



EL CONSEJO NACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA (CoNEP)
Y LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)



ESTUDIO:

“PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA
PROMOVER LA PARIDAD DE GÉNERO”

Elaborado por:



Elaborado por:

Ángel Sallé (coord.);

Estíbaliz Infante, Laura Molpeceres y Juan Fernández



Mayo 2019

Agradecimientos:

Agradecemos la colaboración desinteresada de las empresas que han participado de forma directa en la elaboración de este estudio. En concreto, a **Makelin Arias**, Vicepresidenta de Capital Humano en **Banco General**; **Valeria Rosales**, Gerente de Sostenibilidad de **Banistmo S.A.**; **Jimena Londoño**, Gerente de Proyectos Estratégicos de **Tecnasa**; a **Marjorie Muñoz** especialista en Gestión Humana de **Star Holding**; a **Jonathan Veliz**, Gerente Senior de Recursos Humanos de **Nestlé**; a la Gerente de Desarrollo Organizacional & Comunitario de **Morgan y Morgan**, **Camila de Vengoechea**; **Osiris Ortiz**, Coordinadora de Contabilidad de proyectos en **Langan**; a la Ejecutiva de Asuntos Corporativos en **Philips Morris International**, **Sofía Lloan**; a **Darinka Muñoz**, del Departamento de Recursos Humanos de **EY (Ernst and Young)** y a **Gricel Berrios**, Vicepresidenta de Recursos Humanos de **Capital Bank**.

Igualmente, al resto de empresas y contactos recabados quienes han contribuido indirectamente al desarrollo de este estudio por medio de su trabajo diario. Gracias a quienes desarrollan iniciativas de interés para promover la igualdad de género en el sector empresarial.

PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA PROMOVER LA PARIDAD DE GÉNERO EN PANAMÁ



CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN	6
2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA	8
3. CONTENIDO	10
4. CONTEXTO	11
5. PRÁCTICAS IDENTIFICADAS	14
5.1 Captación, Selección y Contratación	14
5.1.1 ¿Cómo trabajar la igualdad en este ámbito?	18
5.1.2 Herramientas de apoyo	20
5.2 Igualdad Salarial	21
5.2.1 ¿Cómo trabajar la igualdad en este ámbito?	24
5.2.2 Herramientas de apoyo	26
5.3 Progreso profesional	27
5.3.1 ¿Cómo trabajar la igualdad en este ámbito?	32
5.3.2 Herramientas de apoyo	34
5.4 Conciliación y Corresponsabilidad	35
5.4.1 ¿Cómo trabajar la igualdad en este ámbito?	40
5.4.2 Herramientas de apoyo	41
5.5 Prevención del acoso laboral y del acoso por razón de sexo	42
5.5.1 ¿Cómo trabajar la igualdad en este ámbito?	45
5.5.2 Herramientas de apoyo	48
5.6 Actuaciones frente a la Violencia de Género	49
5.6.1 ¿Cómo trabajar la igualdad en este ámbito?	50
5.6.2 Herramientas de apoyo	50
5.7 Prevención de Riesgos Laborales con enfoque de género	51
5.7.1 ¿Cómo trabajar la igualdad en este ámbito?	52
5.7.2 Herramientas de apoyo	53
5.8 Incorporar la Equidad de género a servicios, productos y prestaciones comerciales	54
5.8.1 ¿Cómo trabajar la igualdad en este ámbito?	54
5.8.2 Herramientas de apoyo	55
5.9 Conducta Empresarial Responsable	56
5.9.1 ¿Cómo trabajar la igualdad en este ámbito?	60
5.9.2 Herramientas de apoyo	60
5.10 Comunicación (interna y externa) y Sensibilización	61
5.10.1 ¿Cómo trabajar la igualdad en este ámbito?	65
5.10.2 Herramienta de apoyo	65

6.	EN RESUMEN	66
6.1	¿Por dónde empezar?	71
7.	ANEXOS	72
7.1	Listado de empresas identificadas para el estudio	72
7.2	Ficha de recogida de información	74

1. PRESENTACIÓN

El **Consejo Nacional de la Empresa Privada (CoNEP)**, y su **Comité de Género**, reconociendo el objetivo primordial de la **Organización Internacional del Trabajo** de promover el trabajo decente en general y en particular de colaborar con las organizaciones de empleadores para construir en el sector privado una cultura basada en la igualdad de género como parte esencial de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, así como de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), nos honramos en presentar el Estudio **Prácticas Empresariales para Promover la Paridad de Género en Panamá**.

El CoNEP, convencido de promover la conducta empresarial responsable, ha priorizado lograr la igualdad entre hombres y mujeres como un factor esencial para contar con ambientes de trabajo adecuados en empresas sostenibles, para lo cual se ha trabajado con el apoyo irrestricto de la **Oficina para Actividades con los Empleadores de la OIT (ACT/EMP)**. Con este propósito, el estudio identifica prácticas de gobierno corporativo para promover la paridad de género en las empresas que operan en Panamá, tomando en cuenta lo que realizan con éxito las multinacionales del país. Reconocemos la importante labor de las empresas que con sus buenas prácticas laborales servirán de modelo y estímulo para desarrollar políticas de equidad de género dentro de las compañías, cuyas acciones permiten avanzar significativamente en el pleno respeto de la igualdad de las mujeres en el lugar del trabajo.

CoNEP ha participado en un sinnúmero de foros nacionales e internacionales buscando los mecanismos concretos que contribuyan a la **transformación y valoración de la Igualdad de Género** en nuestro país, liderando iniciativas que promuevan el mejoramiento de las condiciones laborales de las mujeres en las empresas, así como promoviendo su creciente participación en puestos directivos de empresas y organismos empresariales. El Sector Empleador está orientado a realizar varias acciones contempladas en una hoja de ruta que sirva de herramienta para desarrollar un programa que incluya actividades educativas de formación y divulgación en las empresas y organizaciones empresariales, como compromiso con la promoción del empoderamiento femenino en los puestos de liderazgos que redunde en el desarrollo humano e integral de la mujer. Para ello nos hemos propuesto metas y objetivos que hemos avanzado con nuestro Comité de Género liderado por exitosas mujeres que han sido un gran baluarte en la lucha por lograr un sitio merecido en el mundo empresarial.

Seguimos promoviendo el tema de la **Paridad de Género** en el lugar de trabajo. Por medio de estudios como este queremos destacar su **importancia en la gestión de la empresa** y el afán de identificar oportunidades a nivel empresarial que permiten el desarrollo de la mujer en los puestos de liderazgos, conociendo la experiencia de políticas empresariales hacia la no discriminación de la mujer, identificando las empresas que están trabajando en actividades sobre igualdad de género, conocer la proporción de empresas que tienen interés en trabajar el tema de género, y demostrando los beneficios que obtienen las empresas que reconocen y apoyan el talento de la mujer, así como identificando los obstáculos para ocupar cargos directivos.

La participación de las mujeres en las posiciones de mando, ha contribuido con el crecimiento económico de Panamá, tal y como lo demuestra la experiencia internacional, sabemos que tenemos una gran responsabilidad y oportunidad para que los espacios de decisión y gestión empresarial sean cada vez más incluyentes e igualitarios para las mujeres, potenciando así la

capacidad de creación de riqueza de las empresas de forma responsable por medio de lo cual se genera bienestar general para todas las personas, así, construimos sociedades más igualitarias, justas, inclusivas en donde todas las personas encuentren las oportunidades para construir un futuro de mayor bienestar.

Severo Sousa
Presidente del CoNEP

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El **Comité de Género** del **Consejo Nacional de la Empresa Privada** (CoNEP) de Panamá, en colaboración con la **Oficina de Actividades con Empleadores** (ACTEMP) de la **Organización Internacional del Trabajo** (OIT), ha puesto en marcha el presente estudio de cara a **identificar prácticas de gobierno corporativo para promover la paridad de género implantadas por empresas multinacionales** que operan en Panamá que puedan ser **transferidas a las empresas del país**, con especial énfasis en las empresas familiares.

Para el logro del objetivo señalado, se ha llevado a cabo un **análisis de las iniciativas promovidas por las multinacionales más importantes** identificadas a partir de varios canales de información:

1. Las **empresas con mejor reputación corporativa de Panamá** según información del grupo editorial de revistas en América Central y el Caribe en el sector de negocios, Summa Media Group.
2. Las empresas incluidas en el proceso de obtención del **Sello de Igualdad**, iniciativa que reconoce el rol clave que puede jugar el sector privado en la creación de condiciones igualitarias para hombres y mujeres.
3. Las empresas participantes en la **Iniciativa de Paridad de Género (IPG)**, alianza público-privada dirigida a promover buenas prácticas para cerrar las brechas económicas de género.
4. **Empresas propuestas por CoNEP**, en base a otros criterios.

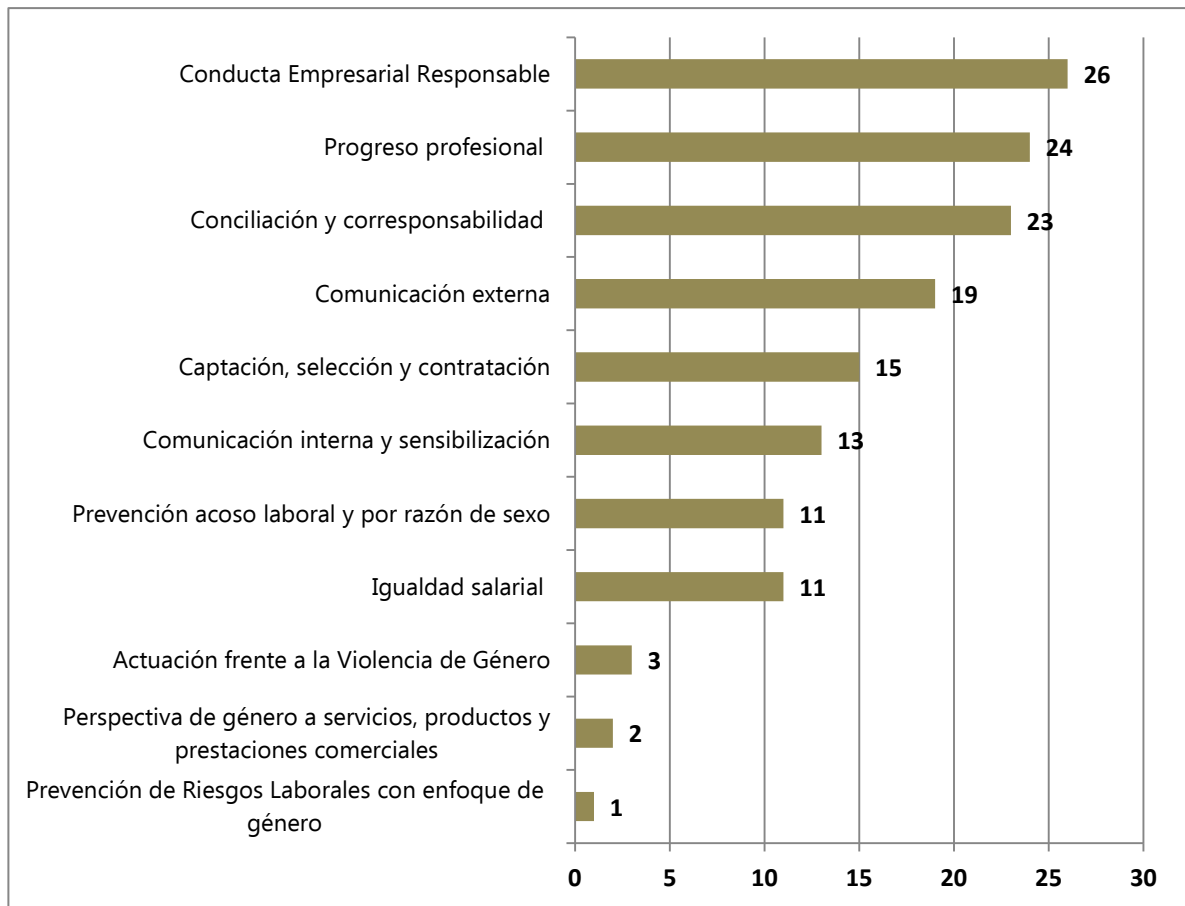
El proceso de búsqueda de las prácticas existentes se llevó a cabo solicitando la participación de un total de **31 empresas** ([ver anexo 1](#)), pertenecientes a diferentes sectores, identificadas y validadas por CoNEP (en base a los criterios mencionados) a las cuales se **envió un correo electrónico** personalizado con dos objetivos esenciales. Por un lado, invitarles a participar en la realización del estudio, por otro, presentar los objetivos del mismo. Para ello, se adjuntó una ficha de recopilación de información ([ver anexo 2](#)) en la que se solicitaban datos de la propia empresa y otros relativos a las acciones desarrolladas vinculadas a alcanzar la paridad de género en las siguientes áreas:

- **Captación, selección y contratación.**
- **Igualdad salarial:** valoración de puestos de trabajo, clasificación profesional, política de retribución, etc.
- **Progreso profesional:** evaluación de desempeño, reconocimiento profesional, promoción, formación, etc.
- **Conciliación y corresponsabilidad:** ordenación del tiempo de trabajo.
- **Prevención de acoso laboral y acoso por razón de sexo.**
- **Prevención de Riesgos Laborales desde un enfoque de género:** seguridad y salud laboral, embarazo, lactancia, movilidad, etc.
- **Actuaciones frente a la Violencia de Género.**
- **Equidad de género a servicios, productos y prestaciones comerciales.**
- **Conducta Empresarial Responsable.**
- **Comunicación interna y sensibilización.**
- **Comunicación externa.**

La consulta permitió obtener información de **primera mano** que fue completada mediante un trabajo de **búsqueda en fuentes secundarias** (informes, artículos, memorias, páginas web, boletines, etc.) y la realización de **entrevistas personales** con algunas empresas participantes.

Finalmente, se ha contado con información de **148 acciones** procedentes de 26 empresas (84% de la muestra), cuya información ha sido procesada en el presente documento.

GRÁFICO 1. NÚMERO DE ACCIONES IDENTIFICADAS POR ÁREAS DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia (a partir de la investigación realizada)

A nivel general, las **áreas con mayor desarrollo de prácticas de género** son, en primer lugar, **“Conducta Empresarial Responsable”**, seguida por **“Progreso profesional”** y **“Conciliación y responsabilidad”**. En el otro extremo, **“Prevención de Riesgos Laborales con Enfoque de Género”** y la **“Incorporación de la Equidad de género a productos, servicios y prestaciones comerciales”** constituyen áreas prácticamente ausentes de desarrollo.

La información recabada en el proceso de consulta, a pesar de haber sido completada por diferentes vías, ha impedido **conocer con detalle aspectos esenciales** (beneficios de su implantación, costo total, dificultades o problemáticas detectadas, etc.). Por ello, se ha optado por completar la información con el **aporte de la experiencia regional e internacional** en materia de igualdad por parte de la consultora responsable de la elaboración de este informe. De esta forma, se ha procedido a incluir información específica de interés y acciones de valor no resultantes del análisis realizado, pero esenciales para trabajar la equidad de género en las áreas señaladas.

3. CONTENIDO

El presente informe da cuenta de los resultados producidos en la fase de investigación y consulta comenzando por un capítulo de **contexto** en el que se describe el trabajo por la igualdad a nivel empresarial en Panamá.

Le sigue el apartado de **prácticas de paridad de género**, que vuelca los resultados del proceso de consulta llevado a cabo con las empresas multinacionales en el que se han incluido ejemplos de las evidencias encontradas.

Tras el análisis de cada área se incluye un apartado denominado **¿cómo trabajar la igualdad en este ámbito?** concebido como una síntesis que aúna tanto la información recabada, como la práctica internacional y el know-how de la empresa consultora en la temática, en la que se explican los **procesos y procedimientos transferibles** que constituyen una primera referencia para trabajar la igualdad en cada ámbito de análisis.

A continuación, en los casos en que ha sido posible, se ha incluido el apartado **herramientas de apoyo** que agrupa algunos instrumentos para llevar a cabo el trabajo descrito.

Cierra el informe un apartado **resumen** que sintetiza las acciones referidas y propone un ejercicio de reflexión para determinar por parte de cada organización, las prácticas susceptibles de ser transferidas a su contexto empresarial en función de unos criterios establecidos.

Por último, un par de **Anexos** que incluyen un listado con las empresas participantes en el proceso de análisis y la ficha de recogida de información que les fue enviadas.

4. CONTEXTO

Las **empresas multinacionales** han desarrollado numerosas e importantes iniciativas en el ámbito de la igualdad posicionándose como referentes para las empresas de menor tamaño. Además, en Panamá la apuesta por la igualdad está en pleno desarrollo tal y como lo ponen de manifiesto las numerosas iniciativas puestas en marcha en el país en los últimos años.

Este es el caso del **Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género en empresas privadas y públicas**, más conocido como Sellos de Igualdad de Género, desarrollado en alianza con el **Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral** (MITRADEL), el **Instituto de la Mujer** (INAMU), el **Ministerio de Relaciones Exteriores** (Cancillería), el **Ministerio de Comercio e Industrias** (MICI) y el **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para América Latina y el Caribe** (PNUD). La obtención de este sello conlleva un proceso exigente de auditoría que determina el cumplimiento de unos criterios exhaustivos sin los cuales las entidades no podrían recibir esta distinción.

Otro ejemplo es la **Iniciativa de Paridad de Género (IPG)**, alianza público-privada dirigida a promover **buenas prácticas para cerrar las brechas económicas de género** en torno a tres estrategias: i) aumentar la participación laboral de las mujeres; ii) promover la participación de mujeres en puestos de liderazgo y iii) visibilizar y reducir las brechas salariales de género.

Panamá es, además, líder regional de la **Coalición Internacional para la Igualdad Salarial** (EPIC). Entre los compromisos asumidos en la Coalición se encuentra el de impulsar un Plan Regional y un Plan Nacional para la reducción de la brecha salarial de género. Dentro del Plan Nacional que a su vez forma parte de la IPG de Panamá y con el apoyo de ONU Mujeres, se están desarrollando numerosas iniciativas, como:

- La Reglamentación de la Ley 4 sobre Igualdad de Oportunidades para las Mujeres en lo que a igualdad salarial se refiere.
- Acciones de colaboración con el Instituto Nacional de Estadística para mejorar la medición de la brecha salarial de género.
- Borrador de un proyecto de ley para ser debatido y aprobado en la Asamblea Nacional que instaura el 23 de mayo como Día de la Igualdad de Remuneración.
- Desarrollo de un micrositio web específico sobre brecha salarial de género.
- Documento pedagógico sobre Brecha Salarial de Género para empresas y empleadores.
- Prototipo de herramienta para medir la brecha salarial de género y aplicación piloto en tres empresas.

Otra de las medidas más conocidas, de reciente implantación, es el **desarrollo de la Ley 56 de 2017 de participación de las mujeres en las Juntas Directivas** que establece el derecho de las mujeres al acceso y la participación activa en la toma de decisiones de entes públicos y empresas reguladas del país. En su **artículo 2**, dicta que en aquellos organismos que tengan en su estructura organizacional una Junta Directiva, un Consejo de Administración u organismos similares, se designará, como mínimo, un 30% de mujeres en la totalidad de sus cargos.

Por último, las empresas de Panamá también están participando en los **Principios para el Empoderamiento Económico de las Mujeres** (WEPs). Un conjunto de reflexiones destinadas a

ayudar al sector privado a centrarse en los elementos clave para la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad.

Estos principios, elaborados mediante un proceso consultivo multilateral bajo el liderazgo de **ONU Mujeres y del Pacto Global de las Naciones Unidas** (UN Global Compact) ofrecen una “óptica de género” que permite a la actividad empresarial medir y analizar las iniciativas en curso, los valores de referencia y las prácticas de evaluación.

Los siete principios son:

- Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.
- Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.
- Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
- Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres.
- Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.
- Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

A nivel global, casi 1,700 empresas han adoptado los Principios de Empoderamiento de la Mujer. En Panamá, el lanzamiento de la iniciativa se llevó a cabo en 2017 y ya se han realizado acciones formativas para la aplicación de una **herramienta de autodiagnóstico**. Actualmente, se cuenta con la existencia de varias empresas que han suscrito los compromisos.

Todos estos programas dan cuenta del **relevante proceso de cambio interno** que está sufriendo el contexto empresarial de Panamá. Así se desprende del informe “La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en Panamá” elaborado por los organismos que ahora impulsan el presente estudio (OIT y CoNEP), según el cual “el 70% de las compañías encuestadas ha reconocido haber implantado medidas en materia de diversidad e igualdad de género” (OIT, ACT/EMP, 2018).

Entre ellas, y según datos del mismo estudio, las que han alcanzado un mayor nivel de respuesta han sido las relativas al reclutamiento, retención y promoción de las mujeres (47% de las empresas encuestadas), seguida de los permisos de maternidad por encima de los requisitos legales (32%), medidas de entrenamiento en habilidades y competencias ejecutivas (31%). Entre las menos desarrolladas encontramos las estrategias que incluyen objetivos para la inclusión de género en el nivel de alta dirección (2%), el trabajo a distancia o teletrabajo (en igualdad de condiciones para hombres y mujeres) (2%), el apoyo para el cuidado de niños y niñas o de personas adultas mayores (4%) y el trabajo a tiempo parcial (en igualdad de condiciones para hombres y mujeres) (4%).

GRÁFICO 2. INICIATIVAS DE IGUALDAD Y DIVERSIDAD DE GÉNERO IMPLANTADAS EN LAS EMPRESAS. (%)
REPÚBLICA DE PANAMÁ. 2017



Fuente: (OIT, CONEP, 2018)

A tenor de los datos, parece evidente que el trabajo por la igualdad de género, aunque incipiente, debe seguir trabajándose para cubrir aquellas áreas menos desarrolladas. Corresponde ahora presentar algunas de estas medidas en aras de alcanzar mayores cuotas de igualdad en el entramado empresarial panameño.

5. PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

El resultado de la búsqueda de prácticas de paridad de género identificadas se presente de forma agrupada según las siguientes áreas:

- **Captación, selección y contratación.**
- **Igualdad salarial:** valoración puestos de trabajo, clasificación profesional, política de retribución, etc.
- **Progreso profesional:** evaluación de desempeño, reconocimiento profesional, promoción, formación, etc.
- **Conciliación y corresponsabilidad:** ordenación del tiempo de trabajo.
- **Prevención de acoso laboral y acoso por razón de sexo.**
- **Prevención de Riesgos Laborales desde un enfoque de género:** seguridad y salud laboral, embarazo, lactancia, movilidad, etc.
- **Actuaciones frente a la Violencia de Género.**
- **Incorporar la Equidad de género a servicios, productos y prestaciones comerciales.**
- **Conducta Empresarial Responsable.**
- **Comunicación** (interna y externa) **y sensibilización.**

5.1 CAPTACIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Las empresas necesitan el talento de las personas, hombres y mujeres, para innovar y competir. Por ello es fundamental incorporar a las mujeres de forma integral en la estrategia de desarrollo del talento de la empresa. ¿Cómo? Atrayéndolas, incorporándolas, motivándolas, desarrollándolas y reteniéndolas en su planilla.

Para el cumplimiento de esta premisa, las empresas deben establecer **procedimientos y sistemas formalizados** que garanticen que cada etapa del proceso se realiza de manera ordenada y objetiva, respetando y promoviendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Así se garantiza la identificación e incorporación del personal más idóneo para las empresas, evitando incurrir en estereotipos o prejuicios sociales que discriminen a las mujeres.

Las acciones puestas en marcha por las multinacionales en esta área se pueden agrupar en **tres grandes grupos**: i) medidas de compromiso, ii) de capacitación y iii) uso de herramientas específicas para asegurar la objetividad del proceso.

Medidas de compromiso

En esta categoría se encuentran diferentes políticas, **de igualdad entre hombres y mujeres**, de **gestión de la diversidad**, de **procedimientos de selección no discriminatorios**, de **compromiso por la diversidad y la inclusión**, etc., que las empresas referencian como orientaciones esenciales de sus marcos de actuación.

En algunos casos, estos compromisos se traducen en **programas y acciones concretas** que pueden incluso extender a su relación con clientes, proveedores y otros grupos de interés para reforzar, aún más, esa apuesta por la equidad de género. En otros, sin embargo, no significa **el uso de procedimientos o herramientas concretas**, sino más bien una declaración de intenciones que la empresa refiere en sus comunicaciones.

Por ejemplo:

Argos Panamá dispone de una **Política de Gestión del Talento** que constituye el marco de referencia bajo el cual se implementan programas y estrategias que promueven la igualdad de género, el balance vida personal-trabajo y el desarrollo de competencias, entre otros aspectos clave para la organización. La Política de Gestión de Talento se desarrolla a partir de **tres ejes temáticos**:

1. Prácticas laborales.
2. Atracción y retención.
3. Planeación y desarrollo.

Como ejemplos de iniciativas cabe destacar la Política de Diversidad e Inclusión, Igualdad de Género, Derechos Humanos, Política de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

Algunas multinacionales también aluden al esfuerzo por establecer un **balance de géneros entre departamentos**. En esta ocasión la empresa menciona que en áreas donde hay demasiadas mujeres u hombres, se hace un esfuerzo para mejorar el balance, y asegurar que tanto mujeres como hombres sean preseleccionados como candidatos para las entrevistas.

Por ejemplo:

Philips Morris International se plantea como objetivo reclutar igual número de hombres y mujeres en los niveles de ingreso. Para respaldarlo:

- i) Sus anuncios de empleo utilizan un lenguaje neutral en cuanto al género.
- ii) Promueven listas cortas de género equilibrado.
- iii) Utilizan diversos paneles de entrevistas para reducir el riesgo de sesgo inconsciente en las evaluaciones de talento.

La organización, además, menciona la realización de rastreos del progreso en el equilibrio de género de las poblaciones gerenciales para cumplir con la meta de la entidad de alcanzar un 40% de mujeres en la gerencia para el 2022.

Capacitación al personal encargado de los procesos de selección

En un terreno más concreto, se encuentran las **capacitaciones dirigidas al personal encargado de los procesos de selección** con el objetivo de fomentar la equidad y favorecer la contratación atendiendo únicamente a criterios de mérito y capacidad en relación a los requisitos del puesto de trabajo.

Estas capacitaciones están dirigidas, esencialmente, a **corregir los sesgos inconscientes**, aquellos que se ponen en juego de forma automática y sobre los cuales se debe trabajar a conciencia con el objetivo de poder reconocerlos. También se incluyen acciones formativas para evitar la discriminación, con un objetivo similar al anterior aunque con una metodología de exposición diferente.

Por ejemplo:

La Política de Reclutamiento **de Morgan y Morgan** busca ofrecer oportunidades de empleo sin distinción de sexo, raza, color, clase social, discapacidad, creencias religiosas o políticas. Para ello, el Departamento de Desarrollo Organizacional **ofrece durante todo el año** capacitación en sesgos inconscientes con el objetivo de que no exista distinción de género en cuanto al otorgamiento de un puesto de trabajo y que tanto hombres como mujeres tengan las mismas oportunidades de participación y de ser seleccionados.

Uso de herramientas específicas

En esta última línea se concreta el **uso de herramientas específicas** que favorecen la puesta en marcha de procedimientos de captación, selección y contratación objetivos. A saber: i) Currículum ciego, ii) Guía de entrevista, iii) Modelo Global de selección homogéneo y iv) Elaboración de informes descriptivos de la equidad de género en el empleo.

El **currículum ciego** omite información personal de la persona candidata, esto incluye la fotografía, el estado civil, la fecha de nacimiento o la edad, el nombre, la nacionalidad y cualquier otra información que pueda conducir a un estado de discriminación laboral. La herramienta de selección, por tanto, se vuelve anónima, y con ella el proceso seguido, al menos en las etapas incipientes.

Por ejemplo:

En el marco del **Programa de Diversidad e Inclusión de Telefónica**, la compañía ha aplicado en Brasil el uso del "currículo ciego" para reclutar a personas candidatas externas en cargos de gerentes y superiores, con el fin de evitar la discriminación racial y la acción de los sesgos en las etapas anteriores a la entrevista presencial.

La **Guía de Entrevista** constituye una política de **selección por competencias**, para garantizar la igualdad de oportunidades durante el proceso de entrevista, selección y contratación. En la misma línea se encuentra el **Modelo Global de selección homogéneo**, implantado por una de las multinacionales analizadas con el objetivo de garantizar una única estrategia como empleador, con los mismos criterios de selección y la aplicación de las mejores prácticas en la identificación, captación y retención del talento profesional necesario para el desarrollo de los negocios en cada uno de los países que opera.

Por ejemplo:

El área de **Selección Corporativa y Reclutamiento** de **Scotiabank** elaboró un procedimiento que establece una política de selección por competencias, para garantizar la igualdad de oportunidades en la aplicación de todas las herramientas y métodos durante el proceso de entrevista, selección y contratación.

La iniciativa surgió a partir de los resultados de una encuesta en la que se encontró que el personal tenía una percepción negativa sobre los procesos de selección y reclutamiento. Se consideró necesario, por tanto, eliminar cualquier indicio que diera posibilidad a esta discriminación, para ello:

- Se decidió **cambiar el tono, la forma y el contenido** de las políticas de reclutamiento y selección.
- Se diseñó y aplicó por fases una **guía de entrevista para los Scotiabankers** cuya responsabilidad fuera entrevistar o contratar personal.

Asimismo, a través de la política se favorece al personal interno para que pueda competir primero, y en segundo término las y los aspirantes externos.

Por su parte, la **elaboración de los informes descriptivos de equidad de género** son confeccionados por el **Consejo para la Equidad en el Empleo**, una combinación diversa de empleados de todos los niveles y líneas de negocio, que se reúne semestralmente para **revisar y explorar distintas formas de atraer y retener a diversos talentos, entre ellos, las mujeres.**

5.1.1 ¿CÓMO TRABAJAR LA IGUALDAD EN ESTE ÁMBITO?

Del análisis anterior y la experiencia internacional se desprende que el proceso de captación, selección y contratación debe asegurar que el talento de las mujeres sea oportunamente identificado, reconocido y, en su caso, incorporado a la empresa.

Un buen proceso de selección y contratación con equidad de género aconseja seguir los siguientes pasos:

1. Equipos de selección mixtos y sensibilizados en igualdad de oportunidades.

Conformar equipos de selección (en el caso de que la empresa los tenga previstos) que integren a mujeres y hombres puede contribuir a que los resultados incluyan con mayor facilidad la **equidad de género**. En cualquier caso, es esencial que estos equipos estén **sensibilizados y/o formados** acerca de las relaciones de género, la división sexual del trabajo, la socialización de género y cómo todos estos **aspectos sesgan nuestra percepción e identidad como mujeres y hombres**. De esta forma, las personas que realizan los procesos de selección podrán tener en cuenta adecuadamente el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres, y así evitar que sus propios estereotipos de género influyan en los procesos de selección en momentos concretos como la criba curricular, las entrevistas, etc., tanto en las decisiones tomadas como en la comunicación con las personas candidatas en lo que se refiere al mensaje, el tono, el lenguaje no verbal, o incluso la actitud durante los encuentros personales. Las sesiones de capacitación a los equipos de selección realizadas con este fin deben servir también para **transferir las herramientas utilizadas por la empresa para realizar los procesos de captación, selección y contratación** de forma imparcial y objetiva.

2. Revisión con perspectiva de igualdad de procesos de selección ya existentes.

En caso de que las empresas recurran a modelos de procesos de selección creados por terceras entidades, resulta preciso, antes de adoptarlos, comprobar que no aplican prejuicios sexistas.

3. Definición y descripción neutra del puesto de trabajo y perfil profesional ajustado a las necesidades reales.

Esto implica, por un lado, definir oportunamente el puesto de trabajo de manera completa, sin obviar ninguna de las capacidades requeridas. Pero también exigir los **requerimientos que sean necesarios para el puesto**. Está demostrado que ciertas denominaciones innecesarias pueden disuadir a uno de los sexos a presentarse a la candidatura en cuestión. Así sucede, por ejemplo, con los anuncios en los que se solicitan perfiles de “alto nivel” (a los que acude un porcentaje mayor de hombres que mujeres), cuando, ni estos son necesarios, ni están definidos con exactitud. Lo correcto sería definir las cualidades específicas requeridas, posibilitando que mujeres y hombres, por igual, se identifiquen con ellas y no con etiquetas generalizadas. En la misma línea, ¿qué sentido tiene solicitar alta movilidad si el puesto no lo requiere?

4. Valoración de la experiencia práctica y de las trayectorias laborales discontinuas.

Se sugiere establecer, en la medida de lo posible, **equivalencias que permitan admitir competencias profesionales adquiridas mediante la experiencia práctica**. Este marco permite valorar experiencias de trabajo voluntario, doméstico, etc., siendo una forma de reconocer el trabajo no remunerado, que con mayor frecuencia realizan las mujeres. Igualmente, sería recomendable validar (o no penalizar) las trayectorias de trabajo y experiencias discontinuas, provocadas por las interrupciones asociadas a la maternidad o cuidado de hijos/as y familiares, más presentes entre las mujeres.

5. Redacción de convocatorias de empleo con lenguaje neutro.

Revisar la **redacción de anuncios de empleo** haciendo un uso no sexista del lenguaje, e informar de una vacante **sin aludir al sexo de la profesión solicitada** (en imágenes y texto), implicará que hombres y mujeres puedan sentirse llamados por igual a dicho puesto.

Usualmente, los anuncios utilizan el masculino como genérico. No lo hacen, sin embargo, cuando se refieren a profesiones realizadas mayoritariamente por mujeres (como operadoras, empleadas domésticas, azafatas, enfermeras, etc.). Se condiciona, de este modo, la presentación de candidaturas. Evitarlo por medio de un uso consciente e inclusivo del lenguaje constituye una práctica esencial.

6. Difusión de la convocatoria mediante canales formales.

Tan importante como la redacción de la convocatoria de empleo es la **elección de los canales para difundirla**. En este sentido, se requiere el uso de canales formales que limiten la difusión de esta información mediante redes de contacto informales (dentro y fuera de la empresa) que permiten acceder a esta información de forma “privilegiada” y no en condiciones de igualdad. En esta línea, si lo que se pretende es reducir la segregación, se puede realizar una selección de canales para obtener candidaturas del sexo menos representado, publicando las convocatorias en canales que con mayor facilidad o frecuencia sean consultados por las personas del sexo que se desea incorporar para corregir las diferencias.

7. Recepción de candidaturas mediante formulario modelo.

Las candidaturas se deben recibir, preferentemente, usando un formulario modelo que sistematice la misma información de todas las personas que concurren a la convocatoria, de forma que se garantice la Igualdad de Oportunidades para todas ellas. Una de las herramientas más conocidas en este sentido es el uso del **Currículum Ciego**. Una útil, sencilla y barata forma de promover la inclusión laboral en igualdad de oportunidades. Por medio de este instrumento, utilizado por empresas de Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido, Finlandia, etc., se otorga mayor importancia a la información referida a las capacidades profesionales que a otras variables como el sexo, la edad, la nacionalidad, etc. Su objetivo, por tanto, consiste en excluir cualquier dato vinculante que pueda suponer la creación de prejuicios o suposiciones que terminen afectando al proceso de selección. Según el vídeo “¿Qué es el currículum vitae ciego? Una útil forma de promover inclusión social en el mercado laboral” elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo, las empresas de reclutamiento que lo usan colocan hasta un 36% más de mujeres en puestos de trabajo, produciéndose una mejora en la cultura de igualdad (BID, 2017).

8. Realización de pruebas de selección imparciales y objetivas

Las pruebas de selección han de corresponderse con las funciones del puesto de trabajo al que se opta. La objetividad debe ser una pauta que marque el desarrollo de las entrevistas personales **evitando la formulación de preguntas discriminatorias** (condiciones personales, planes familiares, etc.). Una forma de garantizarla es contar con un cuestionario o checklist, previamente elaborado, que centre la valoración en aquellas cuestiones relacionadas directamente con el desempeño del puesto de trabajo. La valoración de cada candidatura debe, asimismo, realizarse por escrito, reflejando criterios observables y cuantificables, evitando interpretaciones subjetivas y estereotipos de género.

9. Selección por discriminación positiva

Por último, una medida que permite equilibrar progresivamente aquellas secciones o áreas que están masculinizadas o feminizadas dentro de una empresa es la selección por discriminación positiva. En este caso, ante **dos candidaturas de diferente sexo pero que aportan el mismo valor** (en lo referente a formación, experiencia profesional, competencias, etc.) se puede favorecer la incorporación al puesto de trabajo de la persona del sexo que esté infrarrepresentado.

5.1.2 HERRAMIENTAS DE APOYO

Para llevar a cabo este trabajo las instituciones pueden apoyarse en:

- [Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo: guía para la acción](#) (OIT, 2014)
- [Guía para un proceso de selección no discriminatorio](#) (Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, 2004)
- [Formato de Currículum Vitae Ciego](#) (modelocurriculum.net)
- [Guía para el uso del lenguaje inclusivo](#) (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Gobierno de Perú)

5.2 IGUALDAD SALARIAL

La igualdad salarial de género constituye **uno de los pilares fundamentales de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres** y así se viene reconociendo desde diferentes regulaciones y declaraciones, tanto nacionales como internacionales, tal es el caso del Convenio núm. 100 de la OIT sobre igualdad de remuneración ratificado por Panamá en el año 1964.

A pesar del desarrollo normativo y de las políticas específicas, las diferencias salariales entre mujeres y hombres persisten constituyendo un **fenómeno global** que ha sido ampliamente demostrado en diversos estudios.

Entre las acciones mencionadas para la consecución de este fin, identificadas en la fase de investigación, se encuentran: i) procesos de análisis y revisión; ii) iniciativas por la igualdad salarial y iii) uso de escalas salariales.

Procesos de análisis y revisión

En este grupo se encuentran los **análisis de remuneración** que las empresas pueden realizar, comparando los salarios de mujeres y hombres, lo que les permite calcular las diferencias existentes (si las hay). Estos procesos de revisión periódica (normalmente anuales) son imprescindibles para identificar las diferencias y monitorizar su evolución.

Por ejemplo:

El **grupo Nestlé de Estados Unidos** ha firmado el **compromiso por la igualdad de remuneración con la Casa Blanca** uniéndose al esfuerzo de otras compañías importantes en la causa. Estos compromisos se traducen en:

- Llevar a cabo un **análisis anual de la remuneración de género** en toda la empresa y en todas las ocupaciones.
- **Revisar los procesos y procedimientos de contratación y promoción** para reducir el sesgo inconsciente y las barreras estructurales.
- **Incorporar esfuerzos de igualdad salarial en iniciativas más amplias de equidad en toda la empresa**, junto con la identificación y promoción de otras mejores prácticas que cerrarán la brecha salarial nacional para garantizar la equidad fundamental para todos los trabajadores.

Entre las acciones de análisis y revisión también se incluye la puesta en marcha de auditorías. Éstas pueden llevarse a cabo de acuerdo a procedimientos externos o por el departamento encargado dentro de la organización, revisando que en las áreas donde hay hombres y mujeres desempeñando el mismo trabajo, **no haya diferencias salariales significativas**.

Por ejemplo:

Philip Morris International (PMI) ha recibido recientemente la **certificación en Igualdad Salarial** por la organización independiente EQUAL-SALARY Foundation¹, posicionándose a nivel internacional como la primera organización en tener esta certificación.

La metodología de certificación de EQUAL-SALARY incluye un **análisis estadístico de todos los salarios** del personal de **Philip Morris International** a nivel mundial y **auditorías** en las afiliadas de la compañía en cada país por parte de una empresa auditora externa encargada por la Fundación. El proceso de auditoría incluye entrevistas con la gerencia para confirmar el compromiso con la igualdad salarial, celebración de grupos focales con empleados para entender su percepción de dicho compromiso y revisión de las políticas y prácticas relacionadas con Recursos Humanos para identificar el prejuicio de género, recomendando acciones correctivas en caso de ser necesario. Tras este proceso se verifica que la compañía paga a todos sus colaboradores, en más de 90 países a nivel mundial, de forma equitativa por el mismo trabajo, independientemente del género.

Iniciativas por la igualdad salarial

Incorporación de **esfuerzos de igualdad salarial en iniciativas más amplias de equidad en toda la empresa.**

Por ejemplo:

La **Política de Remuneración Global** de **Telefónica** alinea las prácticas en todo el Grupo, así como la creación de una **Comisión de Nombramientos y Retribuciones en el Consejo de Administración** para garantizar el cumplimiento de los principios de igualdad salarial entre el colectivo de directivos.

En el informe integrado del grupo del año 2017 se incorporan indicadores internos relacionados con el salario medio total de mujeres respecto del de hombres (sin diferenciar antigüedad) en gerentes y mandos medios (España)

¹ La EQUAL-SALARY Foundation es una fundación independiente sin fines de lucro cuyo objetivo es proporcionar a las compañías una clasificación que certifica la igualdad salarial para empleados femeninos y masculinos. Desarrollada en 2005 en colaboración con la Universidad de Ginebra, la certificación en Igualdad Salarial fue apoyada financieramente por la Confederación Suiza por medio de la Oficina Federal para la Igualdad de Género. Actualmente, les ofrece a las compañías una forma efectiva de verificar su política salarial, gracias a un análisis estadístico combinado con una auditoría cualitativa. Este procedimiento proporciona un sistema de evaluación imparcial y propone, si es necesario, formas de mejora para lograr el objetivo de tratamiento igualitario para mujeres y hombres en términos de salario y, por ende, un equilibrio en las prácticas de contratación y promoción.

Uso de escalas salariales

Las escalas salariales son **intervalos de retribución asignados a un determinado puesto**. Esto asegura que el salario de las personas en ese mismo puesto siempre va a estar dentro del intervalo establecido por la organización (evidentemente, estos deben ser lo más estrechos posible).

Por ejemplo:

Morgan y Morgan refiere el uso de **escalas salariales** y **auditorías específicas** con el objetivo de que el proceso anual de planificación de presupuesto, que incluye ajustes salariales, contemple un cuidadoso ejercicio de análisis de mercado y equidad interna.

De esta forma, una vez al año, la firma se esfuerza porque:

- Todas las posiciones estén ubicadas dentro de una escala salarial (sin importar si es hombre o mujer) de acuerdo a la información de las **encuestas salariales externas** en las que participa la entidad y a partir de las cuales se actualizan estos intervalos.
- El **cociente comparativo**² (o compa-ratio) se saca en base a la escala salarial de la posición, independientemente de quién la ocupe.
- La política de la empresa es pagar en el **percentil 50 del mercado** según la posición que ocupe el colaborador, sin importar su género.
- Auditoría y Departamento Organizacional revisan que en las áreas donde hay hombres y mujeres desempeñando el mismo trabajo, no existan **diferencias salariales significativas**.

² El cociente comparativo es una fórmula comúnmente utilizada para evaluar la competitividad del nivel salarial de una persona empleada.

5.2.1 ¿CÓMO TRABAJAR LA IGUALDAD EN ESTE ÁMBITO?

Para lograr la igualdad salarial en el interior de la empresa se pueden llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Medición de la brecha salarial en la empresa y publicación de resultados

Las empresas han de realizar un **análisis objetivo y exhaustivo de sus estructuras salariales**, estudiando si estas diferencias responden a razones objetivas y explicables o si, por el contrario, responden a cuestiones no explicables o discriminatorias. Este análisis debe comprender los diferentes componentes (salario, pagas extraordinarias, etc.) por departamentos, puestos de trabajo, grupos profesionales y personas trabajadoras incluyendo además del sexo, variables como la antigüedad en la empresa, la formación, conceptos retributivos (salario más complementos), situación familiar, etc. Para llevar a cabo este análisis se puede acudir a entidades externas que inicien un proceso de auditoría, participar en sistemas de certificación o utilizar las herramientas existentes (ver siguiente apartado).

Asimismo, se recomienda realizar una **evaluación periódica** de la brecha salarial de género, es decir, un seguimiento periódico sobre indicadores que relacionen diferencias salariales por grupos, departamentos, sexo y antigüedad con el fin de identificar diferencias entre sexos y poder reducirlas.

2. Definición y valoración de puestos de trabajo.

Implica definir y valorar los puestos de trabajo de una organización, independientemente de la persona que ocupa el puesto. Los procedimientos de valoración de puestos se clasifican en cualitativos y cuantitativos.

- Los **cualitativos** valoran los puestos de trabajo de forma global, con el fin de ordenarlos (sistemas de jerarquización) o de situarlos en un nivel entre los previamente establecidos (sistemas de clasificación). Permiten saber cuál es la importancia de cada puesto de la organización, pero no las diferencias de valor entre unos y otros.
- Los **cuantitativos** evalúan los puestos según distintos criterios, que se denominan factores, previamente seleccionados y claramente definidos. A su vez, pueden clasificarse en procedimientos de comparación de factores, por una parte, y de asignación de puntos por factor, por otra. Al ser cuantitativos permiten determinar un valor numérico de cada puesto y, por tanto, permiten cuantificar la diferencia de valor entre puestos.

Los métodos **cuantitativos garantizan una mayor objetividad, por lo que se recomienda su aplicación** frente a los cualitativos.

3. **Igualdad salarial a puestos de trabajo de valor equivalente.**

Esta tarea implica asignar a cada puesto de trabajo una remuneración (o banda salarial), de acuerdo con la valoración de ese puesto.

4. **Política de compensación adicional sin sesgos de género.**

Además del salario fijo, las empresas aplican una serie de **componentes variables de la retribución**. Es preciso analizar también si la desigualdad se está produciendo en los incentivos, beneficios o complementos.

Con carácter general, características como la peligrosidad, la toxicidad, el esfuerzo físico, la disponibilidad o la dedicación plena –asociadas normalmente a trabajos y roles “masculinos”– suelen estar mejor recompensados que la atención al cliente, el esfuerzo intelectual o la fidelidad –más comunes entre las mujeres y el tipo de ocupaciones que desempeñan–.

En definitiva, se deben seguir criterios objetivos en la asignación de la retribución fija y variable, pudiendo vincular ésta, a su vez, con los objetivos individuales de la persona que desempeña el puesto de trabajo, los objetivos de la empresa o, más frecuentemente, con ambos.

5. **Política de retribución transparente**

Además de lo anterior, es preciso aplicar una **política salarial transparente**, por la que las personas que forman la planilla conozcan los diferentes conceptos retributivos, tanto los de carácter fijo como los variables.

La transparencia elimina las interpretaciones particulares. Un sistema retributivo transparente aumenta la confianza de las personas en la organización y, en el caso de las mujeres, incrementa su motivación al saber que en la asignación de su salario sólo influyen factores conocidos, reduciendo la arbitrariedad.

6. **Negociación en igualdad.**

Por su situación en el mercado laboral, las mujeres pueden mostrarse más conformistas a la hora de negociar su salario inicial, constituyendo el origen de la brecha salarial de género que pueden sufrir a lo largo de su trayectoria profesional en la empresa. En estos casos, la empresa siempre debe guiarse por el principio de **“a igual valor aportado debe corresponder la misma remuneración”**.

5.2.2 HERRAMIENTAS DE APOYO

Para llevar a cabo este trabajo las instituciones pueden apoyarse en:

- Coalición Internacional para la Igualdad Salarial: <http://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic> (OIT, ONU Mujeres y OCDE, 2019).
- [Encuesta de Remuneración Total de América Latina](http://imercer.com) (imercer.com)
- [Sistema de valoración de puestos de trabajo en las empresas con perspectiva de género](#) (Instituto de la Mujer, Gobierno de España)
- [Guía detallada: Promoción de la Igualdad Salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos](#) (OIT, 2008).
- [Igualdad Salarial, guía introductoria](#) (OIT, 2013)
- [Herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género](#) (Instituto de la Mujer, Gobierno de España)
- [Recomendaciones para actuar frente a la brecha salarial de género en una organización](#) (Instituto de la Mujer, Gobierno de España)

5.3 PROGRESO PROFESIONAL

El progreso profesional o desarrollo de carrera con equidad de género es **una de las áreas más presentes en las empresas analizadas**. Implica **retener el talento de mujeres y hombres en igualdad de condiciones**.

En este ámbito se han encontrado acciones de diversa tipología: i) las encaminadas a potenciar el progreso profesional de toda la planilla de forma igualitaria; ii) las dirigidas al fortalecimiento del liderazgo de las mujeres y iii) algunas acciones de compromiso (mediante consecución de indicadores o como política inherente a la propia empresa).

A continuación se desglosan las prácticas de cada grupo.

Oportunidades para toda la planilla

En este grupo se engloban acciones de diferente tipología pero con un nexo en común: están **dirigidas a toda la planilla** (hombres y mujeres) sin distinción de sexo y, por tanto, forman parte de la política de promoción de la empresa. Algunos ejemplos serían:

- **Políticas de capacitación en igualdad**, basando la misma en el ofrecimiento de cursos por medio de una plataforma virtual 24/7 que hace accesible los contenidos a toda la planilla, independientemente de su condición personal. En este epígrafe también se encuadran los **Planes de Capacitación Anual** en los que se asegura la incorporación de ambos sexos en igualdad de condiciones.

Por ejemplo:

Morgan y Morgan cuenta con un **plan de capacitación anual** en el que participa todo su personal y su equipo ejecutivo, sin importar el género. Entre los objetivos de esta medida refieren: i) capacitar y brindar oportunidades a todos los colaboradores sin distinción y ii) mantener actualizado al equipo directivo y con niveles de competencia superiores.

- **Programas de formación y desarrollo continuo**, con el objetivo de mantener el valor fundamental de la excelencia técnica de la empresa.

Por ejemplo:

Desde octubre de 2017 **Tecnasa** cuenta con una **Política de Formación para el personal de la compañía** con las siguientes características:

- Al ser una **plataforma virtual** alcanza al 100% de las personas colaboradoras del Grupo, permitiendo flexibilidad horaria para tomar los cursos desde cualquier lugar, momento y dispositivo (computadora, tablets o smartphones).
- Implementación de **cursos segmentados** que permiten una mejor organización de las personas colaboradoras para tomar los mismos.
- Posibilidad de **dedicación de hasta tres (3) horas** semanales durante la jornada laboral para la formación virtual.

- Creación de una **sala acondicionada** con computadoras que permite a las personas colaboradoras que no cuentan con dispositivos (computadora, tablets o smartphones) tomar los cursos.
- **Divulgación mensual** con estadísticas que permite un seguimiento en tiempo real de cómo va el avance por colaborador o colaboradora.

- **Sistemas de medición de rendimiento y promoción profesional objetivos.** Mecanismos de evaluación del talento que tratan de potenciar la carrera profesional de todos los profesionales de la empresa. Realizan la promoción de los colaboradores basándose en los méritos y en atención al perfil de cada puesto y las capacidades para desempeñar el mismo. Para el cumplimiento de este objetivo se puede optar a diferentes recursos:
 - o **Creación de Comités específicos** que analizan el resultado de las evaluaciones y desarrollan planes específicos de promoción y potencial.
 - o **Programa de Administración de metas**, que permite monitorear la contribución de los y las colaboradoras a las metas y objetivos señalados por el negocio.
 - o **Programas de movilidad interna.**

Por ejemplo:

En **KPMG** existen los **Comités de Igualdad Laboral y no discriminación** entre cuyas funciones se encuentra la de **analizar los procesos de vida de una persona dentro de la firma para garantizar equidad e igualdad laboral**. Proceso tras el cual se define e implementa un proceso de comunicación adecuado que da a conocer al personal los objetivos, procesos, avances y resultados en estos temas.

- **Revisión de herramientas y políticas de RRHH³**, para evitar sesgos en temas relacionados con la promoción de diversas formas de expresión del liderazgo, flexibilización de algunos aspectos como la carrera dual, etc.
- **Modelos de Gestión Global del Talento**, concebidos como una forma de evaluación de las competencias profesionales, planes de desarrollo individual, segmentación del talento y movilidad interna y promoción.

Por ejemplo:

Naturgy imparte esta estrategia en **todos los países donde opera la multinacional**, con el objetivo de garantizar las oportunidades de desarrollo de forma igualitaria a través de acciones personalizadas de aprendizaje, movilidad, asignación de proyectos o incorporación a programas de coaching y mentoring.

El desarrollo del Modelo de Gestión Global del Talento de la compañía parte de la necesidad de satisfacer a sus empleados lo que depende, en gran medida, de la existencia de oportunidades de desarrollo profesional.

³ Estas acciones también incluyen la revisión de herramientas y políticas como los programas de integración tras las bajas de maternidad y el cuidado de niños y niñas, que son propias de otras áreas.

Fortalecimiento del liderazgo de las mujeres

En este epígrafe se incluyen los **programas y/o acciones dirigidos de forma exclusiva a las mujeres** como medidas de acción positiva para impulsar el talento femenino y desarrollar su liderazgo. Entre ellos:

- **Programas integrales**

Por ejemplo:

Take the Lead, iniciativa de **KPMG**, que cuenta con el total compromiso de la alta dirección de la firma y con el constante impulso del Comité de Diversidad. A través de este programa, cuyo objetivo es cerrar las brechas de género en posiciones de liderazgo, las mujeres participantes tienen la oportunidad de contar con formaciones específicas, como sesiones de coaching y mentoring que les permiten avanzar hacia sus objetivos. En 2017 se desarrolló la Segunda Edición con unos resultados muy positivos⁴.

Women at Langan, con el objetivo de fomentar una atmósfera de mentoría y apoyo para empoderar a las mujeres a alcanzar el éxito personal y en sus carreras. Por medio de este programa, desarrollado por la empresa **Langan**, se promueve el avance de las mujeres a posiciones de liderazgo en la compañía a través de la promoción y de una mayor visibilidad. Además, se comparten experiencias, se promueven posiciones de liderazgo para la mujer en la empresa y se provee de oportunidad de networking.

Women in Leadership, programa de aceleración de carrera profesional e incremento de visibilidad para empleadas de **Telefónica**. La iniciativa tiene el objetivo de formar en liderazgo, proveyendo a las participantes de competencias digitales y enriqueciendo su red de contactos e incluyendo una serie de temas clave como la planificación de la carrera, el desarrollo de la marca personal y la búsqueda de mentores. El curso de cinco meses incluye una semana de residencia y cuatro meses en el programa de formato virtual. A través de herramientas de coaching y sesiones plenarias, se fomenta un espacio de discusión seguro y fiable, compartiendo los retos y las dudas, las barreras a las que se enfrentan las mujeres en esta etapa de su vida profesional y cómo superarlas.

- **Jornadas de difusión.** Centradas en estudiar las barreras de tipo social, cultural y personal que afrontan las mujeres, y en cómo superarlas para fomentar el liderazgo femenino.
- **Capacitaciones específicas para mujeres.** En la cadena de valor, en programas de liderazgo específicos, en programas de mentores, de fortalecimiento de capacidades en niveles de mandos intermedios, etc.

⁴ Según información aportada por la propia compañía, el porcentaje de socias de la empresa ha crecido dos puntos desde 2014 a 2017 mientras que el de mujeres directoras ha pasado de un 21% a casi un 26% en tres años, lo cual, por ser el nivel previo al de socio, es un dato de especial relevancia.

- **Premios específicos para mujeres.** Con el objetivo de identificar y/o visibilizar a mujeres exitosas con el objetivo de brindarles apoyos y recursos para promover su crecimiento.

Por ejemplo:

El **programa EY Entrepreneurial Winning Women™** puesto en marcha en 65 países por la firma **(EY)** Ernst & Young para identificar a empresarias exitosas cuyas empresas muestran un potencial real.

Las Mujeres Ganadoras son entrenadas para adoptar planes de crecimiento ambiciosos comenzando con una formación sobre los cinco aspectos clave que los emprendedores exitosos deben hacer para convertir a las pequeñas empresas en grandes. Cuando lo finalizan expanden sus empresas, contratando a más personas.

Acciones de compromiso

Como en otras áreas, el alcance de la paridad de género en el progreso profesional también puede plantearse como un **compromiso inherente a la política de Recursos Humanos** de la empresa.

Este compromiso, por tanto, puede manifestarse:

- **Como valor propio de la compañía:** fomento de un ambiente en el que la igualdad de oportunidades laborales llegue a todos y cada uno de sus miembros, asegurando la no discriminación, la promoción fundamentada en el mérito, la capacidad y el desempeño de las funciones profesionales, etc.,
- **Estableciendo indicadores de alcance específicos:** por ejemplo, aumentando el número de mujeres en cargos directivos.
- **Aplicando sistemas de calidad basados en la igualdad** (Total eQuality), con el objetivo de ofrecer a mujeres y hombres las mismas oportunidades y carrera desde una doble visión, la oferta de oportunidades profesionales y las perspectivas profesionales (es decir, empleos, modelos de trabajo y responsabilidades de gestión más atractivas para las mujeres), especialmente en sectores masculinizados.

Por ejemplo:

Destaca la iniciativa “liderando juntos” de **Nestlé**, dirigida a **promover el desarrollo de la mujer en puestos de liderazgo** cuyo propósito se traduce en acciones vinculadas a: i) la puesta en marcha de **planes de sucesión sólidos al mejor talento**, ii) programa de **mentoring para mujeres** en proceso hacia cargos de liderazgo, iii) promoción de un **liderazgo con características femeninas** y iv) promoción de una **cultura organizacional inclusiva** y basada en la comprensión y el respeto del rol de la mujer.

También se consideran otras acciones vinculadas a diferentes áreas pero cuya puesta en marcha se traduce en el alcance de metas vinculadas al progreso profesional de las mujeres como son:

- Inclusión de una **política de remuneración justa** acorde con el cargo y no con el género.
- Acompañamiento durante la etapa de maternidad con **salas de lactancia** en el ciento por ciento de las sedes.
- **Licencias de maternidad** con posibilidad de extensión hasta por seis meses.
- **Política de paternidad** para darle el espacio necesario a toda la familia para vivir los primeros meses de vida del bebé en compañía y apoyo mutuo.
- Posibilidad de realizar **trabajo desde casa** en algunos días de la semana.

Los beneficios de este tipo de acciones integrales se traduce, entre otros, en la comprensión del rol de la mujer en los diferentes espacios: familiares, sociales y profesionales.

5.3.1 ¿CÓMO TRABAJAR LA IGUALDAD EN ESTE ÁMBITO?

Una vez repasadas las acciones de la empresa para fomentar el progreso profesional en igualdad de condiciones y en base a la práctica internacional, podemos establecer las siguientes pautas para trabajar el desarrollo de carrera con equidad de género.

1. Establecer una política de formación continua inclusiva e igualitaria.

La empresa debe contar con **planes de formación internos** en los que mujeres y hombres tengan igualdad de oportunidades para acceder y participar. Es asimismo muy recomendable promover acciones positivas de formación dirigidas a personas que se hayan reincorporado al puesto de trabajo tras un permiso por maternidad o tras una excedencia por atención a personas dependientes. La formación debe ser un factor a tomar en cuenta por la empresa a la hora de aumentar las responsabilidades de las personas (se debe relacionar el aumento de responsabilidad con el fortalecimiento de la cualificación mediante la formación continua).

2. Determinar criterios de promoción basados en las competencias individuales requeridas para cada puesto.

En función de las características y las necesidades de cada puesto de trabajo, sería recomendable definir parámetros objetivos y neutros (medibles y transparentes) que determinen los **criterios de promoción en base a las competencias individuales de las personas**. En este proceso se deben combinar dos factores: lograr el equilibrio entre mujeres y hombres, y garantizar la promoción basada en el mérito. Los criterios de promoción deben ser comunicados a la planilla, para que las personas conozcan cuáles son sus posibilidades de proyección en la empresa.

3. Evaluar el desempeño de cada persona y diseñar un desarrollo de carrera personalizado.

Conocer los resultados alcanzados por cada persona, ya sea hombre o mujer, en el ejercicio de sus funciones, para poder establecer y visibilizar cuál es su **aporte concreto al avance de los objetivos empresariales**. Este análisis también debe incluir la observación de la forma de relación de cada persona con el equipo de trabajo y con la empresa como organización. De esta manera se pueden detectar las potencialidades de las mujeres y hombres que integran la planilla.

La empresa debe ser consciente del potencial de desarrollo de las personas, y diseñar **itinerarios específicos**, ya sean hombres o mujeres. Para ello se deben tomar en cuenta factores como la formación académica, los méritos, la experiencia profesional, el conocimiento del puesto de trabajo, las competencias, etc. Se debe tener presente en todo momento que cada persona es única, así como sus aportes a la empresa.

La evaluación del desempeño sirve, además, para aplicar una retribución determinada según la valía personal y, también, para identificar aquellas personas con talento susceptibles de participar en procesos de promoción.

4. Promover la rotación por puestos en distintos departamentos de la organización.

Esta medida, además de facilitar la adquisición de una visión y una experiencia de trabajo amplia del funcionamiento de la empresa, permite salvar el obstáculo conocido como “**paredes de cristal**”, por el cual las mujeres se concentran en determinados áreas de gestión empresarial (tales como recursos humanos, relaciones públicas y comunicación, finanzas y administración).

5. Establecer una base de datos de personas con potencial de promoción para puestos de mayor responsabilidad.

Contar con esta herramienta facilita a la empresa la tarea de identificación de las personas clave que pueden cubrir necesidades futuras mediante su desarrollo de carrera. En definitiva, **favorece la toma de decisiones informadas** para identificar y proyectar itinerarios laborales y formativos de las personas.

6. Disponer de una política de progreso profesional con criterios igualitarios de promoción y de renovación directiva.

La trayectoria o el desarrollo de una persona en la empresa requiere de una **actitud proactiva por parte de ambos sujetos: la persona y la organización**. El progreso profesional con igualdad de oportunidades debe responder a criterios de planificación que deben llevarse a la práctica mediante diversas medidas. Las empresas deben valorar el desarrollo de carrera de las mujeres y motivarlo, y en ese sentido es importante que, por ejemplo, la organización se plantee las carreras a medio o largo plazo, porque a corto plazo suelen primar criterios de disponibilidad total de horarios y de movilidad geográfica que suelen encajar mejor con la situación de los hombres.

7. Introducir programas de grupos focales (focus groups) y/o redes de mujeres con cargos directivos.

Este tipo de acciones consiste en **conformar grupos integrados por personas de similar nivel** para que cooperativamente aborden el descubrimiento y la resolución de problemas. La participación de mujeres en este tipo de redes informales ayuda a visibilizar temas que son de su interés así como a encontrar soluciones concertadas. Este tipo de redes fortalece el capital social de las mujeres, y las vincula entre sí, estableciendo lazos de colaboración, de intercambio de experiencias, etc.

8. Definir perfiles directivos inclusivos que incorporen y valoren estilos de liderazgo femeninos.

Los estilos relacionales, comunicativos y directivos de las mujeres tienden a fomentar la participación, la cooperación, el acuerdo, etc.; valores, todos ellos, muy acordes con las nuevas necesidades del mundo empresarial, donde es muy valorada la capacidad de motivar y dirigir.

En realidad, de lo que se trata es de integrar habilidades masculinas y femeninas de forma equitativa. La empresa debe brindar oportunidades a las mujeres para desarrollar sus habilidades

directivas, mediante la experiencia práctica en puestos de responsabilidad. Asimismo, los cargos directivos deben avalar y reconocer su autoridad.

9. Visibilizar a las mujeres directivas para que sean referentes de responsabilidad y liderazgo.

La empresa debe fomentar la **visibilidad de las mujeres directivas** mediante, por ejemplo, la asignación de puestos de representación organizacional. Una manera de fomentar su reconocimiento, como referentes en puestos de dirección, es hacer que participen en programas de tutoría (mentoring) como mentoras, donde su labor consiste en apoyar y acompañar el desarrollo de carrera de otras personas, ya sean hombres u otras mujeres, con potencial de promocionar.

10. Introducir programas de tutoría (mentoring).

En este tipo de programas las mujeres pueden participar como tutoras (mentoras) o como tutorizadas. En ambos casos su participación es importante, porque es una forma de motivación para aquellas mujeres que ocupan cargos directivos o que aspiran a ocuparlos. Además estos programas están diseñados para lograr la integración de los participantes en los canales informales de comunicación, lo cual suele presentar mayores dificultades para las mujeres.

11. Programar la toma de decisiones directivas en los ámbitos formales y en el marco de los horarios laborales.

En los niveles directivos suele ser habitual trasladar cierto tipo de decisiones a momentos y lugares informales o extralaborales, que suelen representar un mayor obstáculo para las mujeres. En cualquier caso, en las reuniones de toma de decisión se debe garantizar la presencia de todas las personas que por su cargo o función estén implicadas.

5.3.2 HERRAMIENTAS DE APOYO

Para llevar a cabo este trabajo las instituciones pueden apoyarse en:

- [Orientaciones para la promoción no discriminatoria](#) (Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, 2006).
- [Kit para la implantación de medidas N° 5: Guía de sensibilización para mandos intermedios](#) (Instituto de la Mujer, Gobierno de España).

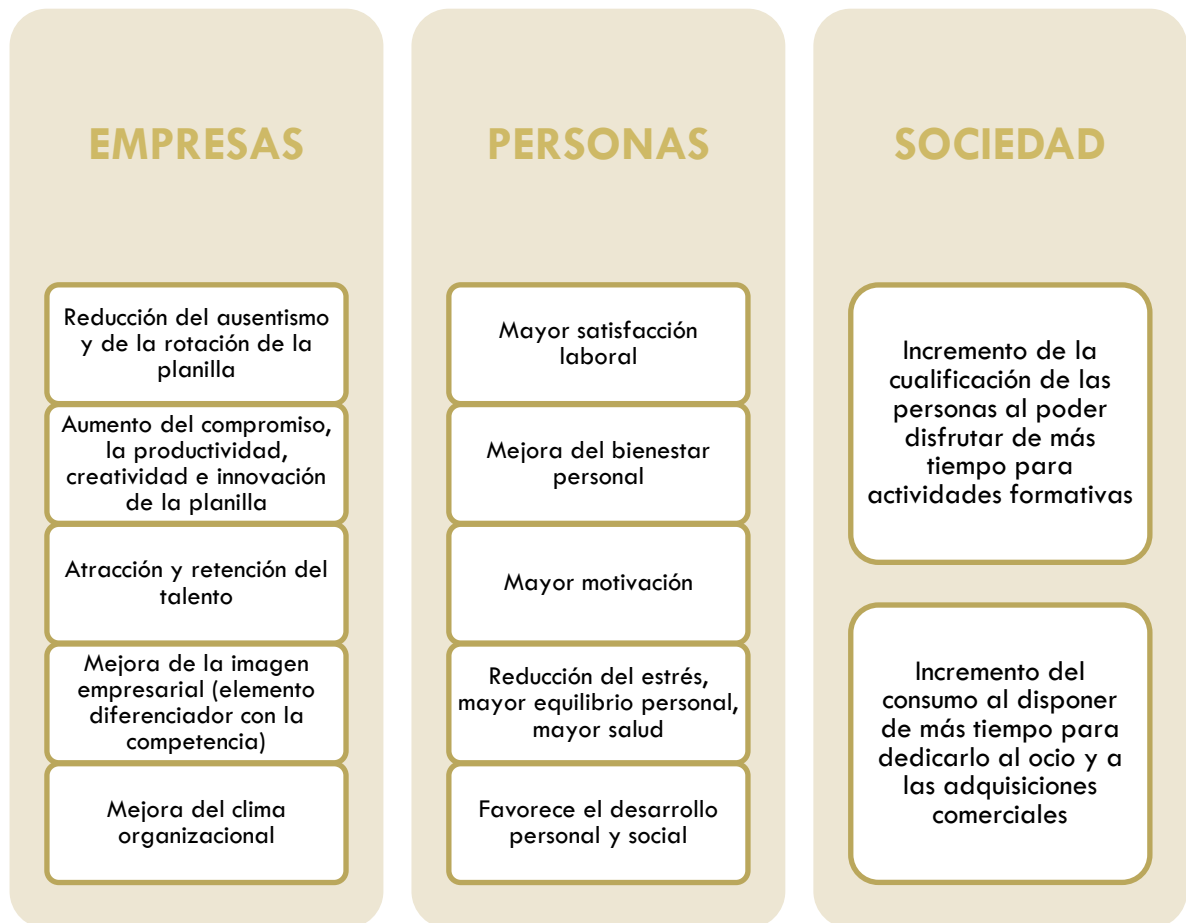
5.4 CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD

Los intereses de la empresa deben estar estrechamente vinculados al **bienestar de las personas que en ella trabajan**, lo cual pasa por la conciliación, y ésta -a su vez- por la necesidad de flexibilizar y adaptar el horario y las jornadas de trabajo.

Las empresas empiezan a ser conscientes de que el bienestar del personal está directamente relacionado con su pleno rendimiento, y que las trabajadoras y trabajadores rinden más cuando las necesidades de la vida familiar y personal están cubiertas. En este sentido, la conciliación constituye una **condición básica para abordar la igualdad entre mujeres y hombres en las organizaciones laborales**, considerándose una herramienta de calidad en la gestión de los recursos humanos.

Apostar por la conciliación implica, por tanto, adoptar un **modelo beneficioso para la empresa**, pero también para las **personas** y para la **propia sociedad**.

ILUSTRACIÓN 1. BENEFICIOS DE LA CONCILIACIÓN



Las acciones puestas en marcha por las multinacionales analizadas son de diferente tipología que, en ocasiones, se despliegan bajo el paraguas de **programas específicos** (bienestar laboral, calidad de vida, bienestar corporativo, protección de la maternidad, etc.). Entre ellas:

Medidas de organización del tiempo de trabajo

La empresa ofrece al personal **flexibilizar su jornada laboral**, permitiendo distribuir las horas de trabajo para compaginar su actividad profesional con su situación personal y familiar. Algunas de las más repetidas son:

- Horario y jornada flexible.
- Permisos retribuidos por cuestiones personales.
- Jornada continua anual o en determinados periodos.
- Días de vacaciones y libre disposición.
- Permiso de una hora diaria para lactancia materna.

Por ejemplo:

A lo largo de todo el año, el **departamento de Capital Humano** de **Capital Bank**, ante la necesidad de gestionar adecuadamente el tiempo de los colaboradores apoyando activamente la igualdad de oportunidades para que tengan un mayor equilibrio vida/trabajo, aplican la **flexibilidad de horario en temporadas específicas del año** como vacaciones escolares, verano o navidad, entre otras.

Entre los resultados de esta medida, la firma refiere un aumento de productividad y satisfacción laboral, reducción de estrés y disminución de ausentismo.

Medidas de flexibilidad espacial

Son aquellas en las que la empresa pone a disposición del personal la infraestructura necesaria para desarrollar el trabajo en un lugar distinto de su puesto físico dentro de la empresa. La medida estrella dentro de esta tipología es el **Teletrabajo o trabajo desde casa**. Las opciones varían de acuerdo a las necesidades y los requerimientos operacionales, resultando predominante entre las empresas tecnológicas, quienes señalan estas herramientas como una ventaja de cara a aplicar esta forma de trabajo.

Por ejemplo:

Dell apuesta por este tipo de medidas en el interior de su empresa. Según información de la compañía, más del **58%** de los miembros del equipo trabajaron en algún tipo de capacidad flexible, como trabajar de forma remota a tiempo completo o algunos días a la semana, compartir trabajos, establecer horarios de trabajo flexibles o trabajar en una semana laboral comprimida.

El trabajo remoto y flexible se asocia directamente con la atracción del talento existiendo incluso reconocimientos que dan muestras de la incorporación de esta cultura entre las compañías, como **FlexJobs**⁵, en la que Dell ocupa el puesto número 17 en esta lista de reconocimientos de 2019.

⁵ Para más información: <https://www.flexjobs.com/blog/post/100-top-companies-with-remote-jobs-in-2019/>

Lo que viene siendo repetido por el conjunto de empresas que ponen en marcha este tipo de medidas es que repercuten directamente en la satisfacción de la planilla, lo que finalmente implica mayores beneficios para la empresa. Así lo expresa **Microsoft**, una de las compañías participantes en el estudio *“Un trabajador que tiene la oportunidad de trabajar de forma flexible encuentra muchas más facilidades para conciliar su vida laboral y personal, lo que mejora la motivación del empleado, que repercute positivamente en su productividad”*.

Medidas relativas a las mejoras y los servicios sociales

Se refiere a las medidas **extra salariales** que aumentan la calidad en el empleo.

- **Pólizas de Salud**
- **Beneficios sociales y de retribución flexible**
- **Bonos guardería**
- **Permisos remunerados por nacimiento de hijo o hija**
- **Licencia para el tratamiento de fertilidad**

Por ejemplo:

Banistmo desarrolla un **Programa de Calidad de Vida** que ofrece un paquete de beneficios para los colaboradores y sus familiares que incluye:

- **Póliza de Salud:** cuenta con el beneficio de maternidad que incluye desde el cuidado prenatal, nacimiento y cobertura del bebé sano, para todas las colaboradoras y esposas de los colaboradores.
- **Sala de Lactancia:** seis salas de lactancia debidamente equipadas, en sus tres Edificios Corporativos.
- **Paternidad Responsable:** desde el 2012 otorgan un permiso de tres días a los colaboradores por el nacimiento de un hijo y cobertura de embarazo para sus esposas.

Medidas relativas a las mejoras de los permisos

La empresa amplía y mejora los mínimos establecidos en la normativa para facilitar la conciliación de la vida laboral y personal. Entre los ejemplos citados:

- **Política de Paternidad ampliada.**
 - o Ampliación a **cinco días laborales** (la ley marca tres) con el objetivo de brindar un mensaje de que el rol del padre juega un papel importante en la crianza del hijo/a. Se trata de una medida incluida en la Política de Igualdad de Oportunidades y en la de Licencias Remuneradas de la empresa que la contempla.
 - o **Licencia mínima remunerada de una semana**, más una semana adicional sin goce de sueldo, si así se solicita. Además, si la legislación local o las prácticas locales proporcionan mayor calidad, este último debería aplicarse.

- **Licencia de maternidad** con posibilidad de ampliación hasta los seis meses.

Por ejemplo:

FEMSA-Coca Cola comenzó en 2016 un programa para **monitorear el porcentaje de colaboradores que regresan a su trabajo después de haber solicitado una licencia**, con resultados positivos.

Otro tipo de medidas

Se incluyen en este epígrafe otro tipo de medidas innovadoras que buscan el bienestar de la planilla más allá de las estrictas necesidades y responsabilidades.

- **Disposición de salas de lactancia:** busca proporcionar un espacio equipado, cómodo y seguro, para que las madres puedan extraer el alimento para sus bebés o amamantar, si fuera el caso.
- **Talleres y capacitaciones:** sobre conciliación y corresponsabilidad, cuidados familiares, charlas de cuidados del bebé, etc.

Por ejemplo:

Desde 2007, **Banco General** pone en marcha **talleres de cuidados familiares** abierto a la población femenina y masculina sobre primeros auxilios para bebés, organización de meriendas saludables, administración del tiempo en el hogar, neurociencias para padres, y técnicas de estudio. El objetivo es brindar herramientas para equilibrar los roles familiares y promover a cada género como personas aptas para asumir las responsabilidades como un ser individual: roles de pareja, roles de padres, roles profesionales y desarrollo individual.

- **Guía para gerentes y embarazadas:** pretende mejorar las condiciones para que los gestores y embarazadas puedan manejar adecuadamente el periodo de ausencia y el regreso al trabajo. El objetivo es fomentar el apoyo por parte de los mandos intermedios a las futuras madres, antes y después del nacimiento del bebé.
- **Taquillas para embarazadas:** adecuación en las oficinas y agencias de taquillas de atención preferencial a mujeres embarazadas, plenamente identificadas.
- **Políticas de protección de empleo y no discriminación frente al embarazo.**
- **Instalaciones de cuidado infantil y/o funcionamiento más prolongado** de las guarderías existentes.

Por ejemplo:

Especial atención merecen las prácticas de **Nestlé** y **Microsoft** en relación al **programa de protección de maternidad** y al de **paternidad responsable**, respectivamente.

En el primer caso (**Nestlé**), si bien las medidas desplegadas han sido señaladas en los apartados anteriores (mínimo de licencia de maternidad que puede ser ampliado hasta los seis meses, políticas de protección de empleo y no discriminación frente al embarazo, protección de la salud en el lugar de trabajo, horarios flexibles de trabajo y lugares adecuados para amamantar) la compañía establece:

- Un **compromiso** de que, en 2018, los establecimientos que no contemplen las condiciones mínimas serían adaptados para tal fin.
- Un **plan de difusión** de esta política por parte de su personal.

Además, el programa de protección de la maternidad está basado en el **Convenio 183 de la OIT sobre protección de la maternidad**, lo cual aporta un valor añadido a las políticas establecidas.

Por su parte, **Microsoft**, con el objetivo de ayudar a contrarrestar los estereotipos de género en el cuidado de las personas, neutralizar los estigmas y promover la equidad en el hogar y la oficina, ha lanzado una medida en EEUU que vincula a las empresas proveedoras, obligando a éstas a cumplir con **12 semanas de permisos de paternidad pagados**, con un 66% de salario, con un límite máximo de \$ 1,000 por semana.

La nueva política, menciona la compañía, se aplica a proveedores con más de 50 empleados y cubre a los empleados que realizan un trabajo sustancial para Microsoft. Este umbral mínimo se aplica a proveedores en los EE.UU. y no pretende suplantar una ley estatal que sea más generosa. A pesar del consciente incremento de costes que implica la medida y del que es consciente Microsoft, esta medida dio comienzo en 2018.

5.4.1 ¿CÓMO TRABAJAR LA IGUALDAD EN ESTE ÁMBITO?

El análisis realizado permite determinar que en el ámbito de la conciliación y la corresponsabilidad se pueden llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Medidas de organización del tiempo de trabajo.

Referidas a la jornada y los horarios, turnos, vacaciones, etc. La empresa ofrece al personal **flexibilizar su jornada laboral**, permitiendo distribuir las horas de trabajo para compaginar su actividad profesional con su situación personal y familiar.

Ejemplos: horario flexible de entrada y salida al trabajo, jornada comprimida, jornada intensiva en los meses de verano, distribución personalizada de la jornada de trabajo, posibilidad de elegir o cambiar turnos, posibilidad de reducir el tiempo de comida y adelantar la hora de salida, flexibilidad en la elección de las vacaciones, etc.

2. Medidas de flexibilidad espacial como la movilidad geográfica o el trabajo a distancia

La empresa pone a disposición del personal la **infraestructura necesaria** para desarrollar el trabajo en un lugar distinto de su puesto físico dentro de la empresa.

Ejemplos: teletrabajo, movilidad geográfica, videoconferencias, formación on-line, etc.

3. Medidas de apoyo y asesoramiento

La empresa asesora y/o forma al personal con la finalidad de que puedan equilibrar trabajo y familia, y logren la capacitación necesaria con formación específica.

Ejemplos: asesoramiento personal/familiar (social/psicológico en problemas personales y familiares), asesoramiento legal, fiscal y financiero (sobre créditos, hipotecas, problemas legales, etc.), formación dentro del horario laboral.

4. Medidas relativas a las mejoras y los beneficios sociales

Medidas al margen del salario que aumentan la calidad en el empleo. Por ejemplo, las medidas que ofrecen una retribución flexible, que permiten ahorrar a los trabajadores y trabajadoras en productos o servicios como guardería, transporte, o seguros médicos, entre otros.

Ejemplos: ayudas al transporte, seguro médico, seguro de vida, plan de pensiones, etc.

5. Medidas relativas a las mejoras de los permisos

La empresa **amplía y mejora los mínimos establecidos en la normativa** para facilitar la conciliación de la vida laboral y personal.

Ejemplos: ampliación del permiso de paternidad, lactancia y/o maternidad, incorporación progresiva tras las bajas de maternidad, lactancia y/o paternidad, etc.

6. Otro tipo de medidas

Acciones innovadoras que buscan el bienestar de la planilla más allá de las estrictas necesidades y responsabilidades.

Ejemplos: programas de prevención de enfermedades, talleres y capacitaciones, etc.

7. Difusión e implicación por parte de la dirección de la empresa

Para poner en marcha cualquiera de las medidas anteriores se requiere la **implicación de la alta dirección** y de los **mandos intermedios** para evitar el “temor” que puedan sentir las personas que trabajan en las organizaciones a la hora de acogerse a ellas. Basta con hacer públicas estas medidas y difundirlas entre la planilla con el consecuente compromiso de la dirección. Para ello, se pueden utilizar los manuales de bienvenida en los que las empresas explican los valores que rigen a la organización así como el funcionamiento de las mismas. Igualmente, el compromiso puede difundirse mediante el envío de circulares firmados por la dirección o la gerencia.

5.4.2 HERRAMIENTAS DE APOYO

Para llevar a cabo este trabajo las instituciones pueden apoyarse en:

- [Guía para organizaciones: responsabilidades compartidas. Acciones laborales para la conciliación con corresponsabilidad social](#) (PNUD, 2013)
- [Kit para la implantación de medidas N° 1: Política de reuniones con perspectiva de igualdad](#) (Instituto de la Mujer, Gobierno de España).
- [Kit para la implantación de medidas N° 2: Protocolo de maternidad y paternidad](#) (Instituto de la Mujer, Gobierno de España).
- [Kit para la implantación de medidas N° 5: Guía de sensibilización para mandos intermedios](#) (Instituto de la Mujer, Gobierno de España).

5.5 PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL Y DEL ACOSO POR RAZÓN DE SEXO

El acoso sexual y el acoso por razón de sexo son situaciones complejas en cuanto a sus manifestaciones lo cual dificulta su definición, ya que no se trata de conductas concretas o fáciles de reconocer. La eliminación de este comportamiento requiere que se **modifiquen los patrones de relaciones de poder desigual de las mujeres en la sociedad** (a nivel general) y **en el ámbito laboral** (de forma particular).

En cualquier caso, lo esencial es distinguir los **factores de riesgo que pueden favorecer la existencia de situaciones de acoso laboral y acoso por razón de sexo en las empresas**, los cuales se muestran en la siguiente ilustración:

ILUSTRACIÓN 2. FACTORES DE RIESGO PARA LA EXISTENCIA DE ACOSO LABORAL Y ACOSO POR RAZÓN DE SEXO

Estilos de gestión que afectan al liderazgo organizativo	• Estructuras de poder jerárquico. • Inequidad en las promociones. • Inequidad en la contratación y/o los salarios. • Etc.
Factores del contexto	• Sectores masculinizados. • Lugares de trabajo con proporciones diferentes e importantes entre hombres y mujeres.
Respuestas por parte de la organización	• Percepción de tolerancia ante el acoso sexual y el acoso por razón de sexo. • Falta de recursos o mecanismos de apoyo. • Intolerancia al abuso (de cualquier tipo). • Etc.

Las acciones que pueden poner en marcha las empresas para evitar este tipo de conductas son de dos tipos **preventivas**, por medio de las cuales se favorecen actitudes positivas hacia la igualdad entre mujeres y hombres e **interventoras**, proveyendo mecanismos de actuación para la intervención, investigación y sanción de estas conductas que establezcan procedimientos claros y precisos para el tratamiento de estas denuncias.

Medidas preventivas

Entre las **preventivas** se encuentran:

- **Códigos Éticos de Conducta:** que definen las normas y reglas que determinan el comportamiento que se espera por parte de las y los trabajadores.
- **Guía para prevención del acoso:** similar al anterior pero focalizado en el ámbito del acoso, es decir, no se incluyen otros temas como, por ejemplo, el respeto al medio ambiente.
- **Acciones de sensibilización** que promueven una cultura de respeto al género y de rechazo a las prácticas de abuso.

- **Capacitaciones para la prevención del acoso laboral.**

Por ejemplo:

El artículo 2 del **Código Ético de Naturgy** “rechaza cualquier manifestación de acoso físico, psicológico, moral o de abuso de autoridad, así como cualquier otra conducta que pueda generar un entorno intimidatorio u ofensivo con los derechos de las personas”.

Los sistemas de salvaguarda del Código Ético son:

- **Canal de denuncias:** a través del cual todos los empleados y proveedores pueden dirigirse a la Comisión del Código Ético para realizar consultas o notificaciones de incumplimientos del código, de buena fe, de forma confidencial y sin temor a represalias.
- **Procedimiento de declaración recurrente:** a través del cual todos los empleados declaran de forma recurrente que han leído, comprenden y cumplen el código.
- **Cursos online:** sobre los aspectos incluidos en el Código Ético y la Política Anticorrupción, de obligado cumplimiento para todos los empleados.

Este modelo de gestión establece, además, que la **Comisión de Auditoría del Consejo de Administración** y el **Comité de Dirección** deberán recibir informes periódicos de la Comisión del Código Ético en los que se tratan las materias más relevantes relacionadas con la difusión y cumplimiento del Código Ético y de la Política Anticorrupción.

La Comisión del Código Ético cuenta, asimismo, con un **plan de trabajo plurianual**, que incluye acciones a corto y medio plazo, cuyo objetivo último es la extensión del código al mayor número posible de actividades y personas de la compañía.

Medidas interventoras

En cuanto a los **mecanismos de actuación** para la intervención, investigación y sanción de este tipo de conductas, lo más habitual es establecer un Protocolo de Actuación que incluya una **línea segura para denuncias de acoso** en la organización que puede adoptar diferentes formas (acudir al supervisor, al generalista de RRHH, al Oficial de Ética, a través del Comité de Convivencia, uso del buzón del mediador, etc.) pero que, en cualquier caso, serán o asegurarán la denuncia **anónima y sin represalias**.

Por ejemplo:

Con el objetivo de ejemplificar las posibles propuestas en relación a esta área se expone la **Política de Prevención de Discriminación, Acoso sexual y Acoso laboral** de **Morgan & Morgan**, puesta en marcha en 2018, que aúna la información descrita por otras empresas.

Por medio de esta política se establecen las definiciones y reglas que ayudan a prevenir, prohibir y sancionar las conductas de discriminación, acoso y hostigamiento sexual o laboral dentro de la empresa, de conformidad con lo dispuesto en la **Ley 7 del 14 de febrero de 2018**.

De esta forma, con el objetivo de mantener un entorno de trabajo libre de cualquier tipo de discriminación, acoso u hostigamiento laboral o sexual y bajo condiciones de respeto, la compañía **prohíbe estrictamente cualquier discriminación o acoso** dirigido hacia cualquier colaborador, cliente, proveedor o persona que esté trabajando en esta organización.

La empresa se compromete a, con base en el objetivo de esta política, a:

- **Comunicar** a todos los colaboradores la existencia de esta política y darla a conocer a terceras personas en los casos que sea necesario.
- Establecer un **procedimiento interno, adecuado y efectivo**, que permita las denuncias, garantice la confidencialidad de las mismas y la aplicación de sanciones cuando exista causa (Departamento Organizacional y Auditoría).
- **Proteger** a la víctima para que no sufra perjuicio alguno en su trabajo.
- **Sancionar** apropiadamente a quienes presenten denuncias falsas.
- Llevar un **registro de todas las denuncias que se presenten**, incluyendo los detalles de la investigación, las alegaciones de las partes, declaraciones de los testigos y otros elementos de prueba, sanción, sobreseimiento o absolución.

5.5.1 ¿CÓMO TRABAJAR LA IGUALDAD EN ESTE ÁMBITO?

En primer lugar, en lo que respecta a la prevención del acoso laboral y del acoso por razón de sexo corresponde el cumplimiento de lo estipulado en la **Ley 7 de 14 de febrero de 2018 que adopta medidas para prevenir, prohibir y sancionar actos discriminatorios y dicta otras disposiciones.**

Artículo 6.

Todo **empleador**, institución pública y centro de enseñanza oficial o particular tendrá la **responsabilidad** de establecer una **política interna que prevenga, evite, desaliente y sancione las conductas de hostigamiento, acoso sexual o moral, racismo y sexismo**, en atención a lo cual se deberán tomar las medidas necesarias y convenientes, incluyendo las siguientes:

1. Poner en práctica de **programas de asesoramiento, orientación y publicidad** sobre la prohibición de las conductas previstas en esta Ley
2. Establecer por medio de reglamento interno de trabajo, convenios colectivos y órdenes de la dirección, un **procedimiento interno de quejas y resolución, adecuado y efectivo, para permitir las denuncias de dichas conductas**. Este procedimiento deberá establecer políticas internas adecuadas a lo establecido en esta Ley, proveer confidencialidad, protección al denunciante y testigos, así como una sanción ejemplar para quien realice la conducta. Dicho procedimiento no podrá exceder de un plazo de tres meses para instaurarse, contado a partir de la vigencia de esta Ley.

Teniendo en cuenta lo estipulado en la normativa, y de acuerdo a la evidencia señalada, la política de prevención de acoso por parte de la empresa puede concretarse en:

1. Elaboración de un Protocolo de Actuación

Que incluya, tanto las medidas preventivas como los mecanismos de actuación para la intervención, investigación y sanción de este tipo de conductas. El Protocolo debe incluir, al menos, la siguiente información:

- **Posicionamiento de la empresa frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo:** tiene un carácter orientador y contextualiza (incluyendo el marco normativo) las actuaciones que se van a llevar a cabo para la eliminación de las conductas de acoso sexual y por razón de sexo.
- **Concepto y tipificación del acoso:** delimita las situaciones que constituyen acoso sexual y acoso por razón de sexo en un esfuerzo por acotar conductas difíciles de reconocer.
- **Recursos humanos, técnicos y materiales puestos a disposición:** es fundamental establecer qué personas van a desarrollar las labores de apoyo, asesoramiento e investigación de las denuncias. Para ello, se puede constituir un equipo de trabajo o **Comisión de Asesoramiento**, en la que están representadas la dirección de la empresa y representantes laborales.

Las funciones de la comisión de asesoramiento son:

- o Recibir las denuncias
 - o Llevar a cabo la investigación pertinente
 - o Recomendar y gestionar ante el departamento de Recursos Humanos las medidas cautelares que se precisen
 - o Elaborar un informe con las conclusiones de la investigación
 - o Instar a la dirección de la empresa, cuando proceda, a abrir expediente disciplinario, informando de las sanciones impuestas
 - o Supervisar el cumplimiento efectivo de las sanciones
 - o Velar por las garantías del Protocolo de Actuación
- **Cauces de denuncia:** en la explicación del procedimiento de denuncia resulta fundamental designar a la persona o personas a quien se ha de dirigir la denuncia así como la forma de hacerlo. En este aspecto resulta conveniente:
- o Incluir la posibilidad de que la denuncia pueda ser comunicada por una tercera persona en nombre de la víctima.
 - o Establecer cauces de denuncia diferentes a los utilizados habitualmente para otros problemas laborales, ya que, en la mayoría de los casos, éstas deben dirigirse a la persona superior inmediata, lo cual puede incomodar a la víctima.
 - o Que los procedimientos sean ágiles y rápidos en su desarrollo, sin que ello suponga una merma en el rigor.
 - o Asegurar la confidencialidad de las investigaciones que se realicen con motivo de la denuncia, así como la privacidad de las personas a lo largo del proceso.
- **Medidas cautelares:** entre las medidas cautelares se incluye la designación de una persona con quien la víctima tratará únicamente, una vez iniciado el proceso de investigación. Se procurará, además, la protección suficiente a la víctima y a la persona denunciante, en cuanto a su seguridad y salud, interviniendo para impedir la continuidad de las presuntas situaciones de acoso y proponiendo para ello, las medidas cautelares necesarias.
- **Procedimientos informales:** el protocolo debe explicar los procedimientos informales que se seguirán en los casos de existencia de denuncias. Estos pueden incluir la comunicación directa con la presunta persona agresora, el envío de una comunicación o cualquier acción similar que agote la resolución el problema de forma informal.
- **Procedimientos formales:** en los casos en que la persona denunciante no se considere satisfecha con los resultados del procedimiento anterior o con el comportamiento de la persona denunciada, dará comienzo el procedimiento formal de denuncia en el que se practicarán cuantas diligencias, pruebas y actuaciones se consideren convenientes para esclarecer los hechos denunciados. En este momento se da audiencia a todas las partes, testigos y personas que se consideren oportunas para el aporte de información. Durante todo el procedimiento se ha de respetar la confidencialidad estricta y al derecho a la intimidad, tanto de la víctima como de la persona objeto de la acusación. El procedimiento formal finaliza con la **elaboración de un informe de conclusiones** que

ha de contener, entre otros, los siguiente apartados:

- o Descripción de los hechos denunciados
- o Circunstancias concurrentes
- o Intensidad de los hechos denunciados
- o Reiteración de la conducta
- o Grado de afectación sobre las obligaciones laborales y el entorno laboral de la presunta víctima
- o Medidas cautelares aplicadas, que en ningún caso podrán suponer perjuicio en las condiciones laborales de las personas laborales implicadas.
- o Decisión final: medidas correctoras o medidas disciplinarias, en su caso.

- **Régimen disciplinario y sancionador en base a la normativa de aplicación:** pueden darse tres escenarios diferentes: i) Si se constata la existencia de acoso sexual o acoso por razón de sexo, se impondrán las medidas sancionadoras disciplinarias previstas en la Ley; ii) Del mismo modo, si resultase acreditativo, se considerará también acto de discriminación por razón de sexo; iii) En el caso de que se determine la no existencia de acoso sexual o acoso por razón de sexo, y pueda comprobarse la mala fe de la denuncia, se aplicarán las medidas disciplinarias correspondientes.

2. Difusión e información del Protocolo

La creación de protocolos debe acompañarse, en todo caso, de las oportunas **medidas de comunicación e información** para dar a conocer estos mecanismos, orientar el uso de los mismos, compartir las prohibiciones señaladas y trasladar la visión de la empresa en lo que a esta conducta se refiere. Para ello, se puede disponer de espacios concretos (webs, intranet, etc.) para informar y difundir tanto el procedimiento como información variada en la temática (manuales, guías, artículos, sentencias, etc.). En este sentido, es preciso que la empresa **difunda regularmente entre el personal** lo que se entiende por acoso laboral y acoso por razón de sexo y lidere acciones de capacitación y sensibilización permanentes por parte del personal de Recursos Humanos.

3. Sensibilización a la planilla

Lo anterior debe ir acompañado de **acciones de sensibilización específicas dirigidas al personal de la empresa** para que se fomenten actitudes de respeto por parte de ésta y se transmita la posición de la empresa en relación al acoso.

5.5.2 HERRAMIENTAS DE APOYO

- [Assédio Sexual no Trabalho - Perguntas e Respostas](#) (OIT, 2017)
- [Protocolo contra el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo](#). (Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, 2016)
- [Guía prevención y atención del Acoso Sexual y Laboral](#) (PNUD, 2014)
- [Guía para la intervención con hombres sobre el acoso sexual en el trabajo y la masculinidad sexista](#) (OIT, 2014)
- [El hostigamiento o acoso sexual](#) (OIT, 2013)
- [Manual de referencia para la elaboración de procedimientos de actuación y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo en el trabajo](#) (Instituto de la Mujer, Gobierno de España)
- [10 gestos en tu empresa para un ambiente libre de acoso](#) (Instituto de la Mujer, Gobierno de España)

5.6 ACTUACIONES FRENTE A LA VIOLENCIA DE GÉNERO

La actuación de las empresas en acciones dirigidas a **corregir o frenar la violencia de género** es clave desde varios puntos de vista. Por un lado, por el **papel socializador que tienen las empresas** en la vida de las personas que en ella laboran. Por otro, por la **visibilidad** que cualquier actuación puede conllevar de cara a reforzar la importancia de este tema y la involucración de los agentes sociales en él. Las acciones incluidas en esta área por parte de las empresas se engloban en dos grandes grupos: i) acciones de sensibilización, ii) capacitaciones y otros recursos.

Acciones de sensibilización

Centradas en el **Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer** (25 de noviembre). En este sentido las empresas llevan a cabo comunicaciones en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), mediante la publicación de determinados slogan o participando en campañas específicas propuestas a nivel internacional o nacional.

Por ejemplo:

La compañía de seguros **ASSA** en el **Día Internacional de la eliminación de la Violencia contra la Mujer** publica en su página de Facebook un anuncio con el eslogan "juntemos fuerzas para ponerle fin" en relación a la frase "en todo el mundo una de cada tres mujeres ha sido víctima de violencia".

Capacitaciones y otros recursos

En este grupo se encuentran acciones de **capacitación en la materia**, las cuales pueden dirigirse al personal colaborador interno, a la alta gerencia o a la población en general.

Por ejemplo:

El grupo **Telefónica Movistar** realiza capacitaciones de concienciación y sensibilización en violencia hacia las mujeres destinadas a unas cincuenta personas de la organización que colaboran con el personal empleado. Además, se desarrolló un microsítio interno para dar asistencia y respuesta a las colaboradoras que pudieran sufrir violencia de género.

5.6.1 ¿CÓMO TRABAJAR LA IGUALDAD EN ESTE ÁMBITO?

El trabajo del sector privado en la lucha contra la violencia de género puede implicar:

1. Impulsar o sumarse a campañas contra la violencia de género, en colaboración con otras empresas o agentes sociales

Para el desarrollo de estas campañas las empresas pueden utilizar las redes sociales como espacios donde **reivindicar la importancia de este tema**. Aunque también pueden participar en foros y seminarios de la temática, como promotores o patrocinadores, produciendo spots o elementos de merchandising (pegatinas, chapas, camisetas, etc.) o estableciendo colaboraciones o alianzas con organizaciones sociales que trabajen por la causa para la puesta en marcha de proyectos conjuntos.

Cuando en la empresa se den situaciones que impidan el desarrollo de campañas propias, también existe la posibilidad de sumarse a alguna campaña existente (sea esta mundial, regional o nacional) que muestre el compromiso de la empresa en la temática aportando los recursos que sean necesarios (personales en horas de trabajo, materiales, cediendo espacios, recursos económicos, etc.). Se trata de pequeñas acciones que suman a la causa y que, a nivel empresarial, no implican impactos de ningún tipo (ni económicos, ni personales, ni de producción).

2. Desarrollar políticas de Conducta Empresarial Responsable

Que manifiesten **sensibilidad en el trato hacia las trabajadoras y personas que la hayan padecido**, prestando atención especializada o dando facilidades (movilidad geográfica, reordenación de la jornada, cambio del centro de trabajo, suspensión voluntaria del contrato de trabajo con mantenimiento del puesto, etc.) a sus trabajadoras afectadas.

3. Acciones de capacitación y/o sensibilización.

La puesta en marcha de estas acciones promueve la **prevención y la difusión de una cultura de no violencia entre las personas trabajadoras en la empresa**. Las acciones de capacitación y/o sensibilización pueden llevarse a cabo mediante charlas, talleres, encuentros, o bien mediante la elaboración de material específico (guías, manuales,...) que se distribuyan entre el personal de la organización.

5.6.2 HERRAMIENTAS DE APOYO

Para llevar a cabo este trabajo las instituciones pueden apoyarse en:

- [Guía para la intervención con hombres sobre el acoso sexual en el trabajo y la masculinidad sexista](#) (OIT, 2014)
- [Guía práctica para el abordaje de la violencia de género en la empresa](#) (Fundación Agir contra la Exclusión)

5.7 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES CON ENFOQUE DE GÉNERO

La importancia del tratamiento de la salud laboral con enfoque de género va más allá de las políticas de prevención estrictamente biológicas centradas en el embarazo y la maternidad. Existen otros aspectos de las condiciones laborales que también pueden afectar de manera diferenciada a hombres y mujeres y que, por tanto, deben ser tenidos en cuenta a la hora de realizar una buena **Política de Prevención en Riesgos Laborales con enfoque de género**.

El análisis de las prácticas de paridad de género puestas en marcha por empresas multinacionales **incluye únicamente una medida en esta área**. Sin embargo, su consideración es clave en el avance de la equidad de género en el ámbito laboral.

Factores de género en la Prevención de Riesgos Laborales

- **Riesgos biológicos:** derivados del embarazo y la lactancia.
- **Riesgos psicosociales:** relacionados con la propia organización del trabajo y que afectan en particular a la salud mental en forma de estrés, depresión, ansiedad, violencia en el trabajo, acoso, etc. Son mucho más frecuentes en determinados puestos (bajo responsabilidad de terceras personas, con tiempos de ejecución escasos, altas dosis de exigencias, tareas repetidas y/o monótonas, etc.) y en relación a factores de discriminación como: salarios más bajos, menor participación en la toma de decisiones, en los puestos directivos o de relevancia en las organizaciones donde prestan servicios, temor a la pérdida del empleo con ocasión del embarazo o la maternidad, etc.

Por ejemplo:

Dados los altos índices de inseguridad en el país, el departamento de **Capital Humano** y **Call Center** de **Capital Bank** decidió replantear el esquema de trabajo en las áreas que conllevan horarios rotativos. De esta forma, por la naturaleza de sus funciones, el área de Call Center y fraude adoptan la práctica de no asignar horarios nocturnos a las mujeres del equipo. Se les asignan horarios rotativos solo en el periodo diurno. Ello, con el fin de salvaguardar la integridad física y moral de las colaboradoras.

- **Dobles jornadas (o doble presencia):** es un hecho irrefutable que las responsabilidades familiares incrementan los riesgos laborales al interactuar con ellos. Así, según afirma la doctrina científica especializada, “los problemas de la vida privada junto con los laborales generan una sinergia negativa y una mayor predisposición al desgaste profesional”, por lo tanto, estos ámbitos no pueden desvincularse.
- **Riesgos ligados a actividades feminizadas:** como el sector textil y de confección (riesgos de tipo químico por el tratamiento de los tejidos, el polvo de lana, algodón y otras fibras, etc.), el de la enseñanza (afonías, nódulos, exposición a virus infantiles, etc.), etc.

5.7.1 ¿CÓMO TRABAJAR LA IGUALDAD EN ESTE ÁMBITO?

El tratamiento de la salud laboral con enfoque de género constituye un **elemento esencial** en el trabajo por la igualdad por parte de las empresas.

En la República de Panamá, los dos principales textos jurídicos por los cuales se legisla la protección de la seguridad y salud laboral de la población trabajadora son: el Código de Trabajo de 1972 y el **Reglamento General de Prevención de Riesgos Laborales y Seguridad e Higiene en el Trabajo, de 2009**. El reglamento concreta algunas obligaciones específicas en la disposición de infraestructura diferenciada por sexos (referida a vestidores, sanitarios y dormitorios), de las que se deriva una breve consideración de las diferentes necesidades entre hombres y mujeres.

Artículo 13.

Si la actividad económica lo requiere, los centros de trabajo dispondrán de **vestidores para uso del personal**, incorporando guardarropas donde los trabajadores puedan dejar sus prendas de uso personal y pertenencias. **Estos vestidores deberán estar separados de acuerdo al género del trabajador y contar con buena iluminación y ventilación.**

Artículo 14.

En los centros de trabajo, se debe proveer de **instalaciones sanitarias adecuadas y suficientes para uso de personal femenino y masculino**, considerando el uso para personas con discapacidades. El número, dimensiones, características y ubicación de elementos necesarios para el aseo personal, tales como cantidad de servicios higiénicos, urinales, duchas y lavamanos, se ajustará en cada centro de trabajo según la actividad económica que se practique y el número de trabajadores, de acuerdo a las normas técnicas vigentes.

Artículo 15.

Si la actividad económica lo requiere, los centros de trabajo, dispondrán de **dormitorios para uso del personal, los cuales deberán estar separados de acuerdo al género del trabajador.**

Teniendo en cuenta el objetivo de este estudio, además de los elementos contenidos en la ley, sería preciso:

1. Incluir la equidad de género en el estudio de los riesgos laborales

Es decir, indagar, interpretar y atender los diferentes riesgos profesionales y sus impactos en mujeres y hombres, pero no solo en un plano material sino también **en relación a la probabilidad que pueda derivarse de la materialización de un peligro en el trabajo** capaz de desencadenar alguna perturbación en la salud e integridad física de la persona. En definitiva, se trata de realizar un **diagnóstico de riesgos laborales con enfoque de género**.

Algunos ejemplos incluyen:

- i) La **adaptación de los puestos de trabajo a las personas**, con el fin de corregir en la medida de lo posible el hecho de que muchas herramientas manuales de trabajo están

- diseñadas con parámetros anatómicos exclusivamente masculinos lo que repercute en riesgos ergonómicos para la mujer.
- ii) **Organizar el tiempo de trabajo evitando modelos de disponibilidad constante** por parte de las personas trabajadoras, sin tener en cuenta las responsabilidades o necesidades relacionadas con el entorno familiar.
- iii) **Revisión de los valores límite establecidos para la exposición a sustancias tóxicas** teniendo en cuenta que la respuesta toxicológica pueda ser diferente entre las mujeres y los hombres.

Cabe mencionar que las prácticas asociadas a los resultados de este diagnóstico nunca deben ser impuestas ya que, en este caso, la medida en cuestión podría constituir un ejemplo de **discriminación directa**.

Por ejemplo, la prohibición de ocupar determinados puestos de trabajo por las mujeres bajo el paraguas de constituir puestos de mayor riesgo físico. Esta limitación podría afectar no solo a la libertad de elección de las trabajadoras sino a su salario, al no poder optar a ciertos pluses relacionados con la peligrosidad del puesto de que se trate.

5.7.2 HERRAMIENTAS DE APOYO

Para llevar a cabo este trabajo las instituciones pueden apoyarse en:

- [Metodología SOLVE de la OIT para la prevención de riesgos psicosociales](#)
- [Pautas para la integración de la perspectiva de género en la Prevención de Riesgos Laborales](#) (Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales, 2017)
- [Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo](#) (OIT, 2014)
- [Salud reproductiva, protección del embarazo y lactancia](#) (OIT, 2013)
- [La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género](#) (OIT, 2013)
- [Condiciones de trabajo, riesgos y género](#) (OIT, 2013)
- [10 porqués par una salud y una seguridad laboral con perspectiva de género](#) (Departamento de Trabajo, Gobierno de Cataluña, 2010)

5.8 INCORPORAR LA EQUIDAD DE GÉNERO A SERVICIOS, PRODUCTOS Y PRESTACIONES COMERCIALES

Las mujeres constituyen las principales consumidoras y gestoras de las economías familiares. Como tal, incluir la equidad de género en los servicios, productos y prestaciones comerciales que la empresa ofrece a su mercado forma parte, además de una estrategia comercial por sí misma, de un buen estudio de mercado y del perfil y características de la clientela (dentro de la cual el segmento de población femenino posee unas características físicas, psicológicas y biológicas determinadas).

Del análisis realizado, solo dos entidades bancarias han desarrollado medidas en esta área mediante el ofrecimiento de productos específicos y especializados para las mujeres.

Por ejemplo:

- **Producto de ahorro y asistencia especializada para mujeres.** Se trata de una propuesta implementada por **Banistmo** que busca dar a conocer a las mujeres panameñas opciones para manejar su dinero en cada una de las etapas de su vida, que les posibilite un crecimiento, tanto profesional como personal. La Cuenta de Ahorros con Asistencias Silver ofrece a la mujer asistencias sin costo adicional y con beneficios asociados.
- **Programa Capital Emprendedor**, de **Capital Bank**, a partir del cual se desarrollan productos bancarios para la mujer, acompañados de capacitación técnica.

Dos ejemplos que se pueden extrapolar a la realidad de cualquier empresa en relación a su actividad principal, sea ésta de servicios o productos.

5.8.1 ¿CÓMO TRABAJAR LA IGUALDAD EN ESTE ÁMBITO?

Incluir la equidad de género a las prestaciones comerciales implica:

1. Estudio diferenciado de las necesidades de hombres y mujeres

Además del objetivo de equidad, esta estrategia también revierte comercialmente, teniendo en cuenta que permite **llegar de forma más exacta al público femenino** (al haber considerado sus necesidades de forma diferenciada) y poner en marcha una estrategia de venta y publicidad que **aumente la posibilidad de identificación de las mujeres** y por tanto, la adquisición de los productos o servicios que se oferten.

2. Análisis, con enfoque de género, del producto o servicio que se está ofertando

Este análisis, al contrario que el anterior, se lleva a cabo una vez que la prestación comercial está en el mercado. Conlleva la **realización de estudios de impacto y usos diferenciados** dirigidos a resolver determinadas cuestiones: ¿cómo afecta la utilidad del servicio o producto a mujeres y hombres?, ¿la existencia de la prestación, reduce o aumenta la desigualdad de género?, ¿por qué

se da un uso diferenciado por sexos?, etc.

5.8.2 HERRAMIENTAS DE APOYO

Para llevar a cabo este trabajo las instituciones pueden apoyarse en:

- [La igualdad de género como factor de calidad. Manual de Gestión](#) (Instituto Andaluz de la Mujer).
- [Informe sobre la igualdad de género en los acuerdos comerciales de la Unión](#) (Unión Europea y Comisión de Comercio Internacional, 2018).
- [La introducción de la perspectiva de género en el marketing: una nueva forma de analizar las relaciones de intercambio](#) (Estudios sobre consumo, 2007).

5.9 CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE

La Conducta Empresarial Responsable promueve que las empresas se **comprometan de forma voluntaria** con las preocupaciones sociales y medioambientales integrándolas en sus operaciones comerciales, y en las relaciones con sus interlocutores.

Este compromiso ha cobrado especial relevancia a partir de la constitución, por Naciones Unidas en 2015, de la **nueva Agenda de Desarrollo Sostenible** compuesta por un conjunto de objetivos globales (17) para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para toda la ciudadanía. Una de las metas de esta agenda es la **igualdad de género**, desarrollada en nueve objetivos específicos a partir de los cuales se llevan a cabo campañas que involucran a los diferentes sectores de la sociedad (sociedad civil y sector público y privado), pero cuyo alcance requiere actuaciones de diverso tipo.

Las memorias de Conducta Empresarial Responsable de las empresas se esfuerzan, de este modo, por informar acerca de su contribución efectiva, al desarrollo de estos objetivos, para los que se definen metas específicas que guían su quehacer empresarial.

En este epígrafe agrupamos algunas prácticas desarrolladas por las multinacionales analizadas que pretenden servir de inspiración, divididas en función de la tipología de las actuaciones.

Proyectos dirigidos a poblaciones vulnerables

Iniciativas dirigidas al **logro de diferentes objetivos** (apoyo económico, empoderamiento, fortalecimiento de habilidades, promoción del emprendimiento, etc.) **de mujeres y/o niñas en situación vulnerable** (adolescentes, en pobreza extrema, mujeres indígenas, etc.), muchas de las cuales se desarrollan en colaboración con ONGs.

Por ejemplo:

Cabe mencionar el **Programa de Asistencia Legal Comunitaria**, de **Morgan & Morgan**, cuyo principal objetivo es orientar y representar, gratuitamente, en procesos de familia y violencia doméstica a personas que ganan menos de B/800.00 mensuales de Panamá, San Miguelito y Chorrera.

Este servicio contempla la **orientación, asesoría y representación legal**, en procesos de Familia y Violencia Doméstica, pero también incluye otras líneas de actuación de gran relevancia como:

- Acciones de **prevención y sensibilización**.
- Participación en Comités, grupos de abogacía y **procesos de revisión de leyes nacionales**.
- Generación de **alianzas** con organismos internacionales, instituciones públicas, empresas privadas y tercer sector enfocadas al empoderamiento de la mujer, el acceso a la justicia y la equidad de género como herramienta para construir una sociedad más justa y reducir la pobreza y la inequidad.

Iniciativas dirigidas al personal de la empresa y sus familias

Entre las iniciativas puestas en marcha para el personal interno destacan:

- **Las dirigidas a mejorar la salud organizacional con enfoque de género:** campañas de prevención del cáncer de mama, programas de nutrición que incluyen a las mujeres que sufren alteraciones hormonales de la edad que pueden afectar a su peso, etc.
- **Charlas o conferencias sobre género.**
- **Las actividades conmemorativas:** ligas deportivas o caminatas en conmemoración al Día de la Mujer, celebraciones específicas (semana de la mujer).

Por ejemplo:

A través de las Redes de Inclusión y Diversidad, **Femmsa-Coca Cola** diseña y despliega campañas, programas y actividades que estimulan la inclusión y la diversidad en relación a varias temáticas, entre ellas, la igualdad de género. Un área en la que se trabaja por la eliminación de las barreras de género en el lugar de trabajo.

Entre las iniciativas llevadas a cabo destacan la **Semana de la Igualdad de género** y las **Conferencias sobre equidad de género**

Acciones por la igualdad

En este apartado se incluyen aquellas acciones de igualdad dirigidas a **lograr el avance de las mujeres**. Del análisis realizado se dependen iniciativas de diverso tipo en función del objetivo que persiguen. Entre ellos:

- Impulso del **empoderamiento económico de las mujeres** empresarias etc.

Por ejemplo:

Éste es el objetivo del **programa “In pactamos” de Banistmo**. Esta iniciativa forma parte de la estrategia de Banistmo para el empoderamiento económico de las mujeres en Panamá, buscando promover la cultura del emprendimiento y fortalecer empresas innovadoras y sostenibles, en el marco del programa regional con el mismo nombre (de la Fundación Bancolombia). A través de él se pone a disposición de las empresarias conocimientos y experiencias que les permitan crecer y mentorías con empresas con modelos de negocios escalables, rentables y sostenibles, y que tengan el propósito de generar transformaciones sociales y ambientales positivas.

- Aumento de la presencia de mujeres en **sectores masculinizados**

Por ejemplo:

El proyecto **'Alpha Female'** dirigido a cambiar la situación de las mujeres artistas (fotógrafas y/o videógrafas) y posibilitarles mayores oportunidades puesto en marcha por **Sony**.

El proyecto concede una serie de becas, préstamos y ayudas por un valor total de 35 mil dólares. De ellos, 25 mil están destinados a las **becas de residencia** que se concederán a cinco autoras durante un periodo de seis meses. El resto se dividirá en dos partes iguales (cinco mil dólares cada una) con una subvención en forma de material y un préstamo para cada una de las seleccionadas. El programa también incluye la **tutoría de varias "mujeres alpha"** que, según la organización, "han estado allanando el camino para la próxima generación de creadoras y están listas para ayudarles a llevar su carrera al siguiente nivel". También incluirá un completo **programa educativo, la participación en diversos eventos de networking** junto a otros creadores en Nueva York y Los Ángeles y una **exposición del trabajo al final del programa**, entre otras acciones.

- O para el **aumento de la vocación STEM** (en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).

Por ejemplo:

Women@Microsoft constituye un programa que promueve el estudio de la informática en colegios universitarios tradicionalmente femeninos (y otras universidades), invierte en organizaciones centradas en las mujeres, busca empresas proveedoras propiedad de mujeres y proporciona apoyo a las mujeres una vez que son empleadas de Microsoft. Todo ello, con el fin de ayudar activamente a **atraer, contratar, retener y desarrollar a mujeres de todo el mundo en el campo de la tecnología informática**, comenzando desde el principio por despertar el interés de las niñas en las carreras tecnológicas.

Otras acciones

Además de las señaladas, en materia de Conducta Empresarial Responsable las empresas también llevan a cabo acciones que van desde los **eventos de sensibilización** hasta **programas de adhesión, patrocinio o representación de campañas mundiales promovidas por Organismos Internacionales**.

Por ejemplo:

La celebración del Foro "Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres: Avances, Logros y Retos", celebrado el Día Internacional de la Mujer y desarrollado por **Banistmo**, junto con la participación de ONU Mujeres. El objetivo de esta acción es favorecer el empoderamiento y liderazgo femenino.

Entre ellas, encontramos los **Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEP)**⁶, elaborados por ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas, cuyo objetivo es ayudar a las empresas a la hora de examinar las políticas y prácticas que aplican para favorecer la igualdad de género. O el **Women Corporate Directors**⁷ (WCD) que incentiva a la participación de mujeres en las Juntas Directivas con el fin de cerrar las brechas de género en dicho nivel.

En este epígrafe también cabrían los **acuerdos o colaboraciones específicas de trabajo** establecidos con los organismos internacionales. Por ejemplo, en Colombia, Telefónica ha firmado un acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD–, con el fin de contribuir a mejorar la empleabilidad, el emprendimiento y la situación económica de las mujeres en el país. O la **extensión del compromiso por la igualdad en toda la cadena de valor**, eligiendo de forma preferente a las empresas propiedad de mujeres como proveedoras clave.

Por ejemplo:

3M identifica y trabaja de forma proactiva con pequeñas empresas pertenecientes a **minorías sociales o mujeres** visibilizando los beneficios que esto implica.

Según palabras de la propia empresa “la diversidad de nuestra base de proveedores nos ayuda a estar abiertos a ideas innovadoras y a formas nuevas de hacer negocios, incluidas estrategias únicas para llegar a mercados diversos. No solo nos ayuda a comercializar productos para consumidores diversos de forma más eficaz, sino que además son nuestros clientes. Las empresas propiedad de minorías sociales o de mujeres suelen ser más pequeñas y más rentables debido a unos costes operativos más bajos. Suelen caracterizarse además por un funcionamiento ágil, lo que les permite responder con rapidez a las necesidades empresariales”.

La formalización del compromiso social y comunitario de las empresas les lleva, en ocasiones, a crear **fundaciones específicas** para la puesta en marcha de proyectos y programas específicos utilizando para ello, y entre otros recursos, los beneficios de la empresa matriz.

⁶ <https://www.empowerwomen.org/en/weps/about>

⁷ <https://www.womencorporatedirectors.org/>

5.9.1 ¿CÓMO TRABAJAR LA IGUALDAD EN ESTE ÁMBITO?

El trabajo por la equidad en la **Conducta Empresarial Responsable** significa incluir el enfoque de género en las políticas de diversidad puestas en marcha por la empresa y en lo que respecta a la atención de los colectivos a los que se dirige. De forma específica también se puede poner en marcha:

1. Compromiso por la igualdad en la cadena de valor

Implica **elegir de forma preferente** (como proveedoras o clientes) **a empresas propiedad de mujeres**, o aquellas que manifiesten una línea de trabajo acorde con este propósito (que tengan planes de igualdad, reconocimientos o menciones concretas, con un alto porcentaje de mujeres en la planilla, con presencia femenina en los altos cargos, que apoyen proyectos dirigidos a mujeres, etc.). Para ello, se propone la **generación de una base de datos** que identifique la categoría de las empresas con las que se relacione nuestra organización de forma que la elección resulte un proceso sencillo determinado a priori.

Seleccionar cadenas de valor que tienen el potencial de contribuir a aumentar el empoderamiento de las mujeres significa **contribuir a la igualdad de género**.

2. Impulsar proyectos relacionados con la igualdad o que estén dirigidos de forma preferente a mujeres y/o niñas

La elección de estos proyectos va a depender de las características de la empresa en cuanto a tamaño, sector, lugar de actividad, etc., aunque se trata de **proyectos dirigidos especialmente a mujeres en situación de vulnerabilidad** (indígenas, campesinas, afrodescendientes, etc.)

Como ya se mencionó en el área de prevención de la violencia de género, cuando en la empresa se den situaciones que impidan el desarrollo de proyectos propios, también existe la posibilidad de sumarse a proyectos desarrollados por terceras entidades en los que se apoye a nivel técnico, humano, material, etc. o mediante la generación de alianzas, firmas de convenio o redes de trabajo con entidades sociales que desarrollen proyectos propios.

3. Incluir la igualdad como indicador

Una última forma de trabajar la equidad de género en la Conducta Empresarial Responsable implica **demostrar objetivamente la contribución de la organización al ámbito de la igualdad**. Para ello, se propone incluir la igualdad como un indicador más en base al cual las empresas, en sus informes anuales, puedan dar cuenta de la contribución en esta área, cuantificando los resultados y las metas logradas y dándoles la difusión correspondiente.

5.9.2 HERRAMIENTAS DE APOYO

Para llevar a cabo este trabajo las instituciones pueden apoyarse en:

- [La Perspectiva de Género en las Iniciativas de Responsabilidad Social: La Responsabilidad Social de Género](#) (Instituto de la Mujer, Gobierno de España, 2015)
- [Guía de ayuda para cerrar la brecha de género en las STEM](#) (Microsoft). Esta guía incluye una serie de programas y herramientas para trabajar en la temática.

5.10 COMUNICACIÓN (INTERNA Y EXTERNA) Y SENSIBILIZACIÓN

La comunicación interna y la sensibilización constituyen un vehículo privilegiado para demostrar el **compromiso de la empresa ante la planilla**, garantizar el conocimiento y el libre ejercicio de las medidas de igualdad existentes, y aplicar la equidad de género en toda la comunicación de la empresa.

Las medidas identificadas en esta área implican, mayoritariamente, la puesta en marcha de las siguientes acciones:

Capacitación

La puesta en marcha de **cursos (presenciales o virtuales) y talleres** sobre el valor de la diferencia, los prejuicios y los sesgos inconscientes. Si bien, algunas entidades también ponen en marcha cursos relacionados con otras temáticas, como la importancia del liderazgo inclusivo.

Por ejemplo:

DHL refiere este tipo de actuaciones. Durante todo el año lleva cabo sensibilizaciones al personal directivo que desempeña un papel clave en la apuesta por la diversidad.

La diferencia con las capacitaciones de este tipo desarrolladas en otras áreas es que el objetivo trasciende precisamente un ámbito concreto para concretarse en la integración de este valor en el quehacer empresarial global (incluyendo procedimientos internos y externos).

Uso de herramientas específicas

En otros casos, se describen **medidas o herramientas** creadas con el objeto de facilitar la comunicación en la empresa y **favorecer una comunicación inclusiva**.

Por ejemplo:

Naturgy Panamá llega a sus empleados y empleadas a través de "Naturalnet", una herramienta creada en 2012, como el medio de comunicación interno por excelencia dentro de Grupo. Se trata de la principal herramienta de comunicación con las personas colaboradoras para temas de recursos humanos como son los planes de formación, las vacantes internas, movilidades internas, estructura organizativa de la empresa, cumpleaños, noticias sobre la empresa, etc.

Canales de comunicación informales

Con carácter más innovador también se han encontrado medidas referidas a la creación de **Grupos de Recursos de Empleados (ERG)** para que éstos puedan conectarse entre sí con el interés de promover el desarrollo profesional y crear una cultura más inclusiva. Entre estos grupos se encuentran los de género.

Por ejemplo:

Ésta es una de las iniciativas puestas en marcha por **Dell**. Los Grupos de Recursos de Empleados (ERG) proporcionan desarrollo profesional a través de la mentoría, el voluntariado y la participación de la comunidad.

Campañas de comunicación y sensibilización

El uso de **campañas de comunicación interna** enfocadas a sensibilizar a la planilla en torno a las brechas de género existentes ha sido otra de las medidas de sensibilización señaladas por las multinacionales. La metodología para su ejecución varía de unas a otras sin embargo, en todas las ocasiones, estas campañas se ejecutan aprovechando el día internacional de la mujer u otras fechas señaladas. En cuanto a las dinámicas, se señalan diferentes formas, desde la invitación a socias mujeres para que compartan su experiencia y los retos que tuvieron como mujer dentro y fuera de la organización para lograr el éxito, hasta otras acciones más innovadoras

Por ejemplo:

La entidad bancaria de **Scotiabank** puso en marcha la campaña “derribando mitos” para el abordaje de **tres temas principales**: la igualdad de género, la diversidad cultural y la inclusión de personas con discapacidades.

Una vez por semana, se publicaban mensajes de diferentes prejuicios inconscientes en los protectores de pantalla de las computadoras de las personas empleadas. Después de una semana, cada mensaje estaba acompañado de un argumento para “derribar” ese prejuicio.

Otra de las empresas analizadas celebra, durante la primera semana de marzo, la “Semana de las Mujeres” ofreciendo **espacios de discusión e intercambios positivos** promoviendo la “participación justa” e invitando a colaboradores masculinos a convertirse en “bilingües del género” y romper cualquier muro que pueda existir entre ellos.

En cuanto a la **comunicación externa** las acciones por medio de las cuales la empresa comunica a la sociedad en general sus compromisos en materia de igualdad, se encuentran:

Participación en programas de terceras entidades

- **Participación en programas reconocidos** a nivel mundial, regional o nacional. Lo importantes es sumarse a iniciativas relevantes

Por ejemplo:

La participación de **Dell** en el programa **Man Advocating Real Change-MARC** (hombres que abogan por un cambio real) que involucra a líderes en conversaciones francas sobre el papel del género y la diversidad en el lugar de trabajo, así como temas de sesgo inconsciente, privilegio y liderazgo inclusivo. La multinacional refiere que a finales de 2018, el 61% de los ejecutivos de la compañía habían participado en los talleres MARC, esperando llegar al 100 por ciento para fines del ejercicio fiscal de 2019.

Participación en campañas de sensibilización

Iniciando campañas específicas o sumándose a las ya existentes.

Por ejemplo:

Samsung Electronics participó en una propuesta por medio de la cual cuatro niñas panameñas ocuparon de forma simbólica las posiciones más importantes en la oficina regional de Samsung Electronics Latinoamérica S.A. (Z.L.) para demostrar su potencial como futuras líderes y generar consciencia acerca de la desigualdad de oportunidades que sufren para poder alcanzar sus metas.

Lanzamiento del DVD “He for She” a propuesta de Sony Music en colaboración con ONU Mujeres. Los temas musicales que componen el álbum se eligieron porque logran construir un diálogo entre hombre y mujeres a favor de la igualdad.

La compañía **Ernest and Young** celebra el Día Internacional de la Mujer para promover la igualdad de género y el empoderamiento económico de la mujer por medio de la campaña #SheBelongs

#GirlsTakeOver o Niñas al Poder, impulsada por la ONG internacional Plan International. La iniciativa, llevada a cabo el Día Internacional de la Niña se ejecutó con el fin de generar consciencia acerca del respeto a sus derechos, las desventajas que sufren y la discriminación de género.

Participando en Redes Sociales, publicando anuncios, enlaces, videos o contenido similar que incite a la reflexión sobre un asunto específico.

Por ejemplo:

Arcos Dorados inició una campaña denominada **W de Women** por medio de la cual la compañía dio la vuelta a su conocido logo para representar la W de la mujer en lugar de la M de Mc Donalds. Esta propuesta se llevó a cabo tanto en Redes Sociales como en algunos de los restaurantes. Para asegurar una mayor repercusión se diseñaron packagings y uniformes especiales para la señalada fecha.

Documentos informativos

En este grupo se encuentra, por ejemplo, la **emisión de Boletines Informativos**, que den cuenta de las acciones de igualdad de forma combinada junto a otros temas o de forma exclusiva.

Por ejemplo:

KPMG promueve, dentro de su campaña de equidad la emisión de cuatro boletines informativos con relación a los siguientes temas:

- Compromiso con la igualdad, diversidad y entorno incluyente.
- Compromisos de Equidad, Comité de Equidad y defensor de los Derechos Humanos.
- Lucha contra el hostigamiento, discriminación y proceso de denuncia.
- Encuesta de equidad de género.

Generación de alianzas

Con medios de comunicación, ONGs, organismos internacionales o cualquier otra red que fomente la **comunicación y sensibilización de los asuntos de género** a la ciudadanía en general.

5.10.1 ¿CÓMO TRABAJAR LA IGUALDAD EN ESTE ÁMBITO?

Para trabajar la igualdad en la estrategia de comunicación (interna o externa) de la empresa se recomienda, por tanto:

1. Realizar un proceso de análisis y revisión del lenguaje verbal y escrito, en las comunicaciones internas y externas.

Este análisis debe incluir la **documentación** de la empresa y las **estructuras de comunicación** tanto internas (manuales de procedimiento, circulares, correos electrónicos, etc.) como externas (página Web, noticias, volantes publicitarios, Memorias de Actividad, Informes anuales, tarjetas de visita, etc.). Hay que tomar conciencia de que todo lo que la empresa muestra al exterior constituye un elemento de comunicación externa que refleja la identidad de la compañía. Por ello, las entidades deben ser coherentes con el mensaje proyectado (en boletines informativos, brochures, dossiers, presentaciones, etc.) y los mecanismos de funcionamiento internos.

2. Elaboración de un manual o guía para el uso del lenguaje inclusivo

Que ejemplifique de forma concreta las opciones que existen, aporten modelos de comunicación que puedan ser usados por las y los trabajadores y provea documentación previamente elaborada, así como diferentes mecanismos de asesoramiento y/o denuncia de imágenes o textos discriminatorios.

3. Sensibilizar y capacitar al personal de la empresa en la utilización de un lenguaje no sexista.

La comunicación en una organización se desarrolla formal e informalmente. Para poder actuar en los procesos de comunicación generados por la planilla de la organización en relación a clientes, proveedoras y el resto del equipo, la mejor acción es **sensibilizar en el uso no sexista del lenguaje**. Para ello, además de formaciones presenciales impartidas cada cierto tiempo, pueden ponerse a disposición de las personas trabajadoras, plataformas virtuales que permitan la interiorización de los contenidos en función de las características de cada trabajador o trabajadora. Para asegurar la realización de estos cursos se pueden proponer ejercicios de autouso que la persona deba superar para obtener el diploma correspondiente requerido por el personal de recursos humanos como condición indispensable para formar parte de la planilla.

5.10.2 HERRAMIENTA DE APOYO

- [Guía sobre estrategias de comunicación incluyente](#) (Gobierno de Navarra)
- [Kit para la implantación de medidas Nº 3: Guía práctica de comunicación incluyente](#) (Instituto de la Mujer, Gobierno de España).

6. EN RESUMEN

Determinar las acciones que pueden transferirse al ecosistema empresarial panameño va a depender no sólo de las condiciones de las medidas identificadas sino también, y de forma más importante, de las **características propias de las empresas donde éstas vayan a implantarse**. En este sentido, el **tamaño** (micro, pequeña o mediana empresa), la **diversidad de la planilla** (equipo de trabajo feminizado o masculinizado, de edad diversa o en un intervalo concreto, con variedad de nacionalidades, etc.), el **sector** de desarrollo (servicios, TIC, agrícola, comercio, etc.), el **lugar de trabajo y/o actividad** (ámbito local, nacional, regional, etc.), la propia **organización empresarial** (liderazgo rígido, democrático, estructuras de trabajo horizontales o verticales, etc.) y otras muchas condiciones no mencionadas, van a determinar que una misma acción pueda ser adecuada en una empresa y no en otra.

A pesar de lo anterior, es cierto que determinadas cualidades permiten considerar a una acción más o menos oportuna. Entre estas cualidades cabe mencionar:

- **Prioridad.** El trabajo por la igualdad puede realizarse de forma gradual, atendiendo primero a los aspectos más visibles e importantes para continuar después con los más sutiles. A la hora de valorar la prioridad de las medidas, se considera esencial atender a la situación de la empresa e identificar aquellas que pueden ayudar a corregir o mejorar un determinado aspecto o a trabajar una situación preexistente.

Alta	Media	Baja
(muy importante)	(importante)	(poco importante)

- **Viabilidad económica,** considerando el coste de la medida y la disposición de recursos (personales, materiales, económicos) necesarios para su puesta en marcha.

Alta	Media	Baja
(recursos ya disponibles)	(algunos recursos ya disponibles)	(recursos no disponibles)

- **Facilidad de implantación,** teniendo en cuenta si la medida conlleva una preparación muy complicada o requiere involucrar a personal de diferentes departamentos.

Alta	Media	Baja
(fácil)	(factible)	(difícil)

- **Sostenibilidad temporal,** considerada como la posibilidad de continuidad a futuro de la iniciativa. Si una medida no es sostenible en el tiempo su aplicación resulta incoherente.

Alta	Media	Baja
(muy perdurable)	(normal)	(poco perdurable)

Sin embargo, a la hora de valorar estas cualidades debe tenerse en cuenta el contexto de la empresa en el que se vayan a poner en marcha. Por ello, en el siguiente cuadro se propone un **ejercicio de reflexión y valoración de las medidas señaladas** de cara a establecer aquellas que resulten más factibles en cada organización. Este listado no comprende, ni mucho menos, una enumeración cerrada sino más bien, una propuesta de trabajo a corto plazo que deberá irse incrementando a medida que la empresa vaya adquiriendo experiencia en la temática.

TABLA 1. ELECCIÓN DE LAS PRÁCTICAS TRANSFERIBLES

Area	Acción	Prioridad	Viabilidad económica	Facilidad de implantación	Sostenibilidad temporal
Captación, selección y contratación	Equipos de selección mixtos y sensibilizados en igualdad de oportunidades				
	Revisión con perspectiva de igualdad de procesos de selección ya existentes				
	Definición y descripción neutra del puesto de trabajo y perfil profesional ajustado a las necesidades reales.				
	Valoración de la experiencia práctica y de las trayectorias laborales discontinuas.				
	Redacción de convocatorias de empleo con lenguaje neutro.				
	Difusión de la convocatoria mediante canales formales.				
	Recepción de candidaturas mediante formulario modelo.				
	Realización de pruebas de selección imparciales y objetivas				
	Selección por discriminación positiva				
Igualdad Salarial	Medición de la brecha salarial en la empresa y publicación de resultados				
	Definición y valoración de puestos de trabajo.				
	Igualdad salarial a puestos de trabajo de valor equivalente.				
	Política de compensación adicional sin sesgos de género				
	Política de retribución transparente				
	Negociación en igualdad.				

Area	Acción	Prioridad	Viabilidad económica	Facilidad de implantación	Sostenibilidad temporal
Progreso Profesional	Establecer una política de formación continua inclusiva e igualitaria.				
	Criterios de promoción basados en las competencias individuales requeridas para cada puesto				
	Evaluar el desempeño de cada persona y diseñar un desarrollo de carrera personalizado.				
	Promover la rotación por puestos en distintos departamentos de la organización.				
	Base de datos de personas con potencial de promoción para puestos de mayor responsabilidad.				
	Política de progreso profesional con criterios igualitarios de promoción y de renovación directiva.				
	Programas de grupos focales (focus groups) y/o redes de mujeres con cargos directivos.				
	Definir perfiles directivos inclusivos que incorporen y valoren estilos de liderazgo femeninos.				
	Visibilizar a las mujeres directivas para que sean referentes de responsabilidad y liderazgo.				
	Introducir programas de tutoría (mentoring)				
	Toma de decisiones directivas en los ámbitos formales y en el marco de los horarios laborales.				

Area	Acción	Prioridad	Viabilidad económica	Facilidad de implantación	Sostenibilidad temporal
Conciliación y corresponsabilidad	Medidas de organización del tiempo de trabajo.				
	Medidas de flexibilidad espacial como la movilidad geográfica o el trabajo a distancia				
	Medidas de apoyo y asesoramiento				
	Medidas relativas a las mejoras y los beneficios sociales				
	Medidas relativas a las mejoras de los permisos				
	Otro tipo de medidas				
	Difusión e implicación por parte de la dirección de la empresa				
Prevención acoso	Elaboración de un Protocolo de Actuación				
	Difusión e información del Protocolo				
	Sensibilización a la planilla				
Violencia de Género	Impulsar o sumarse a campañas contra la violencia de género				
	Desarrollar políticas de responsabilidad social corporativa				
	Acciones de capacitación y/o sensibilización				
Prevención Riesgos Laborales	Incluir la equidad de género en el estudio de los riesgos laborales (diagnóstico con enfoque de género)				
Equidad de género a servicios y productos	Estudio diferenciado de las necesidades de hombres y mujeres				
	Análisis, con enfoque de género, del producto o servicio que se está ofertando				
Conducta Empresarial Responsable	Compromiso por la igualdad en la cadena de valor				
	Impulso de proyectos relacionados con la igualdad o dirigidos de forma preferente a mujeres y/o niñas				
	Inclusión de la igualdad como indicador				

Area	Acción	Prioridad	Viabilidad económica	Facilidad de implantación	Sostenibilidad temporal
Comunicación (interna y externa) y Sensibilización	Análisis y revisión del lenguaje verbal y escrito, en las comunicaciones internas y externas.				
	Elaboración de un manual o guía para el uso del lenguaje inclusivo				
	Sensibilizar y capacitar al personal de la empresa en la utilización del lenguaje no sexista.				

6.1 ¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Tras la realización del ejercicio anterior recomendamos comenzar por **aquellas acciones en las que se haya consignado una valoración alta** (color verde) para las cuatro cualidades analizadas.

En cualquier caso hay que considerar que:

- En lo que a igualdad respecta, **cualquier práctica puesta en marcha en el interior o exterior de la empresa, resulta reseñable y significativa.**
- Trabajar la igualdad requiere contar con el **compromiso de la dirección.** La voluntad y el impulso de la alta gerencia significan asumir el reto de la igualdad, el cambio cultural y estructural y materializarlo desde un punto de vista simbólico para afectar, en un segundo plano, a las decisiones estratégicas de la empresa.
- El camino por la igualdad supone **importantes beneficios para las empresas, las personas y para la propia sociedad.** Se trata de un concepto asociado a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres que implica:
 - i) Que los intereses, necesidades y prioridades de ambos sean tenidos en cuenta por igual,
 - ii) Que participen en igualdad de condiciones en los ámbitos sociales y empresariales sin sufrir discriminación (directa o indirecta)
 - iii) Que compartan los derechos y obligaciones de la vida personal, familiar y profesional, no sólo en la esfera privada (hogar) sino también en la pública (empresas, organizaciones, sociedad).

La paridad de género **implica reconocer** que los derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres son iguales, independientemente de su sexo. La igualdad no es un asunto exclusivo de las mujeres sino que concierne e involucra por igual a los hombres, y también a todos los estamentos y niveles de la sociedad, con una responsabilidad esencial de las empresas.

7. ANEXOS

7.1 LISTADO DE EMPRESAS IDENTIFICADAS PARA EL ESTUDIO

TABLA 2. LISTADO DE EMPRESAS IDENTIFICADAS PARA EL ESTUDIO

id	Nombre empresa	Sector/actividad
1	Banco General	Banca
2	Copa Airlines	Aviación
3	P&G	Bienes de consumo y cuidado personal
4	Banistmo	Banca
5	Tecnasa	Tecnología
6	Argos Panamá	Cemento
7	BanESCO	Banca
8	Star Holding	Comunicaciones
9	Telefónica Movistar	Telecomunicaciones
10	Nestle	Alimentación
11	Dell EMC	Tecnología
12	Samsung Electronics	Electrónica
13	DHL Panamá	Envíos
14	FEMSA-Coca Cola	Embotelladora
15	Assa Compañía de Seguros	Aseguradora
16	Adidas	Deportes
17	Sony	Tecnología
18	Caterpillar	Equipos pesados
19	Arcos Dorados	Alimentación
20	Scotiabank	Banca
21	3M	Manufactura e industria
22	Microsoft	Software
23	Naturgy	Energía
24	KPMG	Consultoría/Auditoría
25	Ernst & Young (EY)	Consultoría/Auditoría
26	Morgan y Morgan	Abogados
27	Provivienda	Promotora
28	Capital Bank	Banca
29	Langan	Construcción
30	Philips Morris International	Tabaquera
31	Capital Bank	Banca

7.2 FICHA DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

DATOS DE LA EMPRESA

Si la suya es una **empresa panameña de carácter multinacional**, por favor, aporte la información de su empresa matriz.

Si, por el contrario, su empresa es una multinacional no panameña que opera en Panamá, le pedimos que aporte información sobre la **filial de Panamá** (incluyendo las estructuras de dirección del país).

Sector (principal) de actividad de la empresa		
Web de la empresa		
Composición del máximo órgano de Dirección (Comité de Dirección o Consejo de Administración)		
N° Mujeres		
N° Hombres		
Composición de la plantilla según niveles directivos y pre-directivos (mandos intermedios)¹		
<i>Modificar para que coincida con la estructura de la entidad; ordenar de mayor a menor nivel</i>	N° Mujeres	N° Hombres
Subtotal cargos directivos y pre-directivos		

¹ Personas que tienen responsabilidad directa de dirigir y coordinar equipos de trabajo de acuerdo con las instrucciones recibidas por la Dirección de la empresa. Están en contacto permanente y simultáneo con la plantilla y los equipos que dirigen así como con la dirección. Poseen grados de responsabilidad diferentes y tareas diversas según el tamaño, actividad y estructura jerárquica de la empresa. Algunos ejemplos: encargados/as, supervisores/as, jefes/as de equipo, etc.

Composición del resto de la plantilla (otros cargos)		
Modificar para que coincida con la tipología de puestos de la entidad	Nº Mujeres	Nº Hombres
Subtotal resto de plantilla		
¿Qué departamento es el encargado de poner en práctica medidas de paridad de género en su empresa?		
¿Su empresa posee algún distintivo, sello o mención específica que la identifique como una empresa comprometida con la igualdad de género? En caso afirmativo, indique cuál		

PRÁCTICAS DE PARIDAD DE GÉNERO

En primer lugar, haga clic en **aquellas áreas en las que su empresa haya desarrollado acciones vinculadas a alcanzar la paridad de género**, con el objetivo de cumplimentar la información en el apartado (o los apartados) que corresponda(n)

Si cuenta con más de una acción por área, por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esa área tenga su empresa.

Captación, selección y contratación

Igualdad salarial (valoración puestos de trabajo, clasificación profesional, política de retribución, etc.)

Progreso profesional (evaluación de desempeño, reconocimiento profesional, promoción, formación, etc.)

Conciliación y corresponsabilidad (ordenación del tiempo de trabajo)

Prevención de acoso laboral y acoso por razón de sexo

Prevención de Riesgos Laborales desde un enfoque de género (seguridad y salud laboral, embarazo, lactancia, movilidad, etc.)

Actuación frente a la Violencia de Género

Aplicación de la equidad de género a servicios, productos y prestaciones comerciales

Conducta Empresarial Responsable

Comunicación interna y sensibilización

Comunicación externa

AREA: Captación, selección y contratación

Por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esta área tenga su empresa.

Título de la medida	
Necesidad detectada	
Objetivo de la medida	
Descripción	
Presupuesto	
Periodo de implantación (fecha comienzo y fin)	
Resultados	
Departamento responsable	
Documento asociado (página web, redes sociales, folleto, imágenes, link o similar) donde poder ampliar información de la práctica	
Dificultades o problemáticas detectadas tanto en la implementación como en el desarrollo de la medida	
Elemento a destacar como buena práctica	
Observaciones	

AREA: Igualdad salarial (valoración puestos de trabajo, clasificación profesional, política de retribución, etc.)

Por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esta área tenga su empresa.

Título de la medida	
Necesidad detectada	
Objetivo de la medida	
Descripción	
Presupuesto	
Periodo de implantación (fecha comienzo y fin)	
Resultados	
Departamento responsable	
Documento asociado (página web, redes sociales, folleto, imágenes, link o similar) donde poder ampliar información de la práctica	
Dificultades o problemáticas detectadas tanto en la implementación como en el desarrollo de la medida	
Elemento a destacar como buena práctica	
Observaciones	

AREA: Progreso profesional (evaluación de desempeño, reconocimiento profesional, promoción, formación, etc.)

Por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esta área tenga su empresa.

Título de la medida	
Necesidad detectada	
Objetivo de la medida	
Descripción	
Presupuesto	
Periodo de implantación (fecha comienzo y fin)	
Resultados	
Departamento responsable	
Documento asociado (página web, redes sociales, folleto, imágenes, link o similar) donde poder ampliar información de la práctica	
Dificultades o problemáticas detectadas tanto en la implementación como en el desarrollo de la medida	
Elemento a destacar como buena práctica	
Observaciones	

ÁREA: Conciliación y corresponsabilidad (permisos de maternidad y paternidad, flexibilidad horaria, sensibilización de la corresponsabilidad de los cuidados, teletrabajo, etc.)

Por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esta área tenga su empresa.

Título de la medida	
Necesidad detectada	
Objetivo de la medida	
Descripción	
Presupuesto	
Periodo de implantación (fecha comienzo y fin)	
Resultados	
Departamento responsable	
Documento asociado (página web, redes sociales, folleto, imágenes, link o similar) donde poder ampliar información de la práctica	
Dificultades o problemáticas detectadas tanto en la implementación como en el desarrollo de la medida	
Elemento a destacar como buena práctica	
Observaciones	

ÁREA: Prevención de acoso laboral y acoso por razón de sexo

Por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esta área tenga su empresa.

Título de la medida	
Necesidad detectada	
Objetivo de la medida	
Descripción	
Presupuesto	
Periodo de implantación (fecha comienzo y fin)	
Resultados	
Departamento responsable	
Documento asociado (página web, redes sociales, folleto, imágenes, link o similar) donde poder ampliar información de la práctica	
Dificultades o problemáticas detectadas tanto en la implementación como en el desarrollo de la medida	
Elemento a destacar como buena práctica	
Observaciones	

ÁREA: Prevención de Riesgos Laborales desde un enfoque de género (seguridad y salud laboral, embarazo, lactancia, movilidad, etc.)

Por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esta área tenga su empresa.

Título de la medida	
Necesidad detectada	
Objetivo de la medida	
Descripción	
Presupuesto	
Periodo de implantación (fecha comienzo y fin)	
Resultados	
Departamento responsable	
Documento asociado (página web, redes sociales, folleto, imágenes, link o similar) donde poder ampliar información de la práctica	
Dificultades o problemáticas detectadas tanto en la implementación como en el desarrollo de la medida	
Elemento a destacar como buena práctica	
Observaciones	

ÁREA: Actuación frente a la Violencia de Género

Por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esta área tenga su empresa.

Título de la medida	
Necesidad detectada	
Objetivo de la medida	
Descripción	
Presupuesto	
Periodo de implantación (fecha comienzo y fin)	
Resultados	
Departamento responsable	
Documento asociado (página web, redes sociales, folleto, imágenes, link o similar) donde poder ampliar información de la práctica	
Dificultades o problemáticas detectadas tanto en la implementación como en el desarrollo de la medida	
Elemento a destacar como buena práctica	
Observaciones	

ÁREA: Aplicación de la equidad de género a servicios, productos y prestaciones comerciales

Por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esta área tenga su empresa.

Título de la medida	
Necesidad detectada	
Objetivo de la medida	
Descripción	
Presupuesto	
Periodo de implantación (fecha comienzo y fin)	
Resultados	
Departamento responsable	
Documento asociado (página web, redes sociales, folleto, imágenes, link o similar) donde poder ampliar información de la práctica	
Dificultades o problemáticas detectadas tanto en la implementación como en el desarrollo de la medida	
Elemento a destacar como buena práctica	
Observaciones	

ÁREA: Conducta Empresarial Responsable

Por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esta área tenga su empresa.

Título de la medida	
Necesidad detectada	
Objetivo de la medida	
Descripción	
Presupuesto	
Periodo de implantación (fecha comienzo y fin)	
Resultados	
Departamento responsable	
Documento asociado (página web, redes sociales, folleto, imágenes, link o similar) donde poder ampliar información de la práctica	
Dificultades o problemáticas detectadas tanto en la implementación como en el desarrollo de la medida	
Elemento a destacar como buena práctica	
Observaciones	

ÁREA: Comunicación interna y sensibilización

Por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esta área tenga su empresa.

Título de la medida	
Necesidad detectada	
Objetivo de la medida	
Descripción	
Presupuesto	
Periodo de implantación (fecha comienzo y fin)	
Resultados	
Departamento responsable	
Documento asociado (página web, redes sociales, folleto, imágenes, link o similar) donde poder ampliar información de la práctica	
Dificultades o problemáticas detectadas tanto en la implementación como en el desarrollo de la medida	
Elemento a destacar como buena práctica	
Observaciones	

ÁREA: Comunicación externa

Por favor, copie y pegue tantos cuadros como medidas en esta área tenga su empresa.

Título de la medida	
Necesidad detectada	
Objetivo de la medida	
Descripción	
Presupuesto	
Periodo de implantación (fecha comienzo y fin)	
Resultados	
Departamento responsable	
Documento asociado (página web, redes sociales, folleto, imágenes, link o similar) donde poder ampliar información de la práctica	
Dificultades o problemáticas detectadas tanto en la implementación como en el desarrollo de la medida	
Elemento a destacar como buena práctica	
Observaciones	

¡¡Muchas gracias por su participación!!