

# BALANCE DE PROCESO Y SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS DEL PILOTO SIGÉNERO PANAMÁ

**PROYECTO:** Igualdad Laboral en Panamá. Apoyo a la implementación del Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Sello de Igualdad de Género en empresas.



**SIGénero**  
**PANAMÁ**

**MARZO, 2022.**

## CRÉDITOS

**Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, MITRADEL**

**Doris Zapata,** Ministra

**Roger Tejada,** Viceministro

**Winston Sánchez,** Secretario General

**Yelitza González,** Jefa de Oficina de Género y Trabajo

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD**

**María del Carmen Sacasa,** Representante Residente

**Aleida Ferreyra,** Representante Residente Adjunta

**Gabriel Boyke,** Oficial de Programa

**María Fernández Trueba,** Especialista en Género

**Rosina Pérez,** Coordinadora de Proyecto

## Consultora

**Eusebia Solís.**

El presente informe es un consolidado preparado a partir de la consultoría denominada "Balance de proceso y sistematización de Buenas Prácticas de Empresas del Piloto SIGénero Panamá".

## Agradecimiento

A todo el personal de las Empresas Certificadas por el SIGénero Panamá en su fase de pilotaje que han hecho posible la realización de este Programa.

## CONTENIDO

Introducción .....	7
Antecedentes del Proceso de Certificación.....	8
Fases del Proceso de Certificación.....	9
Compromiso de la Empresa.....	11
Conformación del Comité de Igualdad de Género.....	12
Inducción y Capacitación.....	12
Autodiagnóstico y Reporte de Brechas.....	14
Diagnóstico Organizacional y Plan de Acción.....	14
Implementación del Plan de Acción y la Auditoría Interna.....	16
Auditoría de Tercera Parte .....	16
Otorgamiento de la Certificación.....	16
Empresas participantes del Programa SIGénero Panamá.....	17
Igualdad de Género, “Un Buen Negocio” y su importancia para las Empresas participantes del SIGénero Panamá.....	19
Norma Técnica .....	21
Balance del Proceso y Recomendaciones con miras al Escalamiento de la Iniciativa.....	29
Conclusiones .....	29
Recomendaciones .....	32

## PRESENTACIÓN

El Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral como brazo ejecutor de las políticas de empleo del Gobierno Nacional, tiene entre sus prioridades desarrollar acciones que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el mercado laboral; a través, del fortalecimiento institucional y la adopción de medidas articuladas y en alianza con distintos sectores protagonistas del desarrollo productivo de nuestro país.

En ese sentido, a través de diversos proyectos se incorpora el enfoque de equidad e igualdad de género con el objetivo de tomar en cuenta tanto las necesidades de los hombres como de las mujeres y así ofrecer una respuesta institucional integral, amplia e inclusiva.

El Programa de Certificación en Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en empresas y organizaciones privadas, SIGÉNERO PANAMÁ, es una de estas iniciativas que se ejecuta en alianza con el Ministerio de Comercio e Industrias y el Instituto Nacional de la Mujer, con la asistencia técnica del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD en Panamá, programa mediante el cual las empresas voluntariamente se comprometen con la realización de una serie de pasos a fin lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los lugares de trabajo, estableciendo una estrategia corporativa para ir reduciendo hasta superar las brechas de género y transformar su cultura organizacional.

Este Programa ha culminado su fase piloto logrando la certificación de empresas representativas de distintos sectores importantes del país, producto del cual se ha realizado un balance de esta experiencia y las buenas prácticas que han adelantado las mismas, el cual presentamos en esta ocasión para que sirva de modelo e incentivar que otras empresas se sumen al Programa de Certificación; además, de visibilizar este esfuerzo mancomunado entre instancias de gobierno y el sector empresarial.

Sin duda, para el MITRADEL es motivo de satisfacción liderar y ejecutar esta iniciativa, y poner en práctica medidas dirigidas a lograr una mejor condición laboral en igualdad para hombres y mujeres, dando pasos concretos para alcanzar el ODS 5 sobre Igualdad de Género y el ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico de la Agenda 2030 y así construir un mejor país para todos.

**S.E. Doris Zapata Acevedo**

Ministra de Trabajo y Desarrollo Laboral

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) apoya a los gobiernos en la implementación del Sello de Igualdad de Género en las Empresas, para destacar el papel fundamental que juega el sector privado en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial en lo relativo al logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Como parte de esta iniciativa se ha diseñado y puesto en marcha, desde el año 2018, el Programa de Certificación en Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en empresas y organizaciones privadas, mejor conocido como el SIGÉNERO PANAMÁ. El objetivo de este programa ha sido promover un clima laboral favorable en condiciones de igualdad para mujeres y hombres, transformando y generando cambios en la cultura organizacional de las empresas participantes. Esto ha sido posible mediante un trabajo articulado, participativo y dinámico, bajo el liderazgo del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, en alianza estratégica con el Ministerio de Comercio e Industrias y el Instituto Nacional de la Mujer y la asistencia técnica del PNUD.

Luego del desarrollo de un proceso sistemático, sustentado en los estándares y parámetros delineados a partir de los objetivos para el cual fue creado el SIGÉNERO PANAMÁ, el programa culmina su fase de pilotaje. Es así como el PNUD en Panamá se complace en compartir este informe en el cual se evidencian los logros obtenidos en esta experiencia y se sientan las bases para escalar la iniciativa, y de esta forma aportar al cierre de brechas de género en el ámbito laboral y a la consecución del Objetivo Sostenible 5, de igualdad de género y el Objetivo Sostenible 8, de trabajo decente y crecimiento económico, parte integral de la Agenda 2030, para lograr un desarrollo humano sostenible en el país, sin dejar a nadie atrás.

## **María del Carmen Sacasa**

Representante Residente  
PNUD-Panamá



# REPÚBLICA DE PANAMÁ

— GOBIERNO NACIONAL —

MINISTERIO DE TRABAJO  
Y DESARROLLO LABORAL

MINISTERIO DE  
RELACIONES EXTERIORES

MINISTERIO DE  
COMERCIO E INDUSTRIAS

INSTITUTO NACIONAL  
DE LA MUJER



**SIGénero**  
**PANAMÁ**

## INTRODUCCIÓN

El Programa de Certificación SIGénero Panamá es una iniciativa desarrollada en el marco del Proyecto “Igualdad Laboral en Panamá. Apoyo a la implementación del Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Sello de Igualdad de Género en empresas” ejecutado por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral en asocio con el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Comercio e Industrias y el Instituto Nacional de la Mujer; con la asistencia técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con el objetivo de implementar políticas públicas que fomenten la igualdad de género en el ámbito laboral. Este Proyecto responde a la relevancia que adquiere el abordaje de las brechas de desigualdad de género que produce y reproduce el mercado laboral panameño, demandando el mejoramiento de prácticas tanto desde el ámbito público institucional; representado por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, como desde las empresas privadas que operan a nivel nacional, en ese sentido, tiene como uno de sus resultados: “diseñado e implementado el Programa de Certificación de Sello de Igualdad de Género en Panamá, como proyecto piloto demostrativo en 6 empresas de Panamá”.

Mejor conocido como “SIGénero Panamá”, este programa involucró inicialmente a 10 empresas que expresaron interés de participar en la experiencia piloto, de las cuales 9 realizaron los pasos establecidos en el Programa cumpliendo con los requisitos establecidos por la norma país para obtener la certificación en igualdad de género.

Es así que este informe presenta los aspectos más relevantes de la ejecución del SIGénero Panamá desde la mirada del equipo implementador, las asesoras y las empresas que fueron parte del pilotaje. El proceso del Programa SIGénero Panamá ha sido evaluado como positivo, constructivo e intenso y; una gran experiencia de aprendizaje que ha contribuido con el fortalecimiento de las políticas organizacionales y la manera de enfrentar las discriminaciones por género en cada lugar de trabajo, mejorando de manera sensible la satisfacción y la productividad de los/as trabajadores/as en su entorno, reconociendo que es un proceso que debe perfeccionarse y adaptarse a los nuevos escenarios, por ejemplo, el teletrabajo.

En el marco de este balance se destacan buenas prácticas que han sido desarrolladas por las empresas que participaron en el pilotaje del Programa SIGénero Panamá, evidenciando su compromiso con la igualdad de género. En ese sentido, se reconoce y aplaude el esfuerzo adelantado por las empresas certificadas con el “Sello de Igualdad de Género”, lo que también pretende ser un estímulo para incentivar a otras empresas y animarlas para que sean parte del Programa SIGénero Panamá en una segunda fase.

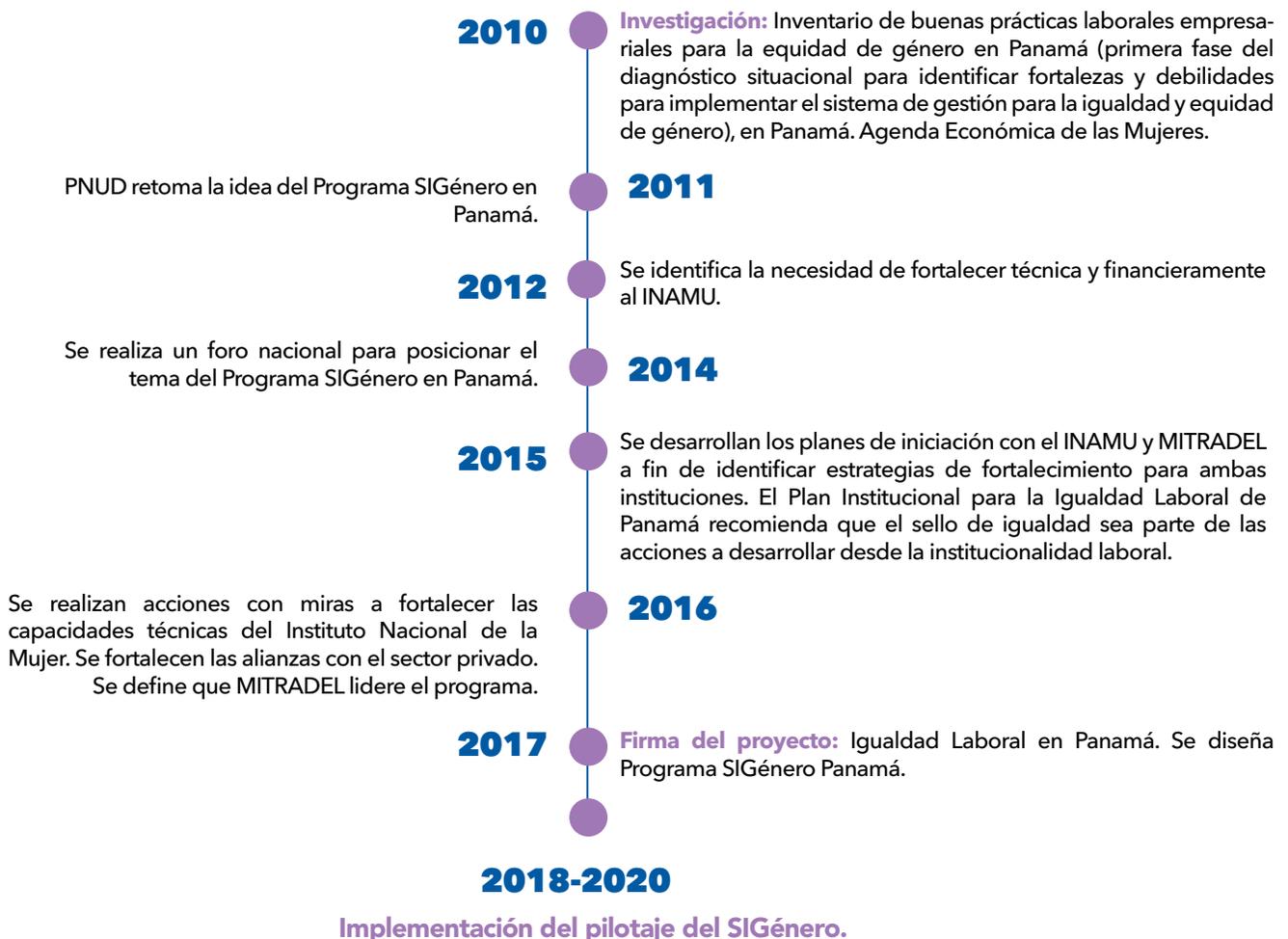
A continuación, se presenta el análisis sobre qué funcionó y qué se podría mejorar dentro del proceso, y qué han hecho los/as diferentes actores/as claves en la realización del proyecto con el fin de contribuir a mejorar la iniciativa y mantener la sostenibilidad del Programa en el tiempo.

## ANTECEDENTES DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Desde el 2008-2009 se dan los primeros pasos para implementar la iniciativa sobre el Sello de Igualdad de Género en Panamá en el marco del Proyecto “Agenda Económica de las Mujeres” implementado por UNIFEM-PNUD. De hecho, desde el 2012 se establecieron las primeras conversaciones con el INAMU y en 2014 con MITRADEL para, en el 2015, iniciar acciones, a través de un capital semilla aportado por PNUD, con el fin de impulsar y poner en marcha esta iniciativa que se concreta a finales del 2017 con la aprobación del proyecto “Igualdad Laboral en Panamá. Apoyo a la implementación del Plan Institucional de Igualdad de Género y el Sello de Igualdad de Género en empresas”.

## LÍNEA DE TIEMPO SIGÉNERO PANAMÁ

En **2008-2009** se dan los primeros pasos del proyecto sobre el Sello de Igualdad de Género en Panamá en el marco de la Agenda Económica de las Mujeres, implementada por UNIFEM-PNUD y la Dirección Nacional de la Mujer del Ministerio de Desarrollo Social.



## FASES DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Tal como se ha señalado en la introducción de este informe, uno de los resultados del proyecto "Igualdad Laboral en Panamá" fue el diseño e implementación del Programa de Certificación de Sello de Igualdad de Género en Panamá, como proyecto piloto demostrativo en 6 empresas de Panamá, el cual finalmente contó con la participación de 9 empresas que cumplieron con las etapas establecidas para obtener dicha certificación, las cuales se pueden resumir en los siguientes pasos:

- ✓ La formalización del compromiso de la empresa por medio de la firma de un acuerdo.
- ✓ La conformación del Comité de Igualdad de Género en la empresa.
- ✓ Proceso de inducción y capacitación a lo interno de la empresa.
- ✓ Realización de Autodiagnóstico y Reporte de Brechas.
- ✓ La asistencia técnica para elaboración del Diagnóstico Organizacional y Plan de Acción.
- ✓ Implementación del Plan de Acción y la Auditoría interna.
- ✓ La realización de las auditorías de tercera parte.
- ✓ La celebración de la actividad del otorgamiento de la certificación del Sello.



## COMPROMISO DE LA EMPRESA

El proceso para la selección de las empresas se dio mediante invitación del MITRADEL por tratarse de una primera fase de pilotaje, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ No tener sanciones laborales vigentes.
- ✓ Estar paz y salvo con las contribuciones de la Seguridad Social.
- ✓ No vincularse a la venta de alcohol, tabaco y/o armas.
- ✓ Ser una gran empresa o multinacional.
- ✓ Ser una empresa de un sector dinámico de la economía nacional.
- ✓ Pertener a un sector altamente masculinizado.
- ✓ Estar abiertamente comprometidos con la Igualdad de Género, los Derechos Humanos, la Responsabilidad Social Empresarial o ser firmantes del Pacto Global.
- ✓ Haber pasado por procesos de Certificación en ISO.
- ✓ Tener filiales en otros países que hayan pasado por el proceso del Sello de Igualdad de Género.

Se hizo una reunión con empresas para presentar el proyecto y seleccionar a aquellas que podrían formar parte del Programa. En un primer momento, el piloto de SIGénero era para 6 empresas, siendo al final, 10 empresas las que se comprometieron en el Pilotaje, si bien solo 9 llegaron a certificarse.

Se concluye de las entrevistas realizadas para este balance que, la selección de las empresas tuvo que ver con el tamaño de la empresa para transversalizar el enfoque de género, por su compromiso con la igualdad de género y con el Programa de Certificación, de manera que las empresas obtuviesen la certificación. En la gran mayoría de los casos, esta primera fase de la convocatoria fue valorada muy positivamente, tanto por su agilidad como por sus procesos comunicativos.

En lo relativo a las vías por las cuales las empresas conocieron de este proceso, son diversas las respuestas: por medios de comunicación, por otros gremios, por invitaciones dirigidas al grupo y/o gerencias de las entidades, por el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), y desde el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL), nueve empresas declaran haber recibido la invitación.

Este compromiso se formalizó a través de la firma de un acuerdo entre MITRADEL y la empresa respectiva.

## CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE IGUALDAD DE GÉNERO

Todas las empresas coincidieron en la manera de convocar la integración del Comité de Igualdad de Género, teniendo en cuenta las diversas áreas de sus empresas y a aquellas personas que mejor podían llevar a cabo las tareas, según sus perfiles. Se eligieron las áreas y se enviaron correos electrónicos tanto a éstas como a las personas seleccionadas, para posteriormente asignar los roles de las personas involucradas.

Los acercamientos se hicieron de manera presencial, verbal, a través de correos electrónicos, o incluso de ambas maneras, considerando las personas con mejores cualidades para trabajar el tema y la influencia sobre los/as demás, tratando de tener balance en los perfiles, algunas empresas trataron de mantener la equidad según sexo.

Todas siguieron las mismas indicaciones y actuaciones en la forma de convocar y seleccionar al personal que se encargaría del tema, algunas precisando más en la correlación y la equidad por género y otras dando mayor énfasis a los perfiles, intereses y características de los/as participantes. Las empresas evaluaron responsablemente quién formaría parte de este Comité, lo que denota el cumplimiento de lo establecido en la norma país.

En lo que respecta a la frecuencia de reuniones del Comité no hay nada predeterminado o establecido rígidamente. La dinámica del trabajo les fue direccionando la periodicidad de éstas. Al principio se reunían con más frecuencia, algunos semanalmente, otros mensualmente, trimestral o semestralmente. Después y con las condiciones de la pandemia esto varió no sólo en frecuencia sino en las formas de comunicarse, pasaron de ser presenciales, por ejemplo, a la realización de video llamadas o intercambios a través de correos electrónicos. También los grupos de trabajo creados asumieron las responsabilidades y dependiendo de los avances se realizaron reuniones plenas.

Estos mecanismos de comunicación no fueron estándares, sino que se adecuaron a las condiciones, necesidades y características de los grupos de trabajo y las empresas, adaptándolos a sus circunstancias, máxime con el desarrollo del COVID-19.

Todos(as) aseguraron que los/as integrantes del Comité fueran formados en materia de género, usando medios diversos como: correos o video llamadas.

## INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Al respecto se observaron dos momentos. El primero, ofrecer una inducción a las empresas que formarían parte del Programa y su compromiso con el mismo. El segundo, la capacitación sobre la Norma Técnica para obtener la certificación. Estos cursos se desarrollaron en diferentes sesiones, de manera presencial y virtual.

Este proceso fue liderado por el PNUD dado que desde su Centro Regional ya se contaba con personal especializado preparado en materia de certificación del Sello de Igualdad de Género en empresas. Es así como la Coordinadora del Proyecto junto con el personal técnico a nivel nacional y regional, con el apoyo del MITRADEL, llevaron a cabo el proceso de inducción y capacitación dirigido a las empresas. Cabe señalar que las altas gerencias o directivas participaron de estos procesos mostrando su total compromiso, abiertos y flexibles, con entusiasmo, activismo, y hasta en algunos casos participaron los/as presidentes/as y dueños/as de las empresas.

Sobre el tipo de formación realizada para las empresas, se destaca como una experiencia positiva del proceso panameño “el desarrollo de una formación virtual y presencial como proceso metodológico interesante y que no se había aplicado en otros países, principalmente en la importancia de hacer de la parte presencial, un ejercicio real como, por ejemplo, simular una auditoría con la retroalimentación correspondiente por parte del profesorado”<sup>1</sup>. Esta práctica ha sido considerada como buena y se ha utilizado en Ecuador. Además, algunas de las herramientas y contenidos metodológicos elaboradas en Panamá se utilizaron en otros países por ser consideradas buenas prácticas formativas.

Las valoraciones sobre estas capacitaciones fueron favorables, tanto por el contenido recibido, como por el papel de los/as facilitadores/as, catalogados/as como expertos/as y con muy buen material didáctico. En general, fueron clasificadas como oportunas y necesarias, considerando que los conocimientos adquiridos ayudan a mejorar el trabajo, la profesionalidad y la sensibilidad hacia los compañeros/as de trabajo y coetáneos/as, ayudándoles a ver desde una perspectiva diferente el tema abordado, e incorporando nuevas terminologías que antes no tenían incluidas, al momento de llevar a la práctica los procesos.

En este apartado es importante destacar que previo al desarrollo del proceso de certificación como tal, en la etapa preparatoria y organizativa para la implementación del Programa se instalaron capacidades mediante la capacitación de personal de las instituciones que forman parte del Proyecto Igualdad Laboral en Panamá, de las asesoras que acompañaron a las empresas en la elaboración de sus diagnósticos y planes de acción, como también a las empresas auditoras que fueron seleccionadas para formar parte de la iniciativa.

Las asesoras fueron seleccionadas a partir de una convocatoria pública, quienes fueron formadas con el compromiso de poner en práctica los conocimientos aprendidos acompañando a las empresas participantes del pilotaje en la elaboración del diagnóstico organizacional y del Plan de Acción. Las empresas evaluaron positivamente el trabajo de las asesoras, destacando la colaboración técnica y de conducción que recibieron por parte de las mismas.

---

<sup>1</sup> Entrevista a personal Técnico del PNUD.

## AUTODIAGNÓSTICO Y REPORTE DE BRECHAS

Mediante la Plataforma Indic@Igualdad, herramienta de diagnóstico organizacional con enfoque de género desarrollada por el Hub Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, se realiza un autodiagnóstico organizacional y la aplicación de encuestas al personal de las empresas para generar un reporte consolidado que da a conocer el estado de las brechas de género en las empresas que permite en el marco del Programa de Certificación definir los planes de acción para su posterior implementación.

Los resultados de los diagnósticos generados en la Plataforma Indic@Igualdad para cada una de las empresas fue bien aceptado porque mostró la realidad de cada empresa en materia de igualdad de género.

El proceso de capacitación en el uso de la plataforma y sus herramientas lo hizo, en todos los casos el PNUD, en algunas empresas el curso se realizó de manera presencial, en otras a distancia.

La participación de la empresa durante el proceso se valoró muy positivamente, en todos los casos se calificó con varios adjetivos: exitosa, flexible, abierta, cercana, excelente, muy buena, participativa, se realizaron de diversas formas, reuniones de sensibilización, sesiones con grupos de interés dirigidos por la asesora y entrevistas con los vocales designados por la empresa.

Sobre la encuesta de autodiagnóstico les resultó muy beneficiosa, ayudándoles a puntualizar las brechas que aún quedan por superar, saber por dónde van, qué les faltaba y cuál es la dirección que debían tomar, en cada una de las áreas de trabajo.

No todos/as respondieron de igual manera y grado de profundidad sobre las brechas, algunos/as las identificaron en la segregación ocupacional, la remuneración y la conciliación de la vida laboral y personal, otros en la debilidad del proceso de reclutamiento, selección y contratación, la comunicación externa y la prevención y tratamiento del acoso sexual y por razón de sexo.

Dependiendo del sector donde se trabaja puede resultar más fácil o difícil la consecución de los objetivos del Programa, y en los puestos masculinizados se plantea que la labor se hace más compleja.

Los resultados para todos/as de manera general tienden al beneficio de las empresas, aportando, un trato más equitativo entre sexos, un mayor equilibrio entre hombres y mujeres en los puestos de dirección, detectándose de manera positiva el trato igualitario sin discriminación por género, en las empresas. Lo cual contribuye a la conciliación de la vida familiar y laboral.

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PLAN DE ACCIÓN

La mayoría de las empresas (7) ya contaba anteriormente con una política y plan de acción de género, sólo dos no contaban con estas herramientas o documentos, recibiendo de parte de los asesores y asesoras la orientación para su elaboración.

Para la organización del trabajo cada empresa siguió un método, tomando en consideración las características de las áreas de trabajo, estableciendo cronogramas, y llevando a cabo reuniones presenciales con la alta gerencia, y haciendo grupos focales con trabajadores/as. En algunos casos se aplicaron encuestas internas en las empresas.

La participación del Comité de Igualdad de Género en todos los casos se evalúa muy bien: activa, colaboradora, receptiva, de seguimiento del avance, y participando en los diferentes pasos del proceso.

Tanto para la elaboración del diagnóstico como del plan de acción, las empresas contaron con el apoyo técnico y la conducción de una asesora, trabajo de acompañamiento que fue considerado por las empresas como oportuno, dispuesto siempre, excelente, fluido, abierto, con conocimiento y dominio del proceso.

Las opiniones sobre la pertinencia de las técnicas cualitativas aplicadas como grupos focales, revisión documental, entrevistas para elaborar el diagnóstico organizacional fueron positivas y pertinentes, permitiendo conocer más las relaciones dentro de las empresas. En general se considera como una buena iniciativa, novedosa para algunos/as, que les puede indicar datos e información relevante de sus trabajadores/as, que les permite conocer y proyectar. Es una forma de reforzar el diagnóstico.

La utilidad del Diagnóstico Organizacional de Género ha sido puntuado muy alto por las empresas ya que les resultó muy útil, sobre todo para saber qué les faltaba. Lo vieron como el punto de partida de los objetivos organizacionales, aportando información tanto cuantitativa como cualitativa. Una contribución para detectar fortalezas y debilidades.

Indiscutiblemente la elaboración y perfeccionamiento del plan y la política conllevó ventajas para las empresas, entre las que se destacan, en el lenguaje propio de las mismas, las siguientes:

- *“Integramos medidas para cambiar la estructura y cultura para crear condiciones más justas y equitativas para todos y todas”.*
- *“Se contribuye de manera simultánea a la productividad y competitividad, a la mejora del clima laboral, a la generación de condiciones de trabajo decente, al respeto de los derechos y libertades de hombres y mujeres; se alcanza reputación, como compañía socialmente responsable”.*
- *“Nos hace más cercanos a nuestras poblaciones y nos permite atender necesidades más específicas”.*
- *“Las ventajas que trae son muy positivas, que ya se le da igual oportunidad tanto a hombres como a mujeres, sin ningún tipo de discriminación. Nos ha ayudado a ver los procesos de una forma diferente. Ahora somos más conscientes de lo que estamos haciendo”.*

- *“Ser una empresa que cumple con los lineamientos de un Sistema de Igualdad de Género que promueve oportunidades igualitarias para sus colaboradoras y colaboradores, generando un mejor clima laboral y siendo referentes para otras empresas del país”.*
- *“Tener una línea de trabajo que nos permita cerrar o minimizar las brechas existentes”.*

## **IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN Y LA AUDITORÍA INTERNA**

Una vez generado el reporte de brechas por la Plataforma Indic@Igualdad, elaborado el diagnóstico de las empresas y su plan de acción, corresponde iniciar la implementación de este último para finalmente llevar a cabo la auditoría de tercera parte.

En cuanto a la aplicación del Plan, se le dio seguimiento a través de revisiones con distinta frecuencia, ya sea semanal o mensual. Ello ha sido afectado por las condiciones de la pandemia, pues se han extendido o paralizado en algunos casos, en algunas empresas más que en otras.

Un punto de reflexión indica la readaptación de plazos y formas de revisión del Plan de Acción, ajustando no sólo su temporalidad, sino también las formas de llevarlo a cabo, tomando en consideración las condiciones de trabajo y vida que ha impuesto la pandemia.

## **AUDITORÍA DE TERCERA PARTE**

La ejecución de la auditoría fue entendida como una oportunidad de mejora, un examen crítico, sistemático y profundo sobre la forma en que opera el sistema, formulando sugerencias para dicha mejora. La misma contribuyó a identificar las diferencias por áreas y, de esa manera, mejorar su efectividad. Fue un espacio de acompañamiento importante y de mucho valor, con aportaciones específicas y orientaciones certeras.

## **OTORGAMIENTO DE LA CERTIFICACIÓN**

Una vez realizada la auditoría de tercera parte, en base al informe de la misma, se recomienda la certificación para la empresa, en el nivel oro, plata o bronce, según sea el puntaje obtenido. Corresponde al Comité de Certificación del Programa otorgar el Sello de Igualdad de Género a las empresas que se hacen acreedoras a este reconocimiento. Esto se formaliza en un acto público.

Es importante recordar, que luego de la certificación, se continúan realizando las acciones requeridas ya que este es un proceso en constante mejora, tomando en cuenta que las empresas cada 2 años deben ser recertificadas. Además, que las empresas tienen una auditoría de seguimiento anual a partir de su certificación que permite valorar el estado de las empresas y la implementación de sus planes de acción.

Variadas son las acciones que han desarrollado las empresas y que manifiestan en sus entrevistas, sobre todo dirigidas a identificar y perfeccionar sus actuaciones en la mejora de la equidad de género entre sus trabajadores/as, cerrando de esa manera las brechas de género detectadas y sensibilizando a todas y todos para eliminar estereotipos, logrando la inclusividad en sus lugares de actuación. Además de la necesaria comunicación y capacitación del personal.

Consideran que están trabajando por mantener la Certificación, y para ello dan cumplimiento de las normas y el seguimiento de los planes y objetivos trazados.

Debido a la pandemia las empresas han tenido que volcarse en la atención prioritaria a la salud de su personal, garantizando otro tipo de condiciones, no habituales en las gestiones laborales. Los efectos de COVID-19 sin duda también han impactado la implementación de los planes de acción de las empresas razón por la cual, en el caso de las certificaciones otorgadas en el mes de junio de 2019 se ha extendido su vigencia hasta junio de 2022.

La formalización de la certificación de 3 empresas, así como la auditoría anual de seguimiento a todas las empresas tuvo que ser prorrogada y a la fecha de publicación de este informe se encuentran en proceso de actualización en la Plataforma Indic@Igualdad para posteriormente realizar dichas auditorías.

## **EMPRESAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA SIGÉNERO PANAMÁ**

**ARGOS PANAMÁ:** Las operaciones en el territorio panameño datan del año 1943 como Cemento Panamá, convirtiéndose en la primera cementera del país.

Argos llega a Panamá en 2001 y, 8 años después, en 2009 adquirió en su totalidad las operaciones de Cemento Panamá.

En 2013, Panamá le dio la bienvenida a la nueva generación del cemento bajo el nombre de Argos Panamá.

Actualmente, son parte activa del desarrollo económico del país y se han convertido en proveedores de cemento y concreto en proyectos emblemáticos de infraestructura. Al igual que en el resto de los países donde hay operaciones, en Panamá han aportado el conocimiento del negocio y un servicio de valor diferenciado al cliente.

**BANCO GENERAL:** Banco General fue fundado en abril de 1955, gracias a la visión de empresarios que lo incorporaban como el primer banco privado de capital panameño. Actualmente es el banco privado panameño más grande de la plaza, con una amplia infraestructura de 76 sucursales y más de 600 cajeros automáticos, un banco en Costa Rica y oficinas de representación en México, Guatemala, El Salvador, Colombia y Perú.

**BANESCO:** es una institución financiera internacional con sedes en Venezuela, Panamá, Puerto Rico, EEUU (solo Florida), República Dominicana, Colombia y en quince países de Europa, teniendo como oficina principal ABANCA, en España.

Tiene como misión ser una organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de los clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio. Son líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología. Están comprometidos con generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad.

**BANISTMO:** Es una organización que tiene como propósito promover el desarrollo económico para lograr el bienestar de todos y reforzar, desde las operación y cotidianidad, el firme compromiso de cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible.

Cuentan con la solidez y el respaldo del Grupo Bancolombia, una entidad financiera con más de 145 años de experiencia y más de 14 millones de clientes en Colombia, Panamá, Guatemala y El Salvador.

Como entidad financiera cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios, que les ha permitido consolidarse como el segundo banco del país en préstamos comerciales y de consumo, hipotecas y depósitos de clientes.

**CELSIA CENTROAMÉRICA:** Es la empresa de energía del Grupo Argos, apasionada por las energías renovables y por la eficiencia energética. Generan y transmiten energía eficiente de fuentes renovables con respaldo térmico.

Tienen presencia en Colombia, Panamá, Costa Rica y Honduras con una capacidad de generación de 1.810 MW desde 28 centrales hídricas, térmicas, fotovoltaicas y eólicas y proyectos solares que generaron en el año 2019, 5.625 GWh anuales.

**COPA AIRLINES:** Es una aerolínea líder en la aviación latinoamericana y la conexión preferida a través de Panamá al unir las principales ciudades del norte sur Centro América y el Caribe.

Los valores en acción guían e inspiran en las acciones e interacciones y se espera que todos/as los colaboradores actúen con respeto, integridad y objetividad, promoviendo el trabajo en equipo, el manejo de información oportuna y veraz y cumpliendo con excelencia sus funciones diarias para continuar siendo una empresa exitosa y cumplir nuestra visión.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Código de ética y conducta empresarial de COPA. 2018.

**GRUPO MELO:** En 1948, la visión emprendedora de Don Manuel Eleuterio Melo Villar, primer Ingeniero Agrónomo de Panamá, lo llevó a abrir su propio negocio agrícola junto a su esposa Doña Libertaria Sarasqueta de Melo.

Abrieron un pequeño almacén “El Agricultor”, en Avenida B, con 3 trabajadores de los cuales uno de ellos era su hijo, Arturo Melo Sarasqueta, quien laboraba todos los días al salir del Instituto Nacional para contribuir con este proyecto familiar.

Ese primer día de apertura, el almacén “El Agricultor”, facturó 5 balboas. 72 años después cuentan con 8 unidades de negocio, y más de 5000 colaboradores y colaboradoras a nivel nacional, lo cual permite afirmar que, es una de las empresas panameñas más grandes del país.

**STAR HOLDING:** surgió de la innovadora visión de un icono latinoamericano de la publicidad y comunicaciones, Mario Barletta Arce, CEO del grupo en 1975, quien a inicios de los años 90 materializó que el futuro de las comunicaciones se centraría en un desempeño integral de disciplinas.

Con más de 45 años de operar en Panamá y cerca de 300 colaboradores(as), Star Holding es el primer y más reconocido conglomerado de empresas de comunicación y publicidad en Panamá, que forma parte del grupo WPP, el grupo de comunicaciones más poderoso a nivel mundial, que alberga a los más importantes actores comunicacionales. La red mundial WPP le permite a Star Holding adelantar las mejores prácticas, maximizar recursos y aprovechar las experiencias de diferentes mercados en 5 continentes.

**TELEFÓNICA MÓVILES PANAMÁ:** Telefónica es una empresa de telecomunicaciones que en el año 2004 adquiere los derechos de la empresa de telecomunicaciones panameña BellSouth. Para el año 2008 se convierte en la primera empresa en ofrecer servicio de roaming prepago, de igual forma lanza al público la red 3.5G, la cual incluyó mejoras en el servicio de telefonía e internet. Desde 2015 se convirtió en la primera operadora en ofrecer cobertura 4G LTE en el país.

## **IGUALDAD DE GÉNERO, “UN BUEN NEGOCIO” Y SU IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS PARTICIPANTES DEL SIGénero Panamá.**

Para las empresas participantes del Programa varias son las consideraciones en cuanto a la importancia y el compromiso con la igualdad de género, además de entenderlo como un “buen negocio” en las entrevistas realizadas destacan que:

- Están comprometidas con la igualdad de género de manera corporativa.
- Mujeres y hombres tienen los mismos derechos, recursos, oportunidades y protecciones en el espacio laboral.

- Invierten y construyen relaciones enmarcadas en la equidad, diversidad e inclusión, con el objetivo de tener una plantilla laboral con mayor compromiso, sentido de pertenencia, empoderamiento, manteniendo un buen clima laboral, lo que se traduce en estímulos y productividad. Al mismo tiempo que se mejora la imagen corporativa y reputación; incrementando la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el largo plazo.
- Desarrollan una cultura que pone a la persona en el centro, donde no hay discriminaciones de ningún tipo. La igualdad de género no se ve desde el punto de vista de cumplir con cuotas, sino de crear equipos capaces de asegurar las operaciones independientemente de su género.
- Dentro de las empresas se promueve la igualdad de género en todos sus procesos y prácticas de gestión de talento y aspectos de la vida laboral, asegurando una cultura y clima organizacional en el que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para crecer, desarrollarse y relacionarse en la empresa.
- La Igualdad de Género es una prioridad para las organizaciones porque, a través de los servicios que brindan, tienen la oportunidad de incidir en la población a través de mensajes, campañas y comunicación interna y externa, creando espacios para la sensibilización, debate y análisis sobre la igualdad de género y sus beneficios.
- “La identificación de la empresa en la industria que manejamos como líder en la igualdad de género es satisfactoria, nos permite demostrar que sin importar el ámbito de trabajo podemos como organización brindar las mismas oportunidades labores sin sesgo alguno.”
- “La Igualdad de Género es un buen negocio, porque a través de acciones tendientes a abordar y eliminar las brechas salariales entre hombres y mujeres, promueve la incorporación de más mujeres en puestos medios y altos de decisión, implementación de políticas que mejoran la conciliación de vida familiar y laboral, la erradicación del acoso laboral en el trabajo y la comunicación inclusiva y no sexista.”
- “Cada vez hay mayor cantidad de mujeres en puestos de jefaturas, estamos sorprendidos que pidan personal femenino para estos cargos. Mejoran los porcentajes.”
- “La diversidad y la igualdad son elementos decisivos para la mejora de la competitividad y rentabilidad de los negocios.”
- “Somos conscientes de la importancia del rol que tiene, y que por su tamaño puede abrir las puertas a muchas conversaciones y cambios en la sociedad panameña. Esto es a su vez una responsabilidad enorme frente a la sociedad por actuar correctamente, en el marco del respeto a la diversidad e inclusión. Su rol es de impulsores de conocimiento, económico y también de ser modelos de rol en temas de valores.”

- “El trabajo colaborativo, donde se buscan aliados que tengan los mismos objetivos es un mecanismo importante para crear nuevas estrategias que reduzcan brechas de género. Estamos convencidos de que si se crea un clima adecuado hay oportunidad para todos los actores del mercado.”
- “Lo vemos como la razón de ser de nuestra organización, en nuestro ADN está declarado la importancia de vivir plenamente nuestros valores, filosofía y principios éticos y morales, que nos permiten sostener y promover nuestra identidad corporativa, lo que nos define como banco y cultivar día a día nuestra reputación de ser un banco enfocado en las personas y en ser reconocido por sus colaboradores y por la sociedad como una empresa que dice Sí a la igualdad de oportunidades sin importar el género.”
- “Ser reconocidos por el Sello de Igualdad de Género es un honor y nos permite ser vistos por distintos frentes de la sociedad, otras empresas, talentos potenciales, clientes, y sociedad en general, sin duda impacta positivamente en nuestra imagen y reputación tanto interna como externa.”
- Para nosotros, la diversidad es sumamente importante porque ayuda a sumar diferentes puntos de vista y experiencias que aportan valor a los procesos creativos y de innovación. De igual forma, nos ayuda a acceder a diferentes mercados.”
- “La igualdad de género nos ayuda a construir un ambiente de justicia, respeto e igualdad, lo que mejora el ambiente laboral, logrando equipos de trabajo más satisfechos y productivos. Todo esto impacta directamente en los resultados. De igual forma, la diversidad nos ayuda a mejorar la toma decisiones. La igualdad de género mejora la imagen corporativa, al ser percibidos como socialmente responsables.”

## NORMA TÉCNICA

El proyecto diseñó e implementó (pilotaje) un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género mediante la aprobación de la Norma Técnica DGNTI-COPANIT 513-2018 con el objetivo de *“Desarrollar una estrategia corporativa que incorpore a la igualdad de género como un elemento que contribuye de manera simultánea a la productividad y competitividad, a la mejora del clima laboral, a la generación de condiciones de trabajo decente, al respeto de los derechos y libertades de hombres y mujeres”*.<sup>3</sup> La Norma incorpora compromisos que van desde el desarrollo de acciones para remover la discriminación de género institucionalizada, hasta garantizar condiciones equitativas que valoren las tareas de hombres y mujeres y eliminen criterios androcéntricos en las responsabilidades y cuidados familiares.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>MICI (2018). Sistema de gestión para la igualdad de género en empresas y organizaciones privadas-requisito. PROYECTO DE NORMA TÉCNICA DGNTI -COPANIT 513 - 2018

<sup>4</sup>Tomados del PROYECTO DE NORMA TÉCNICA DGNTI -COPANIT 513 - 2018

La misma tiene por objeto establecer los requisitos que debe cumplir una organización para el establecimiento de un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género (SGIG), que desarrolle, fomente e impulse la igualdad de género en las organizaciones.

Estos requisitos están desarrollados en las siete dimensiones siguientes:

### **1. Dimensión de Gestión Organizacional de la Igualdad de Género.**

Esta dimensión agrupa los elementos estratégicos, de planificación y compromiso de la organización con respecto a la implantación del SGIG.

Las empresas además de instalar su Comité de Igualdad de Género y formular su diagnóstico organizacional de género, política o instrumento similar y su plan de acción para el cierre de brechas, adelanta procesos de sensibilización y capacitación.

En ese sentido, destacan como buenas prácticas las siguientes iniciativas:

#### **BANESCO**

##### **Nombre de la práctica: EMBAJADORES Y EMBAJADORAS DE LA IGUALDAD DE GÉNERO**

**Descripción:** Se nombró un grupo de Embajadores/as de Igualdad de Género entre los/as colaboradores/as para que apoyen la promoción de la cultura de igualdad de género en la organización. Se pidieron voluntarios/as para este rol y se evaluaron los candidatos/as. Las personas seleccionadas recibieron capacitación y participaron de reuniones con el Comité de Igualdad de Género.

Esta forma de promover la cultura de igualdad de género en la organización beneficia a las colaboradoras y colaboradores del banco, impactando y produciendo cambios en la cultura organizacional.

#### **BANISTMO**

##### **1. Nombre de la práctica: IMPULSA**

**Descripción:** Es una estrategia de equidad de género con una propuesta de valor que se compone de capacitaciones, eventos de reconocimiento, soluciones financieras, acciones a lo interno y mentorías a empresarias por medio del programa Impactamos.

Esta iniciativa buscó aliados estratégicos como BID, AMPYME, Canal de Empresarias, MITRADEL, ONU Mujeres, Financial Alliance for Women. Realiza capacitaciones, eventos de reconocimiento y campañas de productos y servicios bancarios con comunicación directa a la mujer. Ofrece capacitaciones a lo interno buscando sensibilizar en temas de género a colaboradores/as y líderes. Tiene impacto en el personal del banco y las mujeres empresarias que son acompañadas a encaminar sus emprendimientos para que sean sostenibles y productivos. Todo ello genera cambios en la cultura organizacional.

## **2. Nombre de la práctica: PROGRAMA IMPACTAMOS**

**Descripción:** Programa que promueve la empresarialidad y el empoderamiento económico de las mujeres mediante la transferencia de conocimientos a través de voluntariado corporativo, como parte de la estrategia de equidad de género de Banistmo y en el marco del programa regional Im-pactamos del Grupo Bancolombia.

## **3. Nombre de la práctica: EMISIÓN DE BONO DE GÉNERO**

**Descripción:** Consiste en apoyar a mujeres empresarias a través del primer bono social de género en América Latina enfocado 100% a PYMES lideradas por mujeres con 50 millones de dólares en conjunto con el BID Invest. Este bono permite continuar promoviendo la inclusión financiera, para que más empresas PYMES lideradas por mujeres tengan acceso a financiamiento.

## **2. Dimensión de Remuneración.**

Esta dimensión está orientada a la detección y eliminación de las brechas salariales.

La organización identifica el grado de igualdad/desigualdad en la remuneración, detecta sus brechas salariales e implementa acciones orientadas al cierre de las mismas.

Algunas de las medidas que pueden implementar las empresas en este sentido comprende la estandarización de políticas salariales y la creación de esquemas de aumentos salariales progresivos para el cierre de brechas salariales.

Se destaca como buena práctica el sistema de compensación siguiente:

## **BANCO GENERAL**

### **Nombre de la práctica: EQUIDAD SALARIAL**

**Descripción:** La empresa mantiene un sistema estructurado de monitoreo salarial bajo la directriz de un comité de Junta Directiva cuyo principal rol es asegurar una distribución equitativa de la compensación en los diferentes niveles jerárquico, considerando criterios de equidad interna y competitividad. El sistema de compensación asegura que cada puesto dentro de la organización esté valorado, clasificado y compensado en igualdad de condiciones, independiente de su género, las diferencias están asociadas a desempeño en tareas específicas o antigüedad en el mismo. La robustez del sistema de compensación evidencia explícitamente ausencia de brechas salariales por género.

### **3. Dimensión de Desarrollo Profesional y Desempeño.**

Esta dimensión busca incrementar la participación de mujeres en puestos medios y altos de decisión.

Entre las medidas que se pueden implementar por parte de las empresas se encuentra la implementación de estrategias de desarrollo de carrera como las mentorías o el coaching y la

#### **CELSIA CENTROAMÉRICA**

**Nombre de la práctica:** PROGRAMA DE LIDERAZGO “TOMA LA BATUTA”

**Descripción:** El personal de la empresa, independientemente del sexo, recibe herramientas que les ayudan a entender el liderazgo desde sí mismos, para luego aplicarlo en sus equipos y en su vida personal. Las personas (hombres y mujeres) tendrán un acompañamiento individual que partirá de pruebas de estilos de pensamiento y una evaluación 360°, ambas con el objetivo de identificar sus brechas y encontrar las competencias que deben fortalecer en cuanto a la capacidad de liderazgo.

### **4. Dimensión de conciliación de la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad.**

Esta dimensión se orienta a mejorar el balance de la vida familiar, laboral y personal con corresponsabilidad social.

Se mide como la organización promueve que hombres y mujeres puedan balancear su vida laboral, familiar y personal.

Esto incluye medidas como: licencias de maternidad y paternidad, arreglos flexibles de horarios de trabajo, creación de salas de lactancia y servicios de cuidado para niños/as y adultos/as mayores.

En ese sentido, destacan buenas prácticas por parte de las empresas certificadas como:

#### **ARGOS PANAMÁ**

**Nombre de la práctica:** SALA DE LACTANCIA MATERNA

**Descripción:** En Argos se habilitaron zonas dentro de la empresa con todas las comodidades para que sean destinadas para salas de lactancia materna.

## **COPA AIRLINES**

### **1. Nombre de la práctica: SALA DE LACTANCIA MATERNA**

**Descripción:** Se instalaron diversas salas de lactancia en las áreas administrativas y operativas (aeropuerto de Tocumen y hangares de reparación de naves). Además, la empresa mantiene la política de protección a la madre piloto lactante, evitando que la misma pernocte fuera de Panamá durante el primer año de vida, por lo cual hace rutas más locales y esto permite que la madre retorne todas las noches a casa para amamantar a su bebé. También durante este proceso logra extraer la leche materna en las salas acondicionadas para ello.

### **2. Nombre de la práctica: LICENCIAS DE MATERNIDAD**

**Descripción:** A las tripulantes de cabina y pilotos que han dado a luz se les ajusta su horario de trabajo. Ellas primero pueden tomar la opción de 6 meses o un año adicionales de licencia sin sueldo para no tener que trabajar (hacer vuelos), pero cuando ya se reincorporan les ofrecen jornadas de día para que no tengan que volar de noche por un periodo de tiempo y puedan regresar igualmente a sus casas en el mismo país.

### **3. Nombre de la práctica: JORNADAS FLEXIBLES DE TRABAJO**

**Descripción:** Programa de jornadas escalonadas de trabajo donde el personal puede escoger el horario que más le convenga: de 7 de la mañana y salir a las 4 de la tarde; para las personas que normalmente entran a las 7 incluso hasta las 3 y media porque toman media hora de almuerzo, eso permite llegar a su casa a las 5 de la tarde para ver a sus hijos/as, hacer tareas, una actividad en familia (lo cual antes no existía) y prepararse para su jornada al día siguiente.

Este beneficio aplica a todo el personal de la empresa, sobre todo las personas que viven más alejadas de las instalaciones de la empresa y que llegaban una o dos horas antes de su hora de entrada al trabajo a los predios de las oficinas.

## **STAR HOLDING**

### **1. Nombre de la práctica: BALANCE DE VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y TRABAJO**

**Descripción:** Dar flexibilidad a los/as colaboradores/as para programar sus vacaciones en las fechas en las que más les convengan (vacaciones de sus hijos/as, vacaciones de esposo(a), después de finalizada la licencia de maternidad o cuando la esposa da a luz para ayudar a cuidar al bebé, etc.). Se permite que los/as colaboradores/as soliciten sus vacaciones en las fechas que prefieran.

Esto aumenta la satisfacción del personal, ayuda a mejorar el ambiente familiar del colaborador o la colaboradora (lo que se traduce en un mejor rendimiento laboral), disminuye el ausentismo.

## **2. Nombre de la práctica: BALANCE DE VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y TRABAJO**

**Descripción:** Las madres lactantes tienen flexibilidad para programar el uso de las horas diarias correspondiente a la licencia por lactancia establecida por ley. Según su preferencia, indican el horario y la forma como la tomarán.

Esto ayuda a que el regreso de la licencia de maternidad sea más gradual, ya que la persona puede incluso decidir entrar más tarde a trabajar o salir más temprano.

## **CELSIA CENTROAMÉRICA**

### **Nombre de la práctica: FLEXITRABAJO**

**Descripción:** Busca promover en los colaboradores y las colaboradoras una cultura de auto control y el logro de resultados personales y organizacionales, facilitándoles el desarrollo de las actividades laborales desde lugares diferentes a las sedes de la compañía, buscando reducir los desplazamientos. Se ofrecen alternativas para el personal con diferentes necesidades en términos de horario y modalidad laboral y se mejora la calidad de vida del personal, además contribuye con el cuidado de la calidad del aire al disminuir en forma significativa las emisiones de gases contaminantes.

## **BANCO GENERAL**

### **1. Nombre de la práctica: LICENCIA DE MATERNIDAD Y SALA DE LACTANCIA MATERNA**

**Descripción:** Se instalaron diversas salas de lactancia en los edificios multidepartamentales, espacios reservados en las agencias o sucursales y se adecuó la política para ofrecer un mes de vacaciones inmediatamente posterior a la licencia de maternidad, promoviendo la lactancia responsable y la adaptación de los padres al nuevo integrante de la familia. Además, la empresa mantiene la política de protección a la madre lactante, evitando que la misma rote en jornadas laborales variadas.

### **2.Nombre de la práctica: CERCANÍA A SU RESIDENCIA**

**Descripción:** El personal de las agencias o sucursales de la empresa es asignado de acuerdo a su lugar de residencia y la ubicación de la agencia. Esta práctica favorece el uso del tiempo para el desplazamiento hacia y desde su lugar de trabajo, permitiendo que tanto hombres como mujeres cuenten con más tiempo para dedicarse a sus actividades personales. Esta práctica es aplicable al 30 % de la población de la empresa.

## **BANESCO**

### **Nombre de la práctica: BENEFICIO PARA PADRES Y MADRES ADOPTANTES**

**Descripción:** Se diseñó un nuevo beneficio para padres y madres adoptantes, los mismos tendrán una licencia remunerada: 1 mes para madres y 2 semanas para padres. Se acreditará un bono por adopción de hijos/as (USD50.00).

Se estimula la adopción entre las y los colaboradores como un acto de amor.

## **GRUPO MELO**

**Nombre de la práctica:** **APOYO ECONÓMICO POR EL NACIMIENTO DE SU HIJO/A.**

**Descripción:** Por el nacimiento de su hijo/a, el trabajador o la trabajadora será agraciado/a con un aporte económico.

Este aporte será entregado siempre que la esposa o compañera del trabajador este inscrita en las oficinas de Recursos Humanos. En el caso que la trabajadora dé a luz, este aporte será en efectivo.

### **5. Dimensión de reclutamiento, selección y contratación.**

Esta dimensión busca aumentar la participación de mujeres y hombres en áreas ocupacionales tradicionalmente masculinizadas y feminizadas.

Para ello la norma evalúa la existencia de oportunidades igualitarias para el reclutamiento, la selección y la contratación de trabajadores y trabajadoras, las políticas, procesos y procedimientos establecidos e implementados están libres de sesgos de género y discriminaciones y de cómo la empresa identifica el nivel de participación de hombres y mujeres en la plantilla de personal, establece objetivos e implementa acciones para equilibrar su presencia.

En cumplimiento de esta dimensión destaca como una buena práctica:

## **CELSIA CENTROAMÉRICA**

**Nombre de la práctica:** **PROGRAMA DE INGENIERAS EN DESARROLLO**

**Descripción:** Capacitar a estudiantes mujeres del área de Ingeniería con interés y potencial de desarrollo que, a través de rotaciones en las áreas de operación, desarrollen competencias técnicas, profesionales y de relacionamiento, con remuneración entre B/. 1,000.00 a B/.1,200.00 mensuales. Esto permitirá contar en el futuro con un semillero de mujeres ingenieras capacitadas y con talento, además de reducir la segregación horizontal dentro de la empresa.

## **COPA AIRLINES**

### **Nombre de la práctica: INCORPORACIÓN DE MUJERES EN PUESTOS TRADICIONALMENTE MASCULINIZADOS**

**Descripción:** Se incentiva la incorporación de mujeres en puestos operativos y puestos que han sido a lo largo de los años masculinizados como es el área de mecánica y pilotos. Se incorporan más mujeres pilotos con el objetivo de generar mayor compromiso con la igualdad dentro de la empresa y a su vez proyectar este mismo compromiso hacia el exterior de la empresa.

### **6. Dimensión de prevención y atención del acoso sexual y el acoso laboral en razón de sexo en el trabajo.**

Esta dimensión se orienta a la erradicación del acoso sexual y el acoso laboral en razón de sexo en el lugar de trabajo para lo cual se atiende a los mecanismos mediante los cuales la empresa detecta, previene y desalienta estas prácticas bajo el principio de cero tolerancia a las mismas.

Un ejemplo de buena práctica en esta dimensión:

## **BANESCO**

**Nombre de la práctica: INCORPORACIÓN DE FORMATO VIRTUAL PARA FACILITAR LAS DENUNCIAS AL CÓDIGO DE ÉTICA.** (Acoso sexual y otras acciones en detrimento de la igualdad de género)

**Descripción:** Se incorporó un formato virtual que permite que el/la colaborador/a pueda realizar cualquier denuncia por incumplimiento del código de ética, acoso laboral o sexual, y otras acciones que vayan en contra de los principios de igualdad, siguiendo las recomendaciones de cierre de brechas posterior a la certificación.

Se diseñó de acuerdo con las recomendaciones. Se comunicó al comité de ética, y se lanzó por medio de comunicados corporativos (canales de comunicación), reforzando la campaña de ética y valores. Así también, se incluyó en el código de ética, contenido textual sobre la postura en contra del acoso laboral y sexual, ya que no estaba de manera textual.

### **7. Dimensión de comunicación inclusiva y no sexista.**

Esta dimensión se orienta al uso de una comunicación inclusiva y no sexista interna y externamente, y toma de referencia lo establecido en la legislación nacional relativa a la violencia de género en cuanto a la violencia simbólica.

Entre las medidas que pueden tomar las empresas se encuentra el diseño de campañas disruptivas donde se promueve a hombres y mujeres en ocupaciones tradicionalmente masculinizadas o feminizadas, y campañas por ejemplo en redes que promuevan la igualdad y el respeto entre los sexos.

Ejemplo de una buena práctica en ese sentido:

## **BANESCO**

**Nombre de la práctica:** **CAMPAÑA DE #CONTIGOENLAIGUALDAD “VEÁMONOS CON IGUALDAD”** ([https://www.youtube.com/watch?v=V7RL152\\_Vtw&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=V7RL152_Vtw&feature=emb_logo))

**Descripción:** Se realizó una Campaña Institucional llamada “Igualdad” con la intención de despertar en las personas el sentido de igualdad y respeto a la libertad de cada uno/a desde su esencia. Temas como la inclusión social, equidad de género, respeto por la diversidad en capacidades, origen y preferencias sexuales, son tocados en esta campaña con el fin de alcanzar una sociedad con igualdad de oportunidades.

Esta campaña se pudo visualizar en las redes sociales de la empresa, dentro de las instalaciones de las sucursales del banco y, en las paradas de los autobuses. Con ello se reforzó la política de diversidad e inclusión laboral implementada dentro del banco y que se puede evidenciar en una planilla de colaboradores/as con equilibrio de género y edad.

Es importante destacar que sobre la norma técnica, durante el proceso formativo se identificó la necesidad de hacer un material más amigable para la formación y la utilización de la Norma en las empresas. Esto permitirá una lectura más fácil de la Norma Técnica y mayor facilidad en su aplicación. Además, se requiere una revisión de la Norma por la ambigüedad de algunos puntos que llevan a la confusión al momento de su aplicación. Estos son aspectos que se deben analizar con el MICI para un futuro escalamiento.

## **BALANCE DEL PROCESO Y RECOMENDACIONES CON MIRAS AL ESCALAMIENTO DE LA INICIATIVA**

### **Conclusiones**

Si bien el PNUD ha sido clave para impulsar el piloto, es necesario contar con una mayor apropiación y empoderamiento por parte de instituciones públicas.

El rol desarrollado por las asesoras ha sido considerado como una función importante para la consecución de la certificación del Sello de Igualdad de Género, y se identifica la necesidad de contar con ellas desde la incorporación de la empresa al Programa. Esto permitiría un mejor acompañamiento de las asesoras durante el autodiagnóstico y la elaboración del plan de acción.

El compromiso y las acciones realizadas para cumplir con los requisitos establecidos por la Norma País para alcanzar el Sello de Igualdad de Género en las nueve (9) empresas que participan en el Programa ha sido muy favorable.

Desde el propio inicio, con la invitación de parte de MITRADEL y MICI a las empresas para su incorporación al Programa, hasta la decisión final se dieron pasos diligentes, lo que permitió un correcto funcionamiento de cada una de las disposiciones establecidas a tal efecto.

Las reacciones de las altas gerencias, tanto para el compromiso y adhesión como para la inducción sobre el Programa SIGénero y las capacitaciones brindadas al Comité de Igualdad de Género (CIG), han sido muy positivas, se sintieron estimuladas en su trabajo, se mostraron sensibles, receptoras, colaboradoras, y en todo momento con un alto compromiso con el Plan de Acción.

En particular, las capacitaciones las han evaluado favorablemente indicando que son momentos que les fortalecen en el trabajo, les permiten conocer mejor a los/as trabajadores/as, con otros métodos, en algunos momentos desconocidos, y por tanto emprender acciones novedosas para llegar a la meta prevista.

La creación del Comité de igualdad de Género fue también un proceso que transcurrió de manera clara, adoptándose los lineamientos pre-establecidos en la Norma País y adaptándola a las condiciones de sus empresas. Lo más importante fue que se tuvieron en cuenta los perfiles de las personas a elegir, sus características, intereses, así como las áreas que trabajarían en este programa. El funcionamiento y frecuencia de las reuniones ha variado en cada empresa, máxime con las condiciones de la pandemia. En la medida de lo posible ha habido una continuidad del trabajo entre las personas elegidas, lo que ha permitido no sólo ganar en experiencias, sino en calidad. En casos puntuales algunas no han podido continuar esta labor.

El papel del PNUD en la capacitación, en el auto diagnóstico y asesoría fue relevante, todos/as sienten que les ayudó, orientó, capacitó y estuvo al tanto hasta de los menores requerimientos.

Las Brechas que les ha ayudado a identificar el autodiagnóstico, se centran en la segregación ocupacional, la remuneración, la conciliación entre el trabajo y la vida personal, así como en el ascenso de la mujer a cargos de dirección. No en todos los casos se era consciente de ello y esta tarea les facilitó su visión. La participación se valoró como eficiente.

La utilidad del Diagnóstico Organizacional de Género ha sido puntuada muy alta, sobre todo para saber dónde están, hacia dónde van y qué les falta para continuar el trabajo. Las técnicas cualitativas aplicadas les han sido novedosas y sería pertinente considerar las más adecuadas a aplicar según sea el caso, tomando en cuenta los perfiles de las empresas y las características de sus trabajadores/as, entre otros.

Acorde también con las particularidades de cada empresa se formuló y ejecutó el Plan de Acción. En este caso el papel del PNUD, del MITRADEL y de las(los) asesores fue fundamental. Muchas de las empresas ya contaban con un Plan de Acción y una Política para la empresa en materia de género, otros no. Para todos/as fue interesante y productivo, para, entre otros aspectos, eliminar las brechas detectadas. En general, se le ha dado seguimiento, sin embargo, la situación actual de pandemia ha modificado no sólo los plazos de ejecución y análisis, sino también los medios por los cuales se contacta para tener al día el Plan.

Otro de los aspectos revisados, la Norma Técnica, se considera necesaria para la organización del trabajo. El seguimiento de su cumplimiento se da por parte de diversos actores, según sea el caso particular y es donde quizás se solicite mayor flexibilidad, tanto para elaborarla como para aplicarla. Se hace énfasis en la necesidad de actualizarla a la luz de las nuevas condiciones laborales, especialmente el teletrabajo, entre otros aspectos. También se identifica la necesidad de revisar el Código de Trabajo, puesto que esta legislación ya contempla aspectos de igualdad de género que no están incorporados en la Norma Técnica.

En lo relativo a la Auditoría Externa de tercera parte se ve como una oportunidad de mejora, como un análisis crítico, sistemático y profundo sobre la forma en que opera el sistema, a fin de perfeccionarlo, identificando las particularidades de áreas de trabajo y por tanto ayudando a redireccionar las propuestas en cada una de las empresas.

Son diversas las acciones que han desarrollado las empresas y que manifiestan en sus entrevistas, dirigidas a identificar y perfeccionar sus actuaciones en la mejora de la equidad de género entre sus trabajadores/as, cerrando de esa manera, las brechas de género detectadas y sensibilizando a todas y todos para eliminar estereotipos, logrando mayor inclusión en sus lugares de actuación. Además de la necesaria comunicación y capacitación del personal.

Señalan que están trabajando por mantener la Certificación, y para ello dan cumplimiento de las normas y el seguimiento de los planes y objetivos trazados.

Un obstáculo importante mencionado en cada uno de los pasos del proceso es la Pandemia a la que se ha visto sometido el país durante casi todo el 2020. Ha influido en la forma de accionar, de comunicarse, de aprobar, de activar el Plan de Sello de Género. Indiscutiblemente nuevas maneras, como el teletrabajo, hacen replantearse muchas de las estrategias establecidas hasta el momento.

El balance general que hacen las empresas en la entrevista es favorable, lo ven como un proceso constructivo e intenso, a veces de falta de tiempo, para asumir todo el trabajo que conlleva. Ha ayudado al cambio de conductas, a perfilar modos de actuación y comportamientos en materia de género; contribuyendo así, a la conciliación de la vida personal, laboral y social, desde otra perspectiva.

## Recomendaciones

- 1.** Fortalecimiento de capacidades en MITRADEL para dar continuidad, seguimiento y sostenibilidad al Programa.
- 2.** Relevar el rol del INAMU como ente responsable de garantizar y transversalizar género, en lo que respecta a temas de asesoría y capacitaciones. Y que, junto con MITRADEL, brinden formación a las nuevas empresas que participen del proceso de certificación.
- 3.** Garantizar permanentemente la formación de las/los asesoras/es que acompañan a las empresas en el proceso de certificarse. Además, se recomienda una comunidad de asesoras a nivel nacional para acompañar a otras empresas que participen en el Programa de Certificación.
- 4.** Individualizar las técnicas cualitativas aplicadas, permitiendo flexibilidad, según las características y condiciones de cada una de las empresas participantes.
- 5.** Revisar la Norma Técnica para ajustarla a las condiciones actuales y de las empresas, siendo tolerantes en su adecuación y cumplimiento. Incluir en dicha norma, aspectos relevantes en igualdad de género que ya contempla el Código de Trabajo panameño. (versión más amigable de la norma)
- 6.** Estructurar el proceso de certificación del Sello de Igualdad de Género tomando en cuenta las condiciones generadas por la situación de pandemia, considerando que el teletrabajo se impone en la sociedad. Para ello, es necesario que las empresas cuenten con los medios disponibles que les faciliten esta nueva modalidad de trabajo. Así mismo los tiempos de ejecución deberán amoldarse a la nueva realidad de trabajo.
- 7.** Establecer un sistema de evaluación del trabajo que realizan las/os asesoras/es por parte de la empresa (medio término y final) lo que puede ayudar a corregir aspectos para mejorar el trabajo que realizan.
- 8.** Se recomienda que el tiempo entre plan de acción y la auditoría externa sea más amplio, debería ser más amplio en procesos futuros.
- 9.** Establecer un mecanismo de resolución de conflictos (técnicos) que puedan surgir entre las partes que interactúan durante el proceso de certificación.
- 10.** El tiempo es fundamental y se requiere un cronograma riguroso para que se puedan cumplir todos los objetivos. El Programa requiere algo más de tiempo para que se pueda desarrollar y se logren los cambios que pretende generar dentro del mundo empresarial.

**11.** Este es un Programa que debe quedarse instalado en el MITRADEL a futuro que exista un Departamento de Certificación del SIGénero, eso significa que haya un personal especializado en género y que conozca sobre gestión empresarial que acompañe este proceso desde el MITRADEL.

**12.** Es necesario aprobar el manual de procedimiento del Programa. En la actualidad se cuenta con una versión en borrador que requiere ser revisada y aprobada.



**MINISTERIO DE TRABAJO  
Y DESARROLLO LABORAL**