, ya que parte de las promociones que realice la empresa se van a basar en la evaluación del desempeño. Puede que alguna de ellas contemple la posibilidad de hacerlo de manera ciega, neutralizando así los resultados obtenidos por los trabajadores o trabajadoras. Aunque por otra parte podría ser una dificultad ya que parte de la promoción se basa en las cualidades individuales y para ello debemos ser conscientes de quien es cada candidato.¹⁴

Es una de las maneras más sencillas de cegar los datos de los perfiles a tener en cuenta para el ascenso que se pretende realizar, ya que, se ve entorpecida esta tarea al tratarse de candidatos que la empresa ya conoce.

2.2.3. Conciliación

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal es “una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Se dirige a conseguir una nueva organización del sistema social y económico donde mujeres y hombres puedan hacer compatibles las diferentes facetas de su vida: el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal.” (Materiales divulgativos del Ministerio de Igualdad, 2010; facilitado en la web de CCOO de Islas Baleares)

Persigue, en definitiva, la calidad de vida de las personas gracias a las mismas oportunidades de desarrollo vital, progreso profesional, asunción de las responsabilidades familiares y disfrute del tiempo.

¹³ Conocimientos adquiridos durante el Grado en Relaciones Laborales en diferentes asignaturas

¹⁴ Elena Franzolini, Account Manager de Altamira Performance, nos informa en conversación vía email que es completamente posible el ocultar los datos dentro del software ya que es personalizable, pero entiende también la importancia de conocer al candidato en este sentido.

Esto se traduce al ámbito empresarial en la necesidad de generar una nueva cultura organizacional donde existan políticas dirigidas a ambos géneros y una actitud proactiva de la organización en este sentido cuando se detecten desequilibrios en los usos de los permisos de conciliación o desvinculaciones por problemas de conciliación. Desequilibrios que se transforman en cifras recogidas por organismos estatales, en este caso, el Instituto de la Mujer, que recoge la duración media diaria empleada por ambos sexos a las tareas del hogar:

Figura 2.2. Encuesta de empleo del tiempo. Fuente: INE

Mujeres	TOTAL	4h 7'	4h 24'
	Actividades no especificadas	0h 15'	..
	Actividades culinarias	1h 24'	1h 38'
	Mantenimiento del hogar	0h 49'	0h 56'
	Confección y cuidado de ropa	0h 23'	0h 29'
	Jardinería y cuidado de animales	0h 7'	0h 7'
	Construcción y reparaciones	0h 1'	0h 1'
	Compras y servicios	0h 31'	0h 32'
	Gestiones del hogar	0h 1'	0h 0'
	Cuidado de niños	0h 32'	0h 24'
	Ayudas a adultos miembros del hogar	0h 4'	0h 4'
Varones	TOTAL	1h 54'	1h 30'
	Actividades no especificadas	0h 4'	..
	Actividades culinarias	0h 26'	0h 22'
	Mantenimiento del hogar	0h 17'	0h 13'
	Confección y cuidado de ropa	0h 1'	0h 1'
	Jardinería y cuidado de animales	0h 18'	0h 15'
	Construcción y reparaciones	0h 6'	0h 6'
	Compras y servicios	0h 20'	0h 18'
	Gestiones del hogar	0h 1'	0h 1'
	Cuidado de niños	0h 18'	0h 10'
	Ayudas a adultos miembros del hogar	0h 2'	0h 2'

En 2015, se acogieron a la reducción de jornada por cuidado de niños o de adultos enfermos 261.400 personas, de las cuales fueron el 95,3% mujeres y el restante 4,7%, hombres. Dato que puede llegar a entender como positivo si lo comparamos con el hecho de que el 2005 ese porcentaje de hombres se reducía al 2,1%.¹⁵

Por otro lado, el periódico 20 minutos rezaba el siguiente titular en 2014: “solo el 55% de mujeres vuelve a su viejo horario laboral tras tener un hijo frente al 100% de hombres.”

Esto será tan fácil de detectar como analizando la cantidad de trabajadores y trabajadoras con familiares a cargo como punto de partida a la hora de conceder los permisos o cambios que se requieran.

La tecnología ha generado una nueva manera de compatibilizar la jornada laboral con las responsabilidades familiares y el tiempo de ocio: el teletrabajo. Trabajar desde casa es ahora claramente mucho más sencillo gracias a plataformas como *Google Docs* o *Dropbox Paper*, “herramientas ofimáticas en la nube”.¹⁶ En ellas se registra tu trabajo de manera automática en

¹⁵ Datos del Instituto de la Mujer, recogidos por Adrián Cordellat en 2016 en la siguiente noticia de El País: https://elpais.com/elpais/2016/12/06/mamas_papas/1481013181_941256.html

¹⁶ Término utilizado por José María López, 2017, en la página web Blogthinkbig.com

un fichero compartido, así como la autoría de las modificaciones. Además, pueden participar varias personas a la vez.

Por otro lado, de cara al trabajo en equipo y gestión de proyectos en común, existen herramientas que pueden resultar útiles a la hora de generar un clima lo más parecido posible a una reunión presencial:

- ✓ Las aplicaciones para realizar llamadas y Videollamadas como Skype o Hangouts de Google, aunque también existen herramientas para el ámbito empresarial como Zoom o Wire. Con ellas, se podrán realizar reuniones en las que se requiera debate, discusión, *brainstorming*¹⁷ o interacción más directa
- ✓ Las pizarras *online*, “al igual que su versión física, las pizarras online nos permiten escribir o dibujar a mano alzada, anotar cualquier cosa y, en algunos casos, adjuntar archivos.” (López, 2018 en Blogthinkbig.com) siendo algunos ejemplos de estos Deekit o Realtime Board
- ✓ Gestión del equipo *online*, “desde el navegador y sincronizar el estado de un proyecto desde distintos dispositivos, en la oficina o en casa” (López, 2017) siendo algunos ejemplos de esto Wrike, Asana o MeisterTask

2.2.4. Visibilidad

Es uno de los pilares básicos de la RSE, aunque los esfuerzos por legitimarse¹⁸ derivan en una sensación en el resto de agentes sociales de mera publicidad.

“Cualquier empresa que decida tomarse en serio la responsabilidad social deberá pensar no solo en qué programas establecer sino en cómo los comunicará a sus grupos de interés para generar más *engagement*¹⁹ y potenciar su impacto. En muchas ocasiones, esta comunicación se queda tan solo en los colaboradores de la compañía, pero es importante recordar que otros *stakeholders*²⁰ son igual de importantes.” (Evia, 2016)

¹⁷ Brainstorming: Aportación de ideas que varias personas ponen en común como punto de partida para un proyecto.

¹⁸ Probar o justificar la verdad de algo o la calidad de alguien o algo conforme a las leyes (Real Academia de la Lengua Española)

¹⁹ Usada en el mundo organizacional para denominar la interacción de la comunidad de usuarios de redes sociales con la marca o empresa.

²⁰ Grupos de interés de la empresa donde se encuentran proveedores, acreedores, clientes, empleados y gerentes, propietarios e incluso el Gobierno o la sociedad.

Por ello, la empresa no solamente debe tratar de exponer sus logros como un catálogo, sino que debe ser capaz de establecer canales de diálogo donde exista una interacción que actualmente involucra lo social, lo laboral, lo privado, la publicidad y los medios.

“Es evidente que los usuarios en Internet necesitan información, requieren contenido que aporte valor, que sea relevante, oportuno e interesante para apoyar sus decisiones de compra.” (Llopis, 2015). La masificación de la información hace que se genere la necesidad de seleccionar muy correctamente los mensajes que la empresa desea y necesita hacer públicos.

En el campo de la igualdad, las redes sociales han jugado un papel esencial en el movimiento feminista actual. Han servido como medio de difusión de información, como medio de debate, e incluso de denuncia. Por ello, a nivel de responsabilidad social de género, es importante que todas las medidas que la empresa lleve a cabo sean conocidas por el resto de la sociedad, ya que, esto genera múltiples situaciones favorables para la empresa: los potenciales futuros empleados perciben tu empresa como un lugar bueno para trabajar, las empresas competidoras se verán cuestionadas y seguramente genere algún tipo de cambio en ellas, aunque simplemente pueda llegar a ser una estrategia competitiva, ya se está produciendo un cambio. Esto también podría beneficiar a la gestión de los Recursos Humanos al recibir el *feedback*²¹ de sus empleados en cuanto a ciertas decisiones.

La visibilidad en el campo de la RSE también debe darse a nivel interno. Todos los agentes implicados en la actividad empresarial deben ser partícipes de los logros alcanzados con el único objetivo de hacerles parte de ello y mejorar las relaciones existentes y los primeros deben ser los empleados. Que los trabajadores se sientan parte de un proyecto positivo, con el que se sientan identificados o del que se puedan sentir orgullosos, redundará en una mayor satisfacción y motivación laboral.

Las nuevas tecnologías son indudablemente una fuente inagotable de recursos en cuanto a la visibilidad. Actualmente, nuestro día a día está conformado por continuas interacciones con medios digitales. El periódico a un solo *clic*, noticias de todo tipo, multitud de contenido audiovisual... A nivel empresarial, esto es un marco perfecto para generar una imagen en los demás agentes sociales.

A nivel interno, lo que anteriormente era un tablón de anuncios, hoy puede ser un foro online. Al igual que en las plataformas habilitadas para los estudiantes, las empresas podrían tener un foro en el que se comentasen ciertos aspectos relativos a la igualdad, lo que generaría una normalización de aspectos como la conciliación o lo que ayudaría a la visibilidad de los logros de otros compañeros en materia formativa o de promoción.

A nivel externo, el punto de partida es evidentemente la página web. Compartir el plan de igualdad es esencial. Si bien es verdad que disponemos de medios que pueden hacer su difusión más dinámica y, por tanto, accesible a un mayor público. Es decir, la tecnología nos da

²¹ Conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje (www.wordreference.com)

herramientas audiovisuales con las que divulgar la información de manera dinámica lo que nos facilita a ampliar nuestro *target*²².

Además, para lograr un posicionamiento en buscadores y así mejorar la visibilidad de la página de la empresa en los diferentes buscadores, existen dos técnicas que pueden utilizarse de manera muy sencilla:

1. El *linkbuilding* o construcción de enlaces consiste en lograr que otras páginas web deriven en tu página y así los buscadores la consideren relevante y así le den una mejor posición. Puede hacerse sin previo acuerdo o simulando que se han enlazado de manera natural.
2. El *anchor text* basado en un *keyword research* (estudio de palabras clave). En definitiva, anclar a las palabras del texto relevantes hipervínculos con otras materias de interés para el lector y así completar la información. De esta manera, en este texto podría aparecer la frase "interés para el lector" en azul, transformado en un hipervínculo a un artículo sobre los intereses de las personas en las páginas web de las empresas, por ejemplo.

Por otro lado, podría existir un blog en el que se compartan las diferentes experiencias de trabajadores en las áreas citadas como conciliación o promoción. El hecho de que un hombre hable de su situación conciliando puede normalizar esta situación con otros hombres o dar apoyo a las mujeres que aún no han conseguido llegar a este paso en su entorno familiar y personal.²³

Sin olvidarnos, de los perfiles corporativos en redes sociales. Multitud de empresas ya comparten en LinkedIn y otras redes sociales noticias relativas a sus progresos y, prácticamente todos, son en un sentido social. Mejoras en su gestión de Recursos Humanos, actividades de implicación con grupos desfavorecidos, campañas de cooperación...

Además, debemos ver esta visibilidad como una pieza clave de la estrategia de Recursos Humanos, pues una empresa comprometida, justa y que empatiza con los problemas sociales, tendrá contenido, trabajo y perspectivas que encajen con un nuevo modelo de trabajador que ya no solamente demanda un empleo y un salario.

"Se trata de ser lo más atractivo posibles para candidatos nativos digitales que pueden resultar muy cotizados. Hay que tener en cuenta que las nuevas generaciones demandan flexibilidad, en un idioma digital y actual. (...) Prefieren estructuras horizontales y las grandes empresas se tienen que adaptar." (Menéndez, 2016 citado por El Mundo)

Multitud de empresas hablan ya de *Digital Employer Branding* que, como su traducción del inglés nos dice, consiste en la marca de la empresa en el entorno digital. Es por eso que el hecho de que las materias de igualdad sean parte del contenido que la empresa exponga en sus redes

²² Objetivo, persona o cosa a la que se dirige una acción (Google)

²³ Ejemplo real: Adrián Cordellat cuenta la historia de su despido, vinculada a la solicitud de una reducción de jornada en su blog personal, lo que ayudó a hacer visible una realidad: la discriminación laboral por razón de género. (<https://www.unpapaenpracticas.com/despido-reduccion-de-jornada/>)

sociales atraerá tanto a nivel cliente como a nivel empleado a aquellas personas que valoren y apoyen la visibilidad en este campo.

“Cuidar esta presencia online de la empresa al mínimo detalle, ofrecer contenido de valor y, en definitiva, desarrollar una estrategia de *Digital Employer Branding* óptima será necesario e indispensable para poder atraer al mejor talento.”²⁴

2.3. Resumen

Tras haber descrito cada ámbito de actuación, detectado las desigualdades que pueden ocasionarse en ellos y las mejoras tecnológicas para minimizar esta desigualdad, se recoge todo ello en un cuadro resumen que facilita su análisis.

Cuadro 2.1. Acciones de igualdad basadas la tecnología. Fuente: Elaboración propia.

	DEFINICIÓN	DETECCIÓN	MEJORA	CONTROL
SELECCIÓN	Búsqueda de la persona más adecuada para el puesto	Sesgo por razón de sexo vinculado a los roles de género preestablecidos	- Botón del tercer género - Cegar datos - Asignar un número al candidato	Comprobación de los porcentajes de hombres y mujeres
FORMACIÓN	Facilitación de conocimientos para la adaptación al puesto de trabajo	Diferencias a la hora de asignar formaciones	✓ Campus online ✓ Apps: idiomas, seguridad vial...	Analizar si existe un aumento de la participación en las formaciones
PROMOCIÓN	Consecución de un mejor puesto de trabajo dentro del organigrama de la empresa.	Segregación vertical	✓ Evaluación del desempeño a través de softwares	...
CONCILIACIÓN	Compatibilización de la vida profesional y personal a través de medidas que adapten la jornada laboral a las necesidades familiares	Asunción de las tareas del hogar y familiares por parte de las mujeres y dificultad en el acceso a medidas conciliadores para los hombres	✓ Base de datos con la situación personal y familiar de los trabajadores ✓ Teletrabajo	Analizar los resultados de trabajo antes y después de la implantación para comprobar que no interfieren en el desempeño
VISIBILIDAD	Exposición interna y externa de la igualdad de oportunidades en la empresa		✓ Foro online (interno) ✓ Blog (externo) ✓ Página web: linkbuilding, anchor text ✓ Utilizar medios audiovisuales para divulgar contenidos ✓ RRSS	Comprobar las analíticas que realizan las redes sociales o páginas web en cuanto a cantidad de personas a las que llega la información

²⁴Las 5 tendencias de Recursos Humanos que deberías tener en cuenta, publicado en www.edenred.es

3. METODOLOGÍA

La tecnología no hace sino facilitar y mejorar las situaciones entre trabajadores y trabajadoras en las empresas. Encontradas herramientas que logran una neutralización de las situaciones influidas directa o indirectamente por la consideración social de los roles de género, se pretende esclarecer cuáles de estas medidas se están tomando en las empresas o qué otras medidas se toman en este sentido.

Sin lugar a dudas, teniendo en cuenta el amplio abanico de posibilidades, podría ser una pieza clave en la reducción de la desigualdad de género. Por ello, conocer su uso e implantación, especialmente en el marco de los planes de igualdad, en las empresas mejor consideradas para trabajar puede darnos una pista de si efectivamente la tecnología favorece la consecución de la igualdad.

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) es un instrumento de evaluación de empresas con una metodología compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información de la que extrae seis rankings, entre los que se encuentra aquel que hace referencia a la capacidad de las empresas para atraer y retener talento, en definitiva, ser un lugar atractivo en el que trabajar.

Este ranking se denomina Merco Talento y las 20 mejores empresas del 2017 que se recogen en el citado ranking son las siguientes:

Inditex, BBVA, Repsol, Santander, Telefónica, Mercadona, Google, Gas natural Fenosa, Nestlé, Amazon, Mapfre, Mutua Madrileña, CaixaBank, Iberdrola, Coca-cola, Meliá Hotels International, Mahou San Miguel, Ikea, Heineken y Bankinter.

El ranking puntúa dichas empresas y lo compara con su anterior puntuación, reflejando los puestos que hayan perdido o ganado, en su caso:

Figura 3.1. Ranking Merco Talento. Fuente: MERCO

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	INDITEX	10000	—
2	BBVA	9053	↑ 3
3	REPSOL	8509	↓ 2
4	SANTANDER	8356	↑ 7
5	TELEFÓNICA	8265	↓ 4
6	MERCADONA	7663	↑ 9
7	GOOGLE	7594	↑ 8
8	GAS NATURAL FENOSA	7494	↑ 10
9	NESTLÉ	7263	↑ 24
10	AMAZON	6936	↑ 28
11	MAPFRE	6931	—
12	MUTUA MADRILEÑA	6875	↑ 15
13	CAIXABANK	6791	—
14	IBERDROLA	6769	↓ 6
15	COCA-COLA	6626	↑ 21
16	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	6511	—
17	MAHOU SAN MIGUEL	6367	↓ 14
18	IKEA	6297	↑ 44
19	HEINEKEN	6278	↓ 12
20	BANKINTER	6164	↓ 18

Por otro lado, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad otorga anualmente una marca de excelencia²⁵ como reconocimiento de las empresas y entidades que destacan en el desarrollo de las políticas de igualdad. Esto genera la Red DIE cuyo objetivo no es más que potenciar el intercambio de buenas prácticas y experiencias en materias de igualdad en el ámbito laboral. Actualmente, lo componen 146 empresas por lo que podremos también utilizarlo como marco de referencia en cuanto a la implicación de las empresas recogidas en el ranking de MERCO.

Basándonos en este ranking, mediante la técnica de análisis de contenido se procederá a la lectura y análisis de los Planes de Igualdad de las 20 empresas mejor valoradas, con el objetivo de conocer qué medidas de aspecto tecnológico se toman de las analizadas y recogidas en el Cuadro 2.1 con el objetivo de señalar la presencia de herramientas tecnológicas en cada una de las empresas. Por tanto, con el análisis del plan de igualdad se ha pretendido desglosar las medidas puramente tecnológicas, sin entrar en otras cuestiones. Es decir, con la lectura de cada plan, se ha ido reflejando qué uso de la tecnología se hacía, siguiendo los apartados elegidos: selección, formación y promoción, conciliación, y visibilidad.

Conocido el contenido de los planes de igualdad y elaborado un informe comparativo de las medidas separadas por apartados y empresas, se resume la información de la misma manera que en el Cuadro 2.1. Por último, recogiendo en el Cuadro 3.1 una nueva jerarquía en función de la presencia de medidas de igualdad vinculadas con la tecnología.

Conscientes de que muchos planes no han sido renovados desde su elaboración con el surgimiento de la ley, donde aún no existían la gran mayoría de herramientas que existen hoy, y añadiendo la inaccesibilidad de muchos otros planes²⁶, es posible que exista cierto grado de inexactitud en la jerarquía propuesta, ya que está basado en la información que se ha logrado obtener y que, por tanto, se recoge en nuestro estudio. Tan sólo pretende mostrar aquellas empresas que son conscientes de la importancia de la tecnología y que sacan el mayor provecho a el sinfín de herramientas que existen para ahorrar tiempo y esfuerzo, haciendo así más efectiva la consecución de logros.

Matizar que no se trata de recoger la totalidad de las medidas sino puramente las relacionadas con la tecnología, lo cual, no excluye que todos los planes de igualdad hablen de una preferencia

²⁵ Regulada en el artículo 50 de la Ley 3/2007, que en su apartado cuatro especifica: Para la concesión de este distintivo se tendrán en cuenta, entre otros criterios, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y en los distintos grupos y categorías profesionales de la empresa, la adopción de planes de igualdad u otras medidas innovadoras de fomento de la igualdad, así como la publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa.

²⁶ Destacar que una de las empresas a las que no ha sido posible acceder a su Plan es Google, aun siendo ella desarrolladora de herramientas citadas en el Marco Teórico, como pudiera ser Drive o HangOuts

por el sexo infrarrepresentado, o de un cuidado del lenguaje en sus comunicados, o de una formación en este campo para su plantilla... Simplemente, aun refiriéndose a todo ello, no detallan medidas donde la tecnología sea clave para su implantación y por eso carecen de relevancia en nuestro estudio.

Destacar el diseño de ciertos planes, donde la maquetación y diseño del documento potencia mucho el contenido del mismo, en definitiva, facilita al lector su visualización gracias a su presentación y eso es, sin lugar a dudas, parte de la tarea de visibilidad y un claro uso favorable de los recursos tecnológicos.

4. RESULTADOS

En este apartado, recogeremos todas las medidas de carácter tecnológico recogidas en los diferentes planes de igualdad que favorecen la consecución de la igualdad en la empresa, estructurado en las cuatro secciones que se han empleado a lo largo del desarrollo de nuestro estudio.

4.1. Selección

IKEA

Ha activado un proyecto piloto en España, concretamente en Madrid y Sevilla, mediante el cual los currículos que reciba serán anónimos.²⁷ Elena López, responsable de Diversidad de Ikea en España, asegura que “es un paso más para intentar hacer que nuestros procesos de selección sean lo más igualitarios posibles” ya que ayuda enormemente a “evitar sesgos inconscientes en los procesos de selección y garantizar que se prime el talento y las competencias de los candidatos y candidatas”.

4.2. Formación

GAS NATURAL FENOSA²⁸

El Plan recoge un curso on-line sobre igualdad de género dirigido a toda la plantilla, preferentemente en horario laboral.

Es también destacable que la empresa prevé formación para aquellos trabajadores que se reincorporen tras un periodo de tiempo prolongado, matizando que ésta “podrá realizarse en un formato distinto al original de acuerdo a criterios de eficiencia y rentabilidad”. Probablemente,

²⁷ Extraído de una noticia de Europa Press de 25 de abril de 2018

²⁸ Las medidas del Plan de Igualdad de la empresa Gas Natural Fenosa, suscrito el 4 de diciembre de 2012 (publicado en el BOE el Madrid, 7 de mayo de 2013) incluye una serie de apartados. Los entrecomillados realizados en los apartados de esta empresa, son citas textuales del mismo.

este cambio de formato más eficiente haga referencia a materiales online más accesibles y rápidos de analizar por parte del trabajador.

CAIXABANK

Ha diseñado un plan progresivo de información que recoge expresamente el uso de la vía virtual en la medida de lo posible. Por otro lado, la página web de nuevas incorporaciones recogerá el pacto de igualdad y conciliación, el plan de igualdad y el protocolo para la prevención de acoso. Entienden los canales virtuales “como una herramienta útil para facilitar la conciliación y uso de tiempos”, además de facilitar el acceso a la formación a las personas que se encuentren en situaciones especialmente protegidas.

MAPFRE

Busca la elaboración por parte de toda la plantilla de un curso online en materia de igualdad y conciliación. Además, se potenciará el uso de cursos a distancia para especiales situaciones de conciliación (maternidades, paternidades, reducciones de jornada y otros).

4.3. Promoción

ZARA

Recoge como medida de acceso y selección publicar todas las vacantes en los medios habituales y futuros, destacando medios tecnológicos como el correo electrónico, JoinFashion²⁹, para hacerlo "accesible a todo el personal"

4.4. Conciliación

GAS NATURAL FENOSA

Incluye la intranet dentro de su Plan de Comunicación interna para la difusión y gestión de los permisos de conciliación, buscando simplificar el proceso y acceso, así como la gestión de solicitudes. Es destacable también que en la propuesta de medidas de flexibilidad recogen los medios tecnológicos como eje del teletrabajo.

IKEA

Pretende disminuir los desplazamientos de sus empleados mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información: web-ex, videoconferencias... siempre que sea posible.

GRUPO REPSOL

Se prevé el uso de medios electrónicos en la modalidad de teletrabajo, estableciendo como requisito para poder llevarlo a cabo las “habilidades informáticas suficientes para poder trabajar en remoto.” Además, especifica que el empleador debe prestar apoyo técnico para el correcto

²⁹ Portal de empleo, propio del Grupo Inditex

funcionamiento de los medios materiales necesarios para el desarrollo de la actividad laboral, los cuales también debe facilitar.

BBVA

El Banco recoge como única medida vinculada a la tecnología el uso de la videoconferencia como medio para reducir la necesidad de viajes de trabajo y facilitar la conciliación familiar.

SANTANDER

Declaran la necesidad de potenciar el uso de la videoconferencia para evitar los viajes de trabajo y así facilitar la conciliación familiar.

CAIXABANK

Pretenden promover y divulgar el uso de nuevas tecnologías para conseguir mayor eficiencia de tiempo, como el uso del mail, recogiendo como medida la formación en el uso de herramientas que ayuden a mejorar la eficiencia del tiempo de trabajo: uso de nuevas tecnologías. Además, pretenden potenciar el uso de teleconferencias y videoconferencias.

Una vez más, la intranet debe estar actualizada en cuanto a las medidas y condiciones de aplicación que estén a disposición de los empleados con el fin de facilitar sus posibilidades de conciliación laboral, familiar y personal.

También se recoge la necesidad de mantener actualizada la información de la web específica de Igualdad y Conciliación, así como la inclusión de recomendaciones para el buen uso y compatibilidad de los tiempos familiar, personal y laboral

COCACOLA

Las medidas citadas en este sentido han sido encontradas en informes escuetos y con tintes corporativos, y no en el Plan propiamente dicho. Se recogen:

- My Ko, portal con información sobre transportes, museos, organismos oficiales y en el que poder realizar gestiones, además de consultar los descuentos para empleados en productos y servicios
- Facilitar los medios tecnológicos necesarios para que los empleados tengan libertad de movimiento en el puesto de trabajo como el ADSL, la BlackBerry o el ordenador portátil.

NESTLÉ

Pretende fomentar el uso de la tecnología, ofreciendo espacios y recursos para realizar las reuniones, con el fin de evitar desplazamientos.

MAPFRE

Plantea el teletrabajo como una opción a estudiar cuando el puesto de trabajo lo permita, además de potenciar el uso de videoconferencias para las reuniones de trabajo que así lo permitan, buscando hacerlas en horario de trabajo.

MELIÁ HOTELES

Uso de la Web y el Portal como medio de información de las novedades que vayan teniendo lugar en la legislación vigente en materia de permisos, excedencias y suspensiones, así como las mejoras de la empresa, tendiendo a visibilizar la posibilidad de disfrute de los mismos por parte de los varones.

BANKINTER

Publicación en la intranet de las medidas de conciliación agrupadas por tipos con el objetivo de facilitar el acceso a la información por parte de los trabajadores.

Se citan las siguientes herramientas: videoconferencias, PDA y Kit teletrabajo, como ejemplo de medidas que facilitará la empresa a los trabajadores con el fin de favorecer una mejor conciliación. Así como la potenciación del uso de videoconferencias y data conferencias.

4.5. Visibilidad

GAS NATURAL FENOSA

La intranet tendrá un espacio propio para la difusión de las acciones llevadas a cabo, con el objetivo de visibilizar tanto el propio Plan de Igualdad como los avances y resultados, los hechos relevantes tanto externos como internos, o la documentación destacable en esta materia.

En cuanto a la difusión externa, se hará uso de los principales canales de comunicación externa de la compañía, señalando la web corporativa como un canal clave en esta iniciativa.

ZARA

Comunicación a través de la TGT³⁰ de vacantes en todos los centros. Además de informar y formar sobre el Plan de Igualdad, así como informar y sensibilizar a la plantilla en materia de igualdad. Por otro lado, difundir el protocolo de riesgo de embarazo y lactancia natural.

CAIXABANK

Busca la publicación en la intranet del Plan de Igualdad, quedando de forma permanente en la web de Igualdad y Conciliación, además de potenciar el canal o espacio específico de Conciliación e Igualdad de la intranet para publicitar noticias y buenas prácticas realizadas en la Entidad. Busca la motivación de la plantilla para realizar sugerencias “dentro de los canales existentes”.

NESTLÉ

Plantea la publicación en la intranet de la empresa del Plan de Igualdad, así como el marco normativo vigente en materia de igualdad y conciliación.

³⁰ No es accesible a toda la plantilla. Normalmente solo lo utilizan los encargados y encargadas de las tiendas.

MUTUA MADRILEÑA

Tanto en la comunicación interna como externa, se plantea el uso de la tecnología ya que en Plan recoge que se debe publicar el compromiso y acciones realizadas por la igualdad y la conciliación tanto en la web como en la intranet. Resulta realmente destacable el formato del plan, ya que se trata de un documento que, respetando la estética corporativa, ordena la información de manera sencilla y didáctica, es decir, es visible.

MELIÁ HOTELES

Facilitar el uso del correo electrónico como canal de comunicación de la plantilla para sugerir a la empresa en el ámbito de la igualdad de género.

MERCADONA

Uso de las redes sociales como pantalla de las promociones realizadas a ciertas trabajadoras, contando su historia.³¹

4.6 Resultados finales

Las medidas más recogidas en este sentido son el fomento de las herramientas para la realización de reuniones virtuales y el soporte tecnológico por parte de la empresa para aquellos trabajadores que desean llevar a cabo parte de su jornada en el régimen de teletrabajo, así como la publicación en la Intranet de la empresa del Plan de Igualdad. Una vez más, muestra de que el contexto en el que tuvo lugar la redacción de la gran mayoría de los planes no era tan digital ni estaba tan informatizado como el contexto actual.

- ✓ Formación: en el ámbito formativo era más que evidente la necesidad de utilizar el método de aprendizaje online, que no solo facilitan el acceso a la formación, sino que también la dinamizan. A pesar de que este modelo de formación supone libertad horaria, las empresas ha preferido que se haga en el ámbito de trabajo, lo cual, es acertado en tanto en cuanto no liga la facilidad de acceso a la libertad total de acceso, controlando así una correcta formación en este sentido. Se busca un fácil acceso a la información, recurriendo a la tecnología como herramienta esencial. No obstante, resulta sorprendente el hecho de que han sido pocos los planes que han recogido de manera expresa la necesidad de realizar el curso online.
- ✓ Promoción: la medida de facilitar el acceso a todo el personal en materia de promoción existe en todos los planes, pero no se recoge de manera específica el hecho de emplear medios tecnológicos para ello.
- ✓ Conciliación: la gran mayoría de las empresas reconoce la facilidad que el uso de la tecnología supone a la hora de establecer comunicaciones con sus empleados para lograr un ambiente de trabajo más efectivo y así más conciliador. El uso de herramientas de

³¹ El Plan no ha podido ser consultado, este ha sido un descubrimiento propio en el uso particular de Instagram

videoconferencia destaca en numerosos planes, así como la disposición de los medios tecnológicos necesarios para llevar a cabo teletrabajo, como pueda ser la facilitación de conexión a internet. Existen multitud de herramientas tecnológicas que acercan a las personas sin necesidad de que exista una proximidad física, lo que facilita una conciliación de la vida personal y laboral. Es cierto que se queda en cierto modo pobre para el contexto actual, aunque puede, de alguna manera, encajar en el contexto de redacción del texto. Prueba inequívoca de una necesidad de cambio.

- ✓ Visibilidad: el gran fallo de prácticamente todas las empresas es la dificultad en el acceso al plan de igualdad. Mientras que la gran mayoría prevén, acertadamente, la publicación en la intranet del mismo para hacerlo accesible a sus empleados, prácticamente ninguna lo tienen visible en su página web. O se debe hacer una búsqueda concreta en Google, haciendo lo cual tampoco es siempre fácil, o se debe investigar en exceso en la página web para encontrar algún informe o dato sobre igualdad y en muy pocas ocasiones se encuentra el plan completo subido. Es destacable la maquetación de ciertos planes de igualdad como el de IKEA, Zara o Mutua madrileña, ya que el uso de la tecnología no es solo el fondo también la forma y utilizar las herramientas disponibles para no hacer del plan de igualdad un folio en blanco también es realmente destacable.

Cuadro 4.1. Presencia de medidas tecnológicas en el TOP20 de MERCO Talento. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA	POSICIÓN MERCOSUR	SELECCIÓN	FORMACIÓN	PROMOCIÓN	CONCILIACIÓN	VISIBILIDAD
	13		Formación virtual Página web de nuevas incorporaciones recoge información relativa a igualdad.		Gestión del tiempo: Formación en uso de nuevas tecnologías , uso de videoconferencia y teleconferencias Difusión de las medidas a través de la web específica y la Intranet	Publicar el plan en la intranet y la web de Igualdad y Conciliación (permanente). Sugerencias de la plantilla a través de los <i>canales existentes</i>
	8		Formación online sobre igualdad de género Adaptación de la formación a las ausencias prolongadas		Intranet para difundir y gestionar los permisos Teletrabajo basado en medios tecnológicos	Publicar el Plan y demás acciones, avances y resultados en la intranet Uso de la web corporativa como medio de difusión
	18	Curriculum ciego y pruebas de competencias			Uso de web-ex y videoconferencia para realizar teletrabajo.	Uso de la página web para dar visibilidad a la historia de mujeres que han promocionado en la empresa. Formato del plan
ZARA	1		Publicarlo en medios tecnológicos	Comunicación a través de email y JoinFashion de vacantes		Formato del plan Comunicación a través de la TGT del Plan y otras informaciones
	9				Recursos tecnológicos para reuniones Publicar en la Intranet el marco normativo	Publicar el Plan y el marco normativo en la Intranet
	11		Formación online Adaptación de la formación a las ausencias prolongadas		Videoconferencia Teletrabajo	
	16				Comunicación por la web de las novedades legislativas	Comunicación interna vía email para realizar sugerencias en igualdad
	2				Videoconferencia	
	3				Teletrabajo a través de medios tecnológicos facilitados por la empresa	
	4				Videoconferencia	

	6					Uso de redes sociales para dar visibilidad las promociones (historias particulares)
	12					Publicar el plan en la intranet y en la web . Formato del plan
	15				ADSL, Blackberry o portátil facilitado por la empresa Portal informativo para gestiones: My Ko	
	20				Teletrabajo y gestión del tiempo: videoconferencias, dataconferencias, PDA y Kit teletrabajo Publicación de medidas de conciliación en intranet	

Nota: Las empresas Telefónica, Google, Amazon, Mahou San Miguel, Heineken e Iberdrola no se recogen en el presente cuadro porque no se dispone información en cuanto a herramientas tecnológicas en el campo de la igualdad.

5. CONCLUSIONES

Este estudio está enmarcado en el ámbito de la igualdad de género en la empresa, si bien en un contexto actual, donde se han cumplido 10 años desde la ley de igualdad, y hemos sufrido importantes avances tecnológicos. Concretamente, el objeto de estudio del presente trabajo era conocer si las herramientas tecnológicas estaban siendo utilizadas por las empresas para alcanzar sus objetivos en materia de igualdad.

Para responder a esta pregunta de investigación se ha seguido una metodología de embudo, partiendo de la búsqueda inicial donde se han recogido las diferentes herramientas tecnológicas disponibles para facilitar la consecución de la igualdad en la empresa, resaltando aquellas que habían sido utilizadas ya durante estos 10 años de regulación de la igualdad, en qué sentidos había sido utilizada, cómo podía implantarse y en qué áreas para favorecer la consecución de los objetivos tanto de la norma como de los planes de las diferentes empresas.

Tras una búsqueda exhaustiva de diferentes herramientas tecnológicas, posteriormente se llevó a cabo un análisis de los planes de igualdad de las 20 mejores empresas para trabajar según el monitor de reputación Merco, con el propósito de verificar si estas empresas hacían uso de la tecnología para favorecer la paridad. Todo ello permitió concluir lo siguiente:

- ✓ Generalidad de los planes: los planes de igualdad son poco específicos. Además, no existe una actualización de la información en cuanto a la evolución del plan. Los planes analizados tienden en muchas ocasiones a repetir frases con objetivos o ideas, pero en pocas ocasiones señalan medidas concretas para la consecución de esos objetivos que promulgan.

- ✓ **Infrautilización de la tecnología:** existe un desequilibrio entre los avances tecnológicos existentes y las medidas empleadas por las empresas. Esto puede deberse a que, desde el nacimiento de la ley, y por ende de los planes de igualdad, no se han producido cambios relevantes en los mismos y cuando se han adoptado nuevas medidas no se han integrado en el Plan.
- ✓ **Conciliación y visibilidad como clave:** estas dos son las áreas donde existe un mayor número de medidas tecnológicas. Con esto se observa además que no existe una estrategia de digitalización global. No obstante, las empresas fueron bastante conscientes de las oportunidades y facilidades que ofrecían las herramientas tecnológicas existentes en el momento de la redacción del Plan para estas dos áreas concretas. Aunque no conocemos la efectividad real, sí que se valora positivamente la inclusión de estas medidas y el uso de las mismas porque demuestra el conocimiento de una nueva realidad tecnológica y la importancia de hacerla parte de la Responsabilidad Social de Género. Destaca la utilización de la intranet en ambos campos, como se recoge en el cuadro 4.1.
- ✓ **Valoración de la digitalización:** las empresas mejor valoradas para trabajar de acuerdo con Merco son las que menos medidas de carácter tecnológico tienen, de acuerdo a la información de la que se dispone. Esta situación podría responder a tres posibles situaciones: que la tecnología no es categóricamente necesaria para lograr un ambiente de trabajo paritario; que estas medidas se estén utilizando, pero no se recojan; o bien que las empresas hayan logrado este posicionamiento a pesar de no utilizarlas, lo que no implica que su uso no mejorase aún más su situación.

El desarrollo del presente trabajo se ha visto limitado en las siguientes medidas:

- ✓ **El acceso a la información:** los planes de igualdad no han estado en muchas ocasiones publicados en las páginas web y tampoco han sido de fácil acceso en ninguno de los casos. Los apartados de la web destinados a la exposición de información relativos a personas eran más explicando historias o situaciones y no tanto medidas o nuevas consideraciones.
- ✓ **Sesgo de la información:** la muestra es solo ejemplificativa, la selección de 20 empresas lleva consigo que la información recogida no sea un análisis de la situación de la tecnología en Responsabilidad Social de Género en el tejido empresarial español.
- ✓ **Usabilidad de las medidas:** no se conoce ni se ha podido analizar un estudio sobre la cantidad de empleados que hacen uso de las tecnologías y qué genera eso para la empresa.
- ✓ **La tecnología como punto de apoyo:** a pesar de que existan numerosas herramientas que faciliten la consecución de unos objetivos, para que se produzca la igualdad de género, debemos ser conscientes de la presencia de ideas aprendidas y socialmente establecidas. Especialmente, en aquellas áreas de Recursos Humanos donde existe precisamente implicación subjetiva, no son salvables por tales herramientas ni estas nos garantizan que se vaya a producir una igualdad real o puramente objetiva.

Concluimos así, que existe una necesidad de adaptación de las medidas de igualdad de las empresas a un nuevo contexto más digital y más eficiente. Las empresas podrían reconsiderar la idea de actualizar sus planes de igualdad, ahora que ya no es una materia tan poco tratada y habiendo quedado plasmadas la cantidad de alternativas y herramientas que, por pequeñas que sean, benefician de alguna manera en la implantación de medidas de igualdad. De esta manera, al crear las empresas un control de la evolución de la medida en el propio plan, podría conocerse así la verdadera efectividad del uso de la tecnología en la consecución de la igualdad en la empresa.

De hecho, este estudio podría profundizarse en este sentido y hacer un estudio de campo donde se encueste a los empleados de las empresas que sí utilizan medidas tecnológicas para conocer en qué medidas las utilizan, cómo creen que les beneficia o beneficiaría, en caso de que no sean utilizadas... E incluso, investigar qué medidas se emplean en todas esas empresas de las que no disponemos de información a través también de sus empleados. En definitiva, conocer la usabilidad de las medidas en las diferentes empresas.

Además, podría realizarse un plan de medidas tecnológicas, recogiendo aquellas que se considerasen clave, entre todas las que han sido objeto de estudio en el presente trabajo, y de fácil aplicación en la mayoría de empresas.

6. BIBLIOGRAFÍA

Velasco, E; Adamiz-Echevarría, C; Fernández de Bobadilla, S; Intxaurburu, M.G.; Larrieta, I. (2015) La perspectiva de género en las iniciativas de responsabilidad social: Responsabilidad Social de Género. Edita Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

Velasco, E; Adamiz-Echevarría, C; Fernández de Bobadilla, S; Intxaurburu, M.G.; Larrieta, I. (2013) Guía de buenas prácticas en Responsabilidad Social de Género. Editorial Pirámide

Carrasco Rastrilla, L.F. (2014). Cómo elaborar el plan de igualdad de la empresa. Fundación Confemetal Editorial.

Guerras Martin, L.A., Navas López, J.E. (2007) Dirección estratégica de la empresa. Editorial Aranzadi, S.A.

García-Tenorio Ronda, J., Sabater Sánchez, R. (2004) Fundamentos de dirección y gestión de Recursos Humanos. Editorial Thomson.

Cooper, D., Roberston, I.T. y Tinline, G (2003) Reclutamiento y selección. Editorial Thomson

Lawson, K (1997) Cómo mejorar la formación y el entrenamiento en el puesto de trabajo, Editorial Centro de estudios Ramón Areces S.A. ASTD, Madrid.

Material online

Accenture.com. (2018). Las Graduadas en 2020 Pueden Eliminar la Brecha Salarial | Accenture. [online] Disponible: <https://www.accenture.com/es-es/company-news-release-university-generation-graduating-2020> [Consultado 11 Nov. 2017].

HR Dive. (2018). Breaking down bias: How recruitment tech is making hiring more fair. [online] Disponible: <https://www.hrdive.com/news/breaking-down-bias-how-recruitment-tech-is-making-hiring-more-fair/427772/> [Consultado 11 Nov. 2017].

Llopis, C. (2018). Visibilidad de marca: ¿Por qué apostar por ella?. [online] INCRENTA - Blog en español. Available at: <http://increnta.com/es/blog/visibilidad-de-marca/> [Accessed 11 Jun. 2018].

Zamora, E. and Báez, L. (2018). Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos. [online] Disponible en: <http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/icap/unpan030133.pdf> [Consultado 11 Nov. 2017].

López Cabañas, A. (2018). ¿Qué es, para qué sirve y qué beneficios aportará a tu web una campaña de linkbuilding?. [online] Diseño web Reus - Diseño web responsive - Marketing online - SEO. Disponible en: <http://www.fullweb.es/blog/beneficios-web-estrategia-linkbuilding> [Consultado 30 Nov. 2017].

Enriquez, L. (2018). Plan de Comunicación en RSE. [online] Es.slideshare.net. Disponible en: <https://es.slideshare.net/lettyenriquez50/plan-de-comunicacin-de-rse> [Consultado 30 Nov. 2017].

Evia H, M. (2018). Cómo comunicar RSE a stakeholders: 3 ejemplos | ExpokNews. [online] ExpokNews. Disponible en: <https://www.expoknews.com/como-comunicar-rse-a-stakeholders-3-ejemplos/> [Consultado 30 Nov. 2017].

40deFiebre. (2018). ¿Qué es el SEO y por qué lo necesito? - 40deFiebre. [online] Disponible en: <https://www.40defiebre.com/guia-seo/que-es-seo-por-que-necesito/> [Consultado 30 Nov. 2017].

40deFiebre. (2018). ¿Qué es el Anchor Text?. [online] Disponible en: <https://www.40defiebre.com/que-es/anchor-text/> [Consultado 30 Nov. 2017].

Villanueva, L. (2018). Técnicas de Link Building que usan los profesionales SEO.. [online] El Blog de Luis M. Villanueva - SEO y Mkt Online. Disponible en: <http://luismvillanueva.com/seo/linkbuilding-tecnicas.html> [Consultado 30 Nov. 2017].

Álvarez Álvarez, A. (2018). La Responsabilidad Social Empresarial y la Comunicación Publicitaria desde una Perspectiva Social y Estratégica en la Organización del Siglo XXI.. [online] comunicación corporativa. Disponible en: <https://identcorporativaalicia.wordpress.com/2016/10/23/la-responsabilidad-social-empresarial-y-la-comunicacion-publicitaria-desde-una-perspectiva-social-y-estrategica-en-la-organizacion-del-siglo-xxi/> [Consultado 10 dic. 2017].

Pilares, F. (2018). Fundación Pilares para la autonomía personal. [online] Fundacionpilares.org. Disponible en: http://www.fundacionpilares.org/jornada_conciliacion_2014.php [Consultado 10 dic 2017].

Fundación Mujeres (2018). Conciliación de la vida laboral, familiar y personal. [online] Ib.ccoo.es. Disponible en: http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral,_familiar_y_personal_.pdf [Consultado 10 dic 2017].

Alonso Feijoo, A. (2018). La perspectiva de género en la RSE o la RSC - Realkiddys. [online] Realkiddys. Disponible en: <http://www.realkiddys.com/perspectiva-de-genero-en-la-rse/> [Consultado 10 dic 2017].

Edenred.es. (2018). La formación continua en la empresa: qué, cómo y por qué | Edenred. [online] Disponible en: <https://www.edenred.es/blog/la-formacion-continua-en-la-empresa-que-como-y-por-que/> [Consultado 10 dic 2017].

Fundación mujeres (2009) Planes de Igualdad y conciliación en las empresas [online] Disponible en: http://www.fundacionmujeres.es/files/attachments/Documento/237359/image/_PI_40preguntas_esp.pdf [Consultado 10 dic 2017].

Barba Pan, M (2016) Significado de 'techo de cristal' y 'suelo pegajoso' – Aboutespañol [online] Disponible en: <https://www.aboutespanol.com/significado-de-techo-de-cristal-y-suelo-pegajoso-1271776> [Consultado 10 dic 2017].

Género y Economía. (2018). Entre el techo de cristal y el suelo pegajoso. [online] Disponible en: <https://generoyeconomia.wordpress.com/2009/04/30/entre-el-techo-de-cristal-y-el-suelo-pegajoso/> [Consultado 10 dic 2017].

Reguera Vigo, I (2016) Techos de cristal – Politikon [online] Disponible en: <https://politikon.es/2016/03/10/techos-de-cristal/> [Consultado 10 dic 2017].

INE (2018) Ocupados por tipo de puesto laboral, sexo y grupo de edad. Valores absolutos y porcentajes respecto al total de cada grupo de edad – INE [online] Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=5125> [Consultado 10 dic 2017].

Reclutamiento y selección de personal (2011) – Blogspot [online] Disponible en: <http://procesodereclutamientodepersonal.blogspot.com.es> [Consultado 10 dic 2017].

López. J (2016) Apps y servicios online para realizar videoconferencia – Blogthinkbig [online] Disponible en: <https://blogthinkbig.com/apps-y-servicios-online-para-realizar-videoconferencias> [Consultado 10 dic 2017].

López. J (2018) Pizarras online para trabajar en grupo – Blogthinkbig [online] Disponible en: <https://blogthinkbig.com/pizarras-online-para-trabajar-en-grupo> [Consultado 10 dic 2017].

López. J (2018) Alternativas online para gestionar proyectos en equipo – Blogthinkbig [online] Disponible en: <https://blogthinkbig.com/alternativas-online-para-gestionar-proyectos-en-equipo> [Consultado 10 dic 2017].

López. J (2018) Dropbox Paper, otra manera de trabajar en equipo – Blogthinkbig [online] Disponible en: <https://blogthinkbig.com/dropbox-paper-otra-manera-de-trabajar-en-equipo> [Consultado 10 dic 2017].

Cordellat, A. (2016) Padres despedidos por pedir una reducción de jornada – El Pais [online] Disponible en: https://elpais.com/elpais/2016/12/06/mamas_papas/1481013181_941256.html [Consultado 10 dic 2017].

Larrañeta, A. (2014) Solo el 55% de mujeres vuelve a su viejo horario laboral tras tener un hijo frente al 100% de hombres- 20 minutos [online] Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/2136855/0/hombres-mujeres/maternidad-paternidad/empleo/> [Consultado 10 dic 2017].

Human Level (2018). Definición de engagement. - Human Level Communications. [online] Disponible en: <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/engagement> [Consultado 10 dic 2017].

Serna, C (2016) ¿Qué es un “employer branding”? – El Mundo [online] Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2016/05/25/57456a1e22601d224d8b4598.html> [Consultado 10 dic 2017].

Tagfestival.com. (2018). Atípica, una startup mexicana contra la discriminación laboral. - Tagfestival.com. [online] Disponible en: <http://tagfestival.com/2017/05/09/atipica-startup-mexicana-contra-discriminacion-laboral/> [Consultado 10 dic 2017].

Europa.eu. (2018). European Commission - PRESS RELEASES - Press release - Viviane Reding, Comisaria de Justicia de la UE, se reúne con directivos empresariales europeos para

favorecer la incorporación de las mujeres a los consejos de dirección. [online] Disponible en: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-242_es.htm [Consultado 10 dic 2017].

europapress.es. (2018). Ikea implanta el CV anónimo en sus procesos de selección en España. [online] Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-ikea-implanta-cv-anonimo-procesos-seleccion-espana-20180425181348.html> [Consultado 25 abril 2018].