

El Consejo Nacional de la Empresa Privada y la  
Organización Internacional del Trabajo (OIT)



ESTUDIO:  
**LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL:  
COBRANDO IMPULSO EN PANAMÁ**

Elaborado por: **stratego**  Enred  
Panamá

# La Mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en Panamá

---



*Informe realizado por*  
**ENRED Panamá** ([www.enred.es](http://www.enred.es)) y  
**STRATEGO** (<http://www.stratego.com.pa>)

***Dirección:***

María Ángeles Sallé Alonso

***Investigadoras:***

Laura Molpeceres Álvarez

Marilyn de Abreu

Gema de Cabo Serrano

Xiomara de Hall

# Índice

<b>Índice</b>	<b>4</b>
<b>Índice de gráficos</b>	<b>6</b>
<b>Índice de tablas</b>	<b>9</b>
<b>Presentación</b>	<b>11</b>
<b>Presentación de la OIT</b>	<b>11</b>
<b>Presentación del CONEP</b>	<b>13</b>
<b>Metodología</b>	<b>15</b>
<b>Panamá en contexto: mujeres y hombres en el mercado laboral</b>	<b>19</b>
Índice de Paridad de Género	19
<b>Crecimiento de la participación económica de las mujeres, aunque aún insuficiente</b>	<b>19</b>
<b>Las brechas económicas de género persistentes</b>	<b>23</b>
Coalición Internacional de Igualdad de Remuneración	26
<b>Una mirada sobre los grupos con mayores brechas</b>	<b>27</b>
<b>El liderazgo empresarial de las mujeres en Panamá</b>	<b>29</b>
<b>Algunos datos de contexto</b>	<b>29</b>
Ley 56 del 11 de julio de 2017	32
<b>Obstáculos también cuando se trata de sus propias empresas</b>	<b>33</b>
El impulso del emprendimiento femenino en Panamá	35
<b>Resultados de la encuesta específica: participación de las mujeres en las empresas</b>	<b>36</b>
<b>Techo de cristal, más contundente cuanto más en la cima</b>	<b>38</b>
Estudio sobre Participación de mujeres en las Juntas Directivas	41
<b>Techo de cristal en la cima, paredes de cristal en las funciones</b>	<b>42</b>
Pasillos de terciopelo	42
<b>Los obstáculos para el liderazgo empresarial de las mujeres</b>	<b>44</b>
<b>El dilema entre lo familiar y profesional en el caso de las mujeres</b>	<b>46</b>
<b>Una organización empresarial poco conciliadora</b>	<b>47</b>
<b>Espacios de poder aún poco incluyentes</b>	<b>47</b>
<b>Transitar hacia nuevos modelos sociales y empresariales</b>	<b>48</b>
<b>¿Qué pueden hacer las empresas? ¿Y los Gobiernos?</b>	<b>49</b>

<b>Medidas de igualdad y diversidad de género en las empresas</b>	<b>51</b>
<b>El papel de las empresas</b>	<b>52</b>
La Iniciativa de Paridad de Género en Panamá	54
<b>Y el de las instituciones</b>	<b>55</b>
Sello de Igualdad de Género en las Empresas	56
<b>Hallazgos y conclusiones</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>60</b>
<b>Anexo I. Tablas de datos de la Encuesta a empresas de la OIT</b>	<b>62</b>

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Distribución de empresas según tamaño. %. República de Panamá. 2017 .....	15
Gráfico 2. Distribución de empresas según actividad económica. %. República de Panamá. 2017 .....	16
Gráfico 3. Distribución de empresas según grado de masculinización/feminización de la actividad. %. República de Panamá. 2017 .....	16
Gráfico 4. Distribución de empresas según propiedad “masculina/femenina”. %. República de Panamá. 2017 .....	17
Gráfico 5. Distribución de empresas según características local/nacional/multinacional. %. República de Panamá. 2017 .....	17
Gráfico 6. Evolución de la tasa de participación económica por sexo. República de Panamá. %. 1999-2016 .....	19
Gráfico 7. Años esperados de escolaridad por sexo. República de Panamá. %. 2015 .....	20
Gráfico 8. Población con educación secundaria. República de Panamá. %. 2015 .....	20
Gráfico 9. Tasa bruta de escolarización. República de Panamá. %. 2013 .....	21
Gráfico 10. Población matriculada y egresada de la Universidad. República de Panamá. %. 2017 .....	21
Gráfico 11. Proporción de población no económicamente activa dedicada a las labores del hogar por sexo sobre el total. República de Panamá %. 2016 .....	22
Gráfico 12. Distribución del trabajo doméstico por sexo. República de Panamá %. 2011	22
Gráfico 13. Tasa de Dependencia, Total, Juvenil y Adulta Mayor. Panamá. %. Año 2015-2050 .....	22
Gráfico 14. Distribución de la población ocupada de MUJERES y HOMBRES por actividad económica. Republica de Panamá. %. 2016 .....	23
Gráfico 15. Proporción de mujeres sobre el total de personas graduadas en la Universidades según sector de estudio. Republica de Panamá. %. 2016 .....	24
Gráfico 16. Proporción de empleo en la economía informal por sexo. Republica de Panamá. %. 2013 .....	25
Gráfico 17. Proporción de población ocupada que trabaja fuera del hogar menos de 35 horas a la semana por sexo. Republica de Panamá. %. 2016 .....	25
Gráfico 18. Tasa de desempleo abierto según grupo de edad por sexo. República de Panamá. %. 2016 .....	27
Gráfico 19. Tasa de actividad económica según ámbito por sexo. República de Panamá. %. 2016 .....	28
Gráfico 20. Población ocupada según ocupación por sexo. República de Panamá. %. 2016 .....	29
Gráfico 21. Distribución de la población ocupada de MUJERES y HOMBRES por ocupación. República de Panamá. %. 2016 .....	29
Gráfico 22. Distribución de la población ocupada en puestos directivos y “pre-directivos” por sexo. República de Panamá. %. 2016 .....	31
Gráfico 23. Proporción de empresas con participación de mujeres en altos puestos directivos según regiones y tamaño de empresas. %. 2010 .....	32
Gráfico 24. Población ocupada según categoría en la ocupación económica y sexo. República de Panamá. %. 2016 .....	33

Gráfico 25. Distribución de la población ocupada de MUJERES y HOMBRES por categoría en la ocupación. República de Panamá. %. 2016 .....	34
Gráfico 26. Proporción de empresas con participación de mujeres en la propiedad según regiones y tamaño de empresas. %. 2010.....	34
Gráfico 27. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. República de Panamá. %. 2017 .....	36
Gráfico 28. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. República de Panamá. %. 2017.....	37
Gráfico 29. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y sector de actividad. República de Panamá. %. 2017.....	37
Gráfico 30. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. República de Panamá. %. 2017.....	38
Gráfico 31. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. República de Panamá. %. 2017.....	39
Gráfico 32. Proporción de empresas SIN REPRESENTACIÓN DE MUJERES en cargos directivos según niveles de dirección. República de Panamá, América Latina y Caribe y Mundo. %. 2017.....	39
Gráfico 33. Distribución de empresas según sexo del CEO. República de Panamá. %. 2017 .....	40
Gráfico 34. Distribución de empresas según sexo del Presidente(a) de la Junta Directiva. República de Panamá. %. 2017.....	40
Gráfico 35. Proporción de empresas según participación de mujeres en la Junta Directiva. República de Panamá. %. 2017.....	40
Gráfico 36. Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. República de Panamá. %. 2017.....	41
Gráfico 37. Distribución de empresas según sexo del Presidente(a) de la Junta Directiva y tamaño de empresa. República de Panamá. %. 2017.....	42
Gráfico 38. Proporción de empresas con más del 50% y el 100% de mujeres en cargos directivos según áreas gerenciales. República de Panamá. %. 2017.....	43
Gráfico 39. Principales barreras con las que se encuentran las mujeres para acceder a puestos gerenciales o directivos en su empresa. República de Panamá. Números absolutos. 2017 .....	45
Gráfico 40. Distribución de empresas según cultura en materia de diversidad de género percibida. República de Panamá. %. 2017 .....	45
Gráfico 41. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. República de Panamá. %. 2017.....	46
Gráfico 42. Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? %. República de Panamá. 2017.....	50
Gráfico 43. Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. República de Panamá. 2017 .....	50
Gráfico 44. Distribución de empresas según proporción de beneficios financieros obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. República de Panamá. 2017.....	51

Gráfico 45. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. República de Panamá. 2017 .....	52
Gráfico 46. Iniciativas de igualdad y diversidad de género que deberían ser implantadas en las empresas. Números absolutos. República de Panamá. 2017 .....	53
Gráfico 47. Políticas y/o prácticas institucionales que facilitarían la implantación de estrategia de igualdad de género en las empresas. Números absolutos. República de Panamá. 2017 .....	55



## Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. República de Panamá. Frecuencia y %. 2017.....	62
Tabla 2. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. República de Panamá. %. 2017.....	62
Tabla 3. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y sector de actividad. República de Panamá. %. 2017.....	63
Tabla 4. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. República de Panamá. %. 2017.....	63
Tabla 5. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. República de Panamá. %. 2017.....	63
Tabla 6. Proporción de empresas SIN REPRESENTACIÓN DE MUJERES en cargos directivos según niveles de dirección. República de Panamá, América Latina y Caribe y Mundo. %. 2017.....	64
Tabla 7. Distribución de empresas según sexo del CEO. República de Panamá. Frecuencia y %. 2017.....	64
Tabla 8. Distribución de empresas según sexo del Presidente(a) de la Junta Directiva. República de Panamá. Frecuencia y %. 2017.....	64
Tabla 9. Proporción de empresas según participación de mujeres en la Junta Directiva. República de Panamá. %. 2017.....	65
Tabla 10. Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. República de Panamá. %. 2017.....	65
Tabla 11. Distribución de empresas según sexo del Presidente(a) de la Junta Directiva y tamaño de empresa. República de Panamá. %. 2017.....	65
Tabla 12. Proporción de empresas con más del 50% y el 100% de mujeres en cargos directivos según áreas gerenciales. República de Panamá. %. 2017.....	66
Tabla 13. Proporción de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y áreas gerenciales. República de Panamá. %. 2017.....	66
Tabla 14. Principales barreras con las que se encuentran las mujeres para acceder a puestos gerenciales o directivos en su empresa. República de Panamá. Frecuencia. 2017.....	67
Tabla 15. Distribución de empresas según cultura en materia de diversidad de género percibida. República de Panamá. Frecuencia y %. 2017.....	67
Tabla 16. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. República de Panamá. %. 2017.....	68
Tabla 17. Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? Frecuencia y %. República de Panamá. 2017.....	68
Tabla 18. Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Frecuencias. República de Panamá. 2017.....	69
Tabla 19. Distribución de empresas según proporción de beneficios financieros obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. República de Panamá. 2017.....	69
Tabla 20. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Frecuencia. República de Panamá. 2017.....	70

Tabla 21. Iniciativas de igualdad y diversidad de género que deberían ser implantadas en las empresas. Frecuencias. República de Panamá. 2017 ..... 71

Tabla 22. Políticas y/o prácticas institucionales que facilitarían la implantación de estrategia de igualdad de género en las empresas. Frecuencias. República de Panamá. 2017..... 71

# Presentación

## Presentación de la OIT

La **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**, convencida de la importancia de la plena incorporación de las mujeres en el mundo del trabajo y particularmente en los puestos directivos de las empresas, ha realizado por medio del *Departamento de Actividades con Empleadores (ACTEMP)* diversos esfuerzos en tal sentido a nivel mundial como parte de la iniciativa Mujeres en la Gestión Empresarial. Este programa busca generar una línea de base de conocimiento sobre estadísticas, políticas públicas y privadas, e iniciativas para lograr un mayor avance de las mujeres en la estructura corporativa de las empresas.

En este marco, en el 2015 fue lanzado el primer Informe Global *Mujeres en la Gestión Empresarial: cobrando impulso*, el cual tuvo como objetivo ofrecer información basada en estadísticas fiables sobre lo que está pasando en el mundo de las empresas con relación a las mujeres en los diferentes países. El informe incluyó una encuesta de más de 1,300 empresas de todo el mundo, la cual fue aplicada con el apoyo de las organizaciones empresariales.

A partir de esta visión global, se ha profundizado el estudio del tema por medio de Informes Regionales para Asia-Pacífico, Medio Oriente, y África del norte, así como de Conferencias regionales en Singapur en 2015, en Mascate, Oman, en 2016. En mayo del 2017 se celebró en Lima, Perú, la Conferencia Americana donde la Directora de ACTEMP, Deborah France-Massin, presentó el Informe Regional titulado: *Mujeres en la Gestión Empresarial, Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*, el cual ofrece información detallada sobre la situación de las mujeres en las empresas de la región.

El Informe que usted tiene a la vista se enmarca en este esfuerzo global y constituye, junto a un estudio similar en Honduras, los primeros estudios a nivel nacional luego de los Informes Regionales y el Global arriba mencionados.

Esto constituye un motivo de especial regocijo para ACTEMP, por lo cual celebramos y reconocemos el liderazgo y la visión del CONEP, de su Presidente actual y de sus anteriores Presidentas para realizar este estudio en Panamá. Y agradecemos también a la Directora de la Oficina de la OIT en San José, Carmen Moreno, por su decidido apoyo a este proceso.



Los resultados de este estudio, así como la agenda estratégica que el CONEP ha desarrollado a partir de él, constituyen un hito en la historia de la lucha por la igualdad de las mujeres en el mundo empresarial. Esta es sin duda una lucha de principio, pero debe ser, además, una cruzada del sector privado para que, además de lograr la igualdad de las mujeres en la gestión de las empresas y las organizaciones empresariales, se promueva un desarrollo económico más inclusivo, robusto y sostenible, por cuanto está más que demostrado que una mayor participación de las mujeres en la gestión empresarial conlleva mayores niveles de productividad, rentabilidad y sostenibilidad en los negocios.

Estamos seguros de que este es un primer gran paso, bajo el liderazgo del CONEP, hacia una sociedad más igualitaria, equitativa e inclusiva, por medio de empresas cada vez más responsables y sostenibles con una creciente participación de las mujeres en puestos directivos.

Randall Arias S.

Especialista Principal de ACTEMP

Oficina de la OIT en San José

## Presentación del CONEP

En nombre del **Consejo Nacional de la Empresa Privada** me complace enormemente presentar los resultados de estudio *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en Panamá*, realizado en el marco de un diagnóstico global y regional impulsado por la Organización Internacional del Trabajo y que, en el caso de nuestro país, ha sido producto de la colaboración entre nuestras dos instituciones.

La misión de CONEP, es la de *unir, coordinar y representar a las organizaciones empresariales, para el fortalecimiento del Sector Privado, a fin de impulsar la economía, la transformación social, económica y política de Panamá y su proyección internacional*. Para ello, son objetivos institucionales -entre otros- formular políticas generales que contribuyan a elevar sistemáticamente el nivel de vida de la población, dentro de los principios de la libre empresa; llevar a cabo investigaciones sobre proyectos que propendan a incrementar nuestra productividad y solucionar problemas socio-económicos; lograr la estrecha y decidida cooperación de las organizaciones del sector privado a fin de poder llevar a cabo los objetivos de este Consejo y cooperar con el estado en la planificación de la política económica y social, a fin de que exista armonía y coordinación entre los esfuerzos de los sectores políticos y privados, para lograr la realización de sus objetivos.

En esa medida, el presente estudio no puede situarse más en el centro de nuestra misión, pues aborda un pilar fundamental para el desarrollo del país, que es la plena participación en la vida social y económica de quienes representan más de la mitad de las capacidades y los talentos disponibles. Capacidades y talentos enriquecidos, además, por la mayor cercanía de las mujeres a los temas relacionados con la gestión de la vida y el desarrollo integral de las personas: alimentar, cuidar, sanar, educar y, en general, atender las necesidades humanas; es decir, a la propia esencia, medio y fin, del desarrollo.

Es fácil constatar, del mismo modo, que el presente trabajo no solo se ubica estratégicamente en la misión organizacional sino también en el eje de nuestros objetivos operativos, al responder de forma directa a varios de ellos: formular políticas, realizar investigaciones, sumar fuerzas con nuestros asociados para lograr cambios positivos en la realidad del país y cooperar con el Estado, potenciando alianzas público-privadas sólidas sin las cuales es imposible resolver los problemas y atender los grandes retos que tiene Panamá.

Desde la plataforma única que representa CONEP como cúpula del sector privado panameño, somos conscientes de que tenemos una gran responsabilidad y oportunidad para que los espacios de decisión y gestión empresarial sean cada vez más incluyentes con las mujeres. Hoy, la realidad es que aún enfrentamos retos importantes en este sentido. Y así, el propio estudio evidencia con claridad que, a pesar del impresionante crecimiento de la inversión educativa por parte de las mujeres y de sus familias (por ejemplo, ellas representan ya dos tercios de los egresados de la educación superior), se mantiene un considerable desequilibrio en su participación laboral, y especialmente, en los puestos de decisión en las empresas: apenas el 12% de ellas cuentan con mujeres en sus altos cargos directivos. Algo similar sucede con la notable infrarrepresentación femenina como creadoras de sus propios negocios.

Esa brecha, esa distancia entre la cantera de mujeres calificadas, incluso de profesionales y directivas, y su presencia en los niveles gerenciales superiores, así como en el mundo de los negocios en general, no puede interpretarse como un problema de ellas sino como una tarea que nos concierne a todos. Panamá y su desarrollo se juegan mucho en el cierre de esta brecha.

El estudio profundiza, asimismo, en los factores que inciden en su persistencia, mediante la realización de entrevistas a las empresas y la celebración de un grupo focal, donde tuvimos (y digo tuvimos, porque tuve el privilegio de participar en él, junto a otros miembros destacados de nuestra Directiva) la posibilidad de profundizar en las barreras invisibles que explican la dificultad de avanzar más rápido. Barreras que es indispensable identificar bien para poder así revertir con eficacia.

Tras lo dicho, resulta obvio que el propósito de realizar este trabajo no ha sido el de limitarnos a aportar un conocimiento encerrado en un informe, aun sabiendo que esto es en sí mismo importante. Nuestro propósito es ir mucho más allá, reactivando nuestro rol como actor clave para promover un entorno empresarial equilibrado e incluyente desde la perspectiva de género. Y para lograrlo, hemos elaborado una hoja de ruta que pretende impactar en todos nuestros ámbitos de trabajo: el interno, el que se refiere a los gremios, el de las políticas públicas y el campo internacional, donde también disponemos de una agenda institucional, en representación del empresariado panameño.

No hubiéramos conseguido culminar con éxito este primer paso sin el impulso, aportación de recursos y apoyo constante de la OIT, en particular de su Oficina de Actividades para los Empleadores ACTEMP. Una mención especial, también, a Elisa Suárez de Gomez, Aida Michelle U. de Maduro y Katherine Shahani, líderes del Comité de Género de CONEP, quienes tuvieron un notable rol en la puesta en marcha de esta iniciativa y lo tendrán en su seguimiento. La apertura para acompañarnos por parte de los gremios que participaron en la tarea, junto a las empresas que respondieron la encuesta y las personas que constituyeron el grupo focal, fue igualmente decisivo. Y cómo no, lo fue contar con las compañías ENRED Panamá y STRATEGO, quienes pusieron, junto a su reconocida profesionalidad, un notable plus de compromiso para llevar a cabo este proyecto. A todos y cada uno de ellos, muchísimas gracias.

Termino diciendo que el lema de un CONEP orientado a transformar y auto transformarnos es el de **Trabajar por el Panamá que queremos**. Y tenemos muy claro que ese Panamá al que aspiramos, y por el que cada día luchamos, es un país que tiene que ser de, por y para todos; esto es, un Panamá al servicio de y liderado tanto por hombres como mujeres.

Severo Sousa

Presidente de CONEP

## Metodología

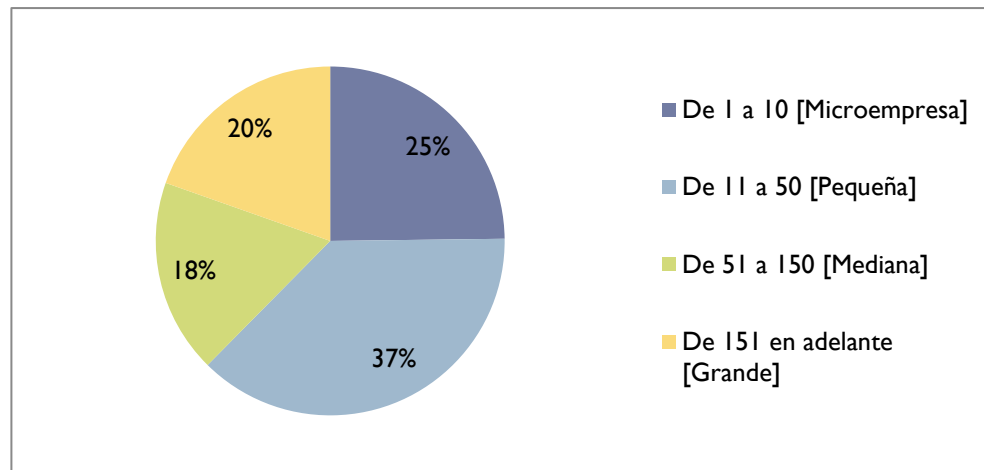
La base central de la que se nutre el presente informe ha sido la realización de una encuesta específica a empresas panameñas. Dicha encuesta responde a la metodología ACT / EMP de la OIT<sup>1</sup>, la cual ha sido aplicada en varios países y sobre la que se han realizado informes a nivel global y en la Región de América Latina y Caribe. El informe que aquí se presenta, por consiguiente, responde al informe nacional de la República de Panamá que debe ser contextualizado en el marco de los informes anteriores.

La encuesta se ha llevado a cabo sobre una muestra de **250 empresas panameñas**, diseñada conforme a tres criterios de representatividad muestral: el tamaño de las empresas, su caracterización en cuanto a participación de las mujeres en la plantilla (masculinizadas, feminizadas y neutras) y la participación de mujeres y hombres en la propiedad de la empresa (empresas de mujeres y empresas de hombres).

Tanto en la facilitación del diseño de la muestra como en la búsqueda de apoyos para la obtención de respuestas por parte de las empresas han colaborado la Cámara de Comercio, de Industria y Agricultura de Panamá (CCIAP); la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Chiriquí (CAMCHI) y el Sindicato de Industriales de Panamá (SIP).

La muestra de las 250 empresas encuestadas ha estado conformada, finalmente, por el siguiente perfil:

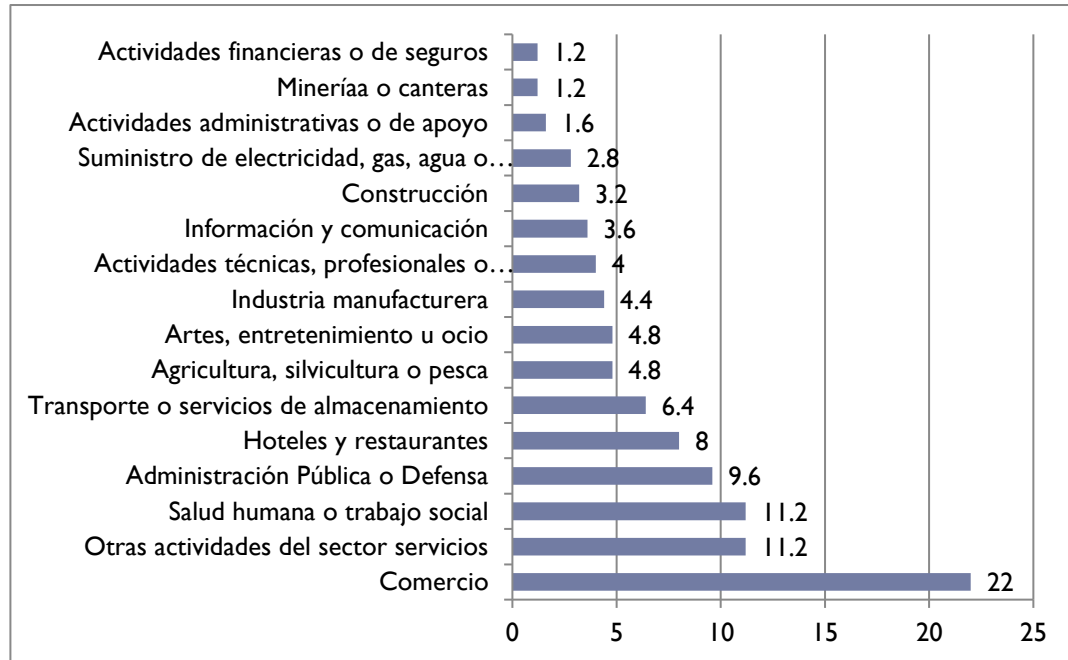
**Gráfico I. Distribución de empresas según tamaño. %. República de Panamá. 2017**



Fuente: Encuesta OIT, 2017

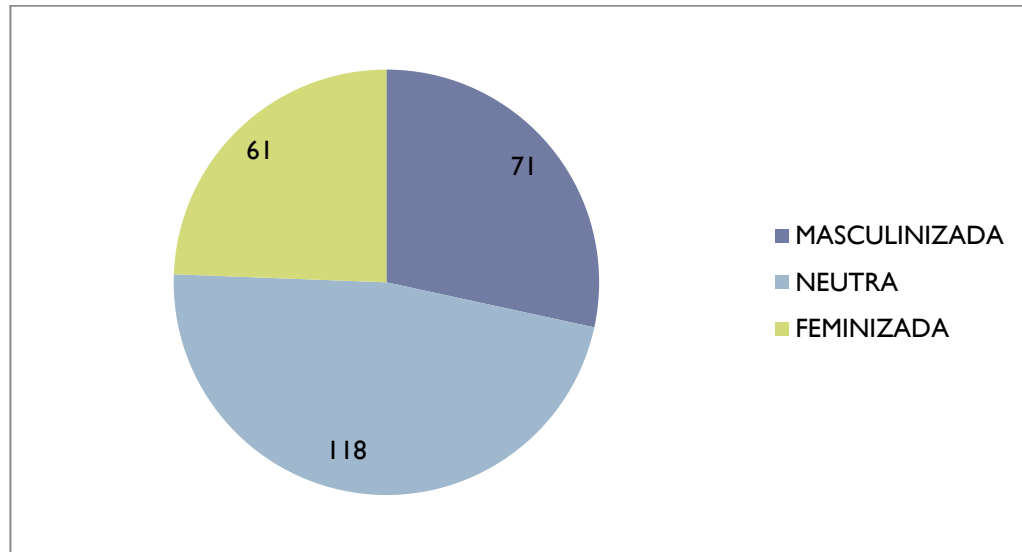
<sup>1</sup> Habiendo introducido las particularidades ajustadas a la realidad panameña así como aportaciones adicionales de valor añadido, principalmente preguntas relacionadas con el tipo de estrategias a promover y las demandas que realizan las empresas a las instituciones públicas.

**Gráfico 2. Distribución de empresas según actividad económica. %. República de Panamá. 2017**



Fuente: Encuesta OIT, 2017

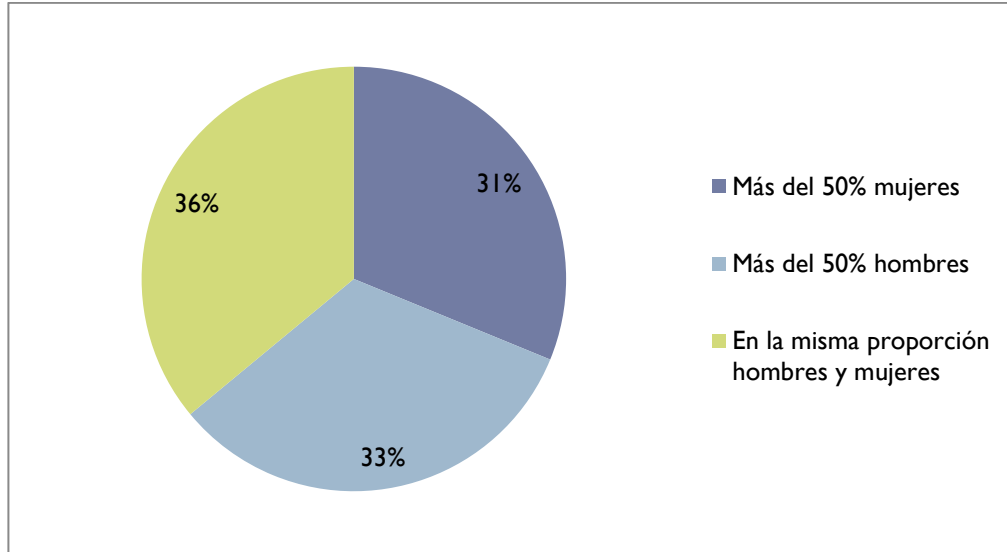
**Gráfico 3. Distribución de empresas según grado de masculinización/feminización de la actividad. %. República de Panamá. 2017**



Fuente: Encuesta OIT, 2017

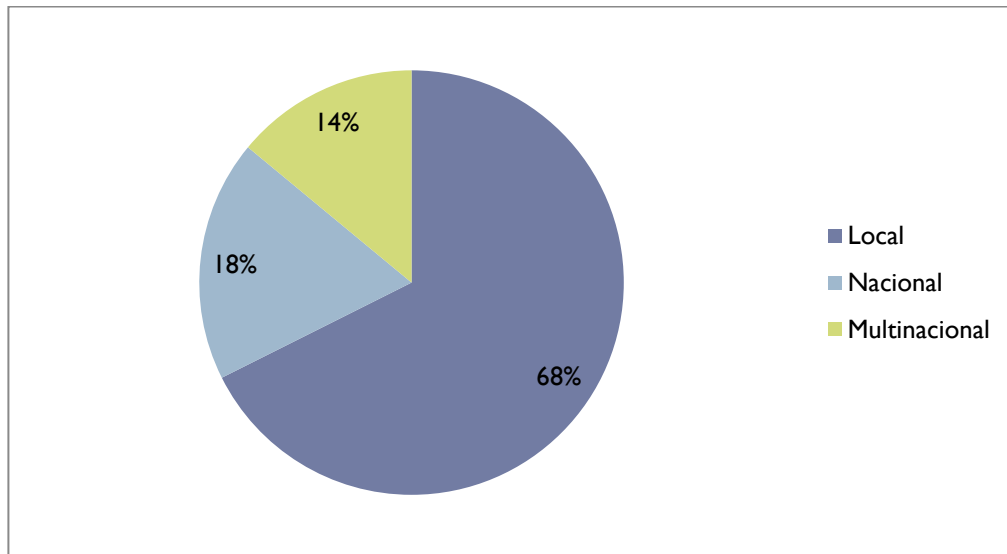


**Gráfico 4. Distribución de empresas según propiedad “masculina/femenina”. %. República de Panamá. 2017**



Fuente: Encuesta OIT, 2017

**Gráfico 5. Distribución de empresas según características local/nacional/multinacional. %. República de Panamá. 2017**



Fuente: Encuesta OIT, 2017

Para completar los resultados de la encuesta, desde un punto de vista más cualitativo y cualificado, se ha realizado en paralelo un **Grupo Focal de especialistas**, en el que han participado un total de 16 especialistas, en concreto:

- Aida Michelle de Maduro, Vocal y Ex Presidenta del Sindicato de Industriales de Panamá, Tesorera y Ex Presidenta de CONEP.
- Carolina Herrera, Asistente Ejecutiva de CONEP.
- Diomedes Velásquez, Jefe de Producción de Productos Kiener.
- Gisela Arosemena, Gerente Regional de Talento de Nestlé.
- Hugo Wood, Asesor de Políticas Públicas de la Vicepresidenta y Ministra de Relaciones Exteriores.
- Josimar Ortiz, Director Ejecutivo de la Cámara de Comercio, Agricultura e Industrias de Colón.
- Laury Melo de Alfaro, Directora de Grupo Melo y Vicepresidenta de SUMARSE.
- Larú Linares, Gerente de Emprendimiento Femenino del Centro de Innovación de la Fundación Ciudad del Saber.
- María Fernández Trueba, Oficial de Género de PNUD Panamá.
- Maximino Rodríguez, Jefe de Proyectos de la Dirección de Servicios Empresariales de la AMPYME.
- Mercedes Eleta de Brenes, Presidenta de la Asociación de Mujeres Directoras Corporativas (WCD) y de Stratego.
- Min Chen, CEO de Redoxigen.
- Olga Celeste Jara, Gerente General Ingerep S.A.
- Petita Ayarza, Gerente de Cabañas GUANIDUP Guna Yala.
- Severo Sousa, Presidente de CONEP.
- Valeria Rosales, Gerente de Sostenibilidad de BANISTMO.

Por último, se ha recurrido a la búsqueda de **información secundaria**, tomada de fuentes oficiales, de las que se han extraído los datos de situación de contexto sobre las mujeres en el mercado laboral panameño así como de las principales iniciativas que se están impulsando en el país.

# Panamá en contexto: mujeres y hombres en el mercado laboral

En Panamá, en las últimas décadas, se han experimentado significativos avances para las mujeres en el ámbito laboral, siguiendo la senda del resto de países de la región latinoamericana. En la actualidad nadie cuestionaría el valor y el talento que aportan las mujeres a la economía panameña, siendo ellas, de hecho, las que mayores logros educativos han alcanzado. Pese a todo, las brechas de género en el empleo y las empresas que se manifiestan a nivel global y en la región, se encuentran también presentes en la República.

## Índice de Paridad de Género

Panamá ocupa el puesto 43 en el ranking mundial (144 países) del Índice de Paridad de Género del *Foro Económico Mundial*.

Destaca positivamente en materia de logro educativo de las mujeres (muy destacada en la educación superior) y con relación a la proporción de mujeres profesionales y técnicas en el conjunto de su fuerza laboral, pero registra desventajas comparativas a sus países vecinos con relación a las tasas de participación laboral (sobre todo de las mujeres más jóvenes), la brecha salarial, la representación de mujeres en puestos de responsabilidad política, la empresariedad femenina y la inclusión sociolaboral de las mujeres rurales, afrodescendientes e indígenas.

Valga señalar, en cualquier caso, que Panamá ha sufrido un retroceso en el Índice de Paridad (en 2006 ocupaba la posición 31 del ranking mundial).

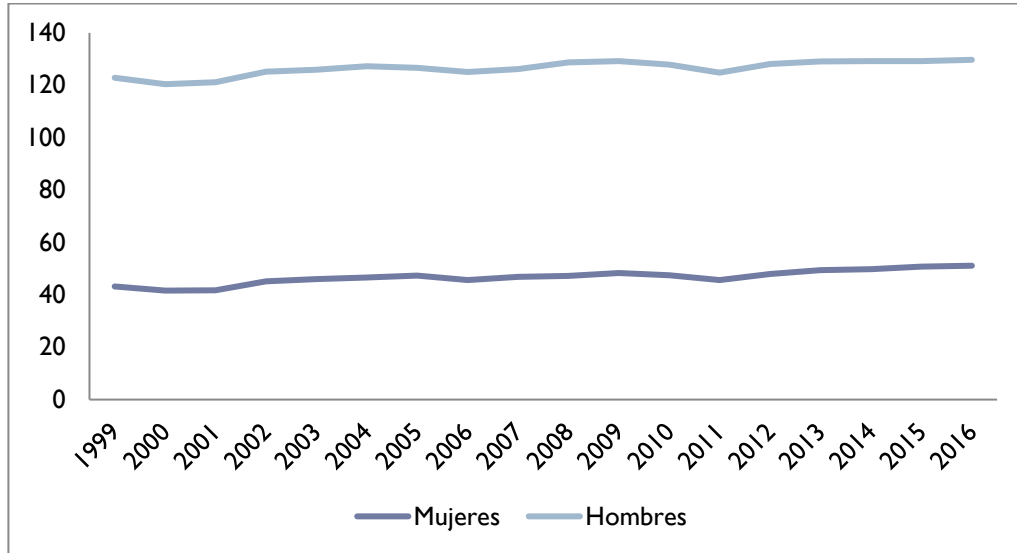
*(World Economic Forum, 2017)*

## Crecimiento de la participación económica de las mujeres, aunque aún insuficiente

Las mujeres panameñas han mostrado, en este sentido, una evolución positiva en el ámbito laboral, con un incremento de más de siete puntos en sus tasas de participación económica desde 1999 a la actualidad, aunque la distancia con respecto a los hombres continúa manteniéndose (tasa del 51% para las mujeres y del 79% para los hombres). Panamá se sitúa, en cualquier caso, en torno al promedio de los países de América Latina y el Caribe en lo que a tasas de participación económica de las mujeres se refiere.

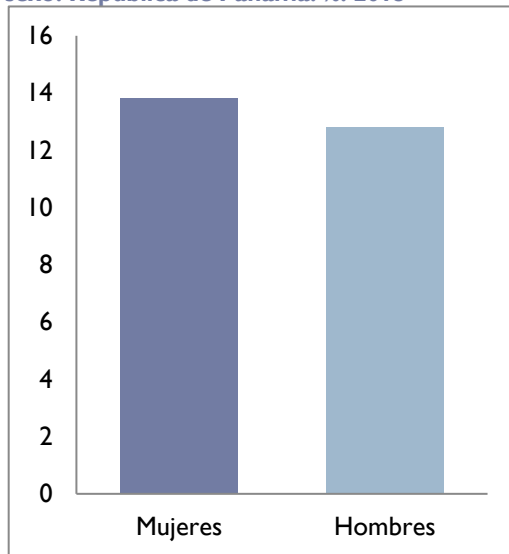
La evolución positiva en materia de participación económica de las mujeres ha corrido pareja, como se decía, a la inversión en educación que han realizado, con unos indicadores que constatan cómo, particularmente en educación terciaria, las mujeres han adelantado a los hombres. Un fenómeno que es igualmente recurrente en el entorno latinoamericano.

**Gráfico 6. Evolución de la tasa de participación económica por sexo. República de Panamá. %. 1999-2016**



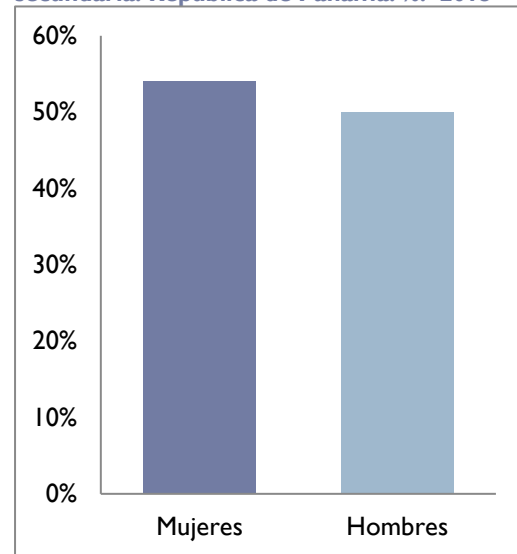
Fuente: Elaboración propia a partir de (INAMU, 2017) (INEC, 2016)

**Gráfico 7. Años esperados de escolaridad por sexo. República de Panamá. %. 2015**



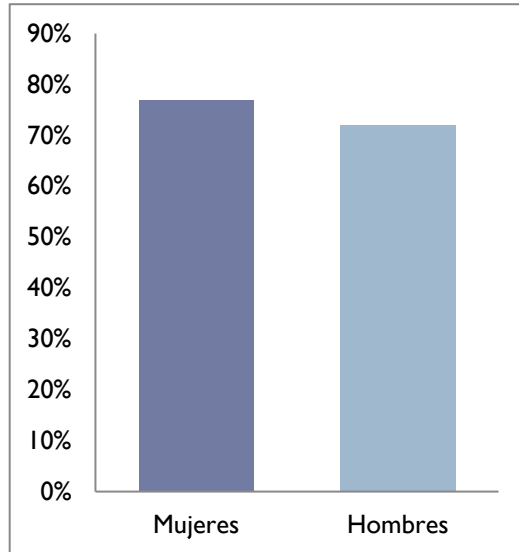
Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2015)

**Gráfico 8. Población con educación secundaria. República de Panamá. %. 2015**



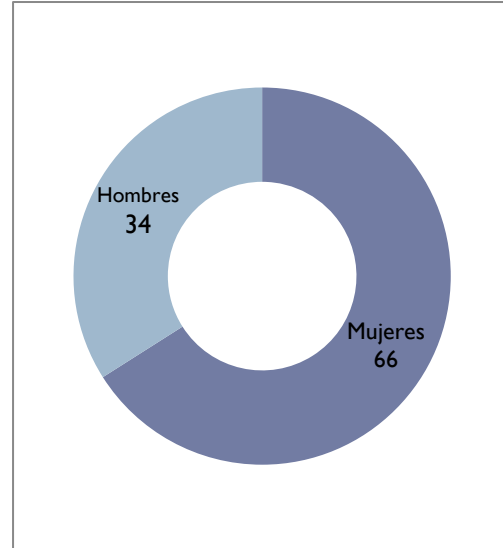
Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2015)

**Gráfico 9. Tasa bruta de escolarización. República de Panamá. %. 2013**



Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2013)

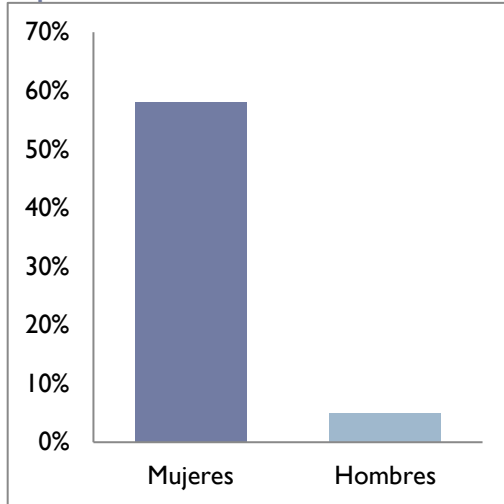
**Gráfico 10. Población matriculada y egresada de la Universidad. República de Panamá. %. 2017.**



Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2017c)

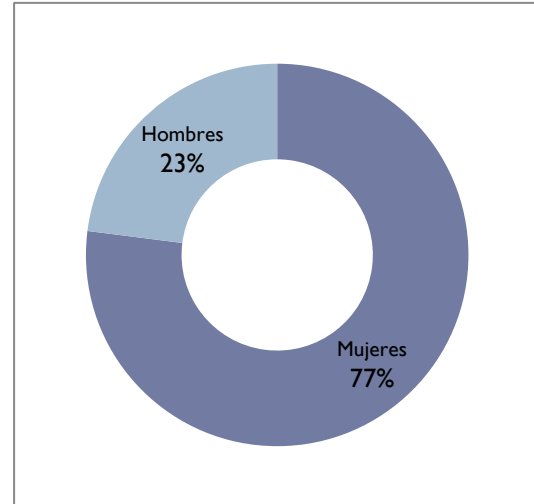
Aunque cada vez son más mujeres las que participan en la fuerza laboral panameña, la inversión en capital humano sigue viéndose descompensada, en el sentido de que el mayor rendimiento académico de las mujeres no termina de traducirse en una incorporación plena al mercado laboral. Todavía son muchas las mujeres que no participan en la actividad económica, esgrimiendo, como causa principal, las responsabilidades familiares y domésticas. De hecho, el efecto esperado de “puerta giratoria” por el cual la entrada de las mujeres en la esfera productiva se tradujera en una entrada de los hombres en el ámbito reproductivo, no ha tenido apenas lugar, tanto que la inmensa mayoría del trabajo doméstico y del cuidado sigue recayendo en las mujeres. Y ello ante un escenario en el que está previsto que las Tasas de Dependencia se incrementen significativamente en las próximas décadas, particularmente la de las personas adultas mayores, lo que requerirá, sin duda, de una reformulación de la Organización Social del Cuidado de cara a hacerla sostenible, con un incremento de la implicación del Estado, del mercado, de las organizaciones comunitarias y, transversalmente, de los varones (PNUD, 2017).

**Gráfico 11. Proporción de población no económicamente activa dedicada a las labores del hogar por sexo sobre el total. República de Panamá %. 2016**



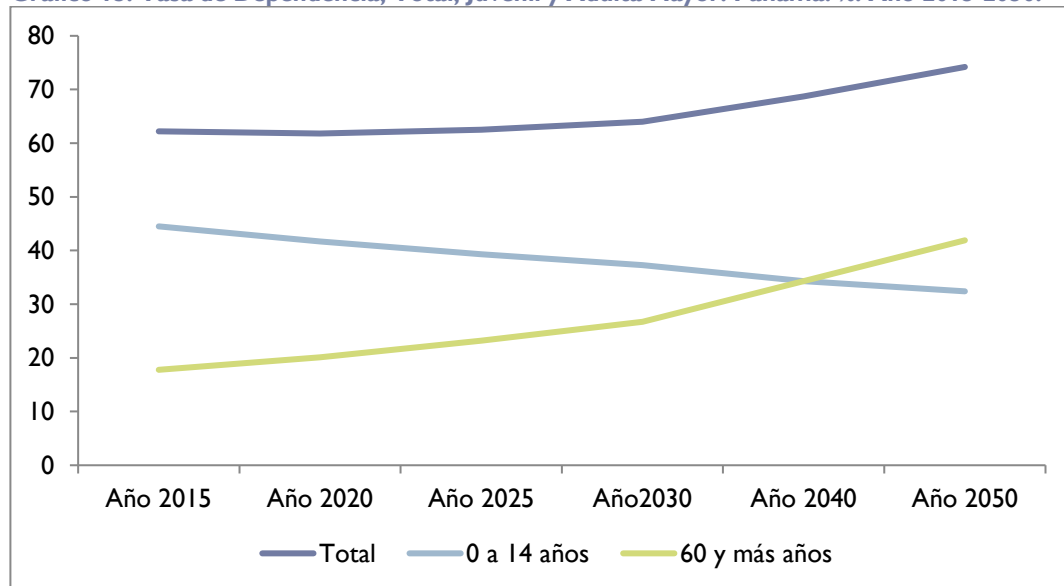
Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2016)

**Gráfico 12. Distribución del trabajo doméstico por sexo. República de Panamá %. 2011**



Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2011)

**Gráfico 13. Tasa de Dependencia, Total, Juvenil y Adulta Mayor. Panamá. %. Año 2015-2050.**



Fuente: Elaboración propia a partir (PNUD, 2017)

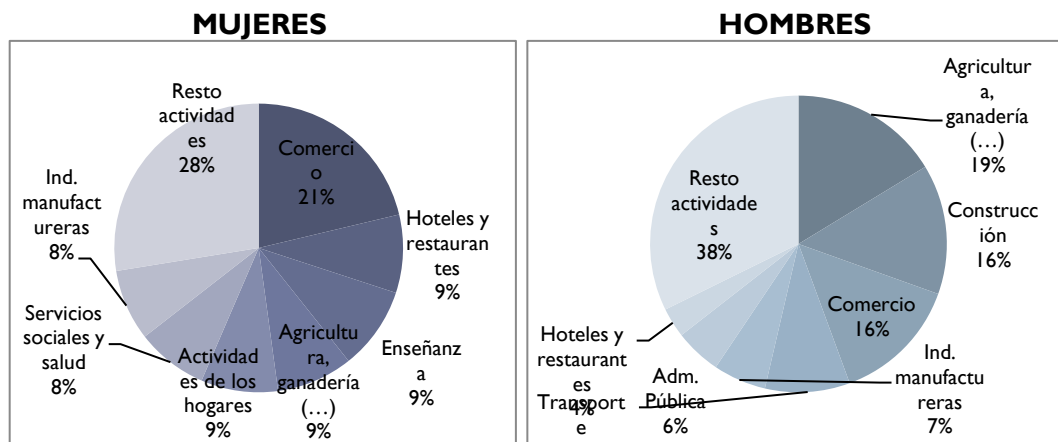
## Las brechas económicas de género persistentes

La configuración del mercado laboral, para quienes sí entran a formar parte de él, también supone un escenario de desigualdades.

Uno de los factores determinantes, al respecto, lo constituye la segregación laboral, un fenómeno sistemático que, después de varias décadas de adelanto de las mujeres, lejos de suavizarse, se ha cronificado. Incluso en los países de alto ingreso y con indicadores muy positivos en igualdad de género, la segregación laboral se ha mantenido constante.

En el caso panameño mientras las mujeres se encuentran concentradas en actividades como el comercio, los hoteles y restaurantes, la enseñanza, la agricultura, los servicios sociales y la salud, las actividades predominantes entre los hombres son la agricultura, la construcción, el comercio y el transporte, por este orden.

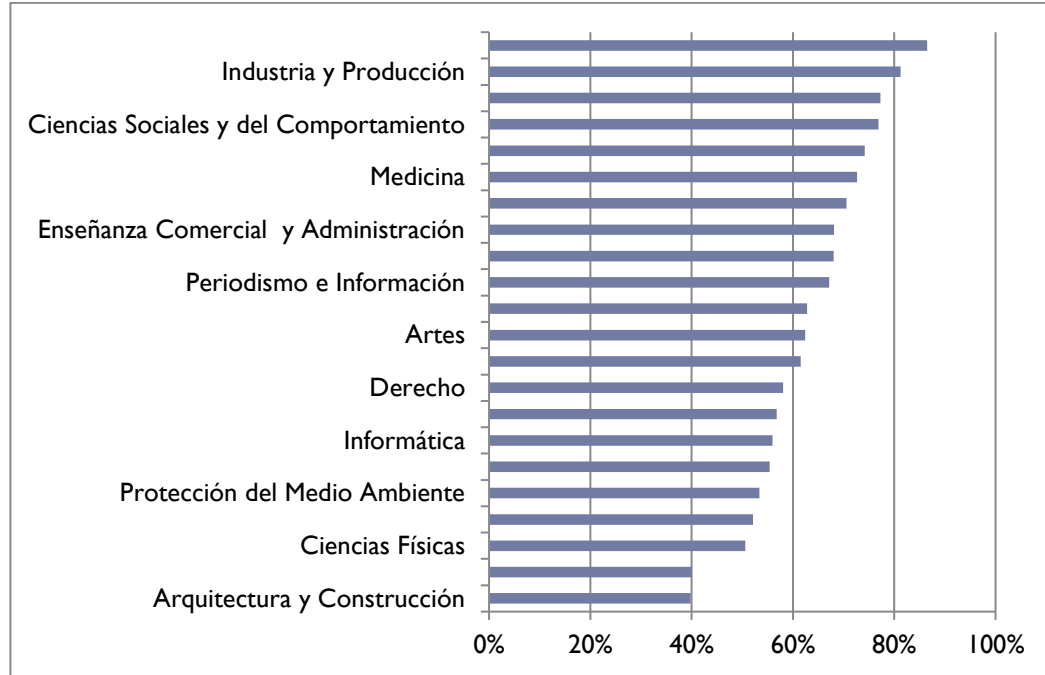
**Gráfico 14. Distribución de la población ocupada de MUJERES y HOMBRES por actividad económica. Republica de Panamá. %. 2016**



Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2016)

La segregación no es exclusiva del mercado laboral. El mismo fenómeno se vive en las aulas, con un predominio de mujeres u hombres en determinadas ramas educativas, donde cabe destacar -como tendencia a nivel mundial- la infrarrepresentación de las mujeres en las carreras de mayor futuro (carreras STEM, por sus siglas en inglés *Science, Technology, Engineering, Mathematics*). Segregación educativa que opera como factor determinante en la segregación laboral, aunque no es el único.

**Gráfico 15. Proporción de mujeres sobre el total de personas graduadas en la Universidades según sector de estudio. República de Panamá. %. 2016**



Fuente: Elaboración propia a partir de (MEDUCA, 2015)

#### **Programa Mujer y Ciencia**

Conscientes de esta realidad, desde la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) se lleva a cabo el programa *Mujeres y Ciencia* que busca favorecer la presencia de las mujeres en el mundo científico y tecnológico.

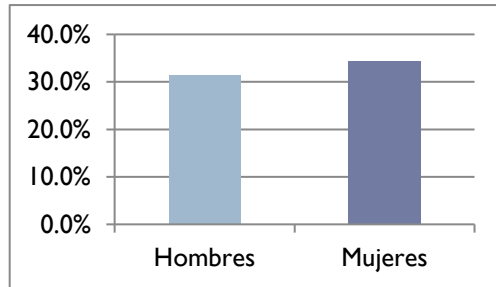
En el marco de este programa se desarrollan actuaciones como el Premio Nacional de Mujeres en la Ciencia, en colaboración con L'ORÉAL y UNESCO, o la celebración de foros y jornadas en los que se debate y generan propuestas para mejorar la presencia de las mujeres en la ciencia, la innovación y la tecnología.

La adscripción de las mujeres a determinados nichos de actividad (generalmente los más tradicionales y los de menor productividad) condicionan que, en términos globales, se vean afectadas por unas condiciones laborales más precarias. Pero no solo eso, también, independientemente del sector que se trate, se observan inequidades.

Las mujeres panameñas, por ejemplo, muestran una mayor presencia en la economía informal que los hombres, aunque cierto es que no al nivel de otros países latinoamericanos, dado que la informalidad en el empleo representa uno de los males endémicos de la región. Asimismo, su dedicación laboral, medida en horas de trabajo, es inferior a la de los hombres.

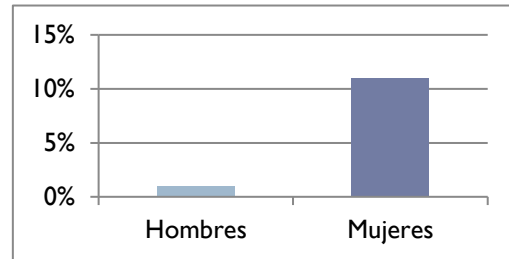


**Gráfico 16. Proporción de empleo en la economía informal por sexo. República de Panamá. %. 2013**



Fuente: Elaboración propia a partir de (ILOSTAT, 2017)

**Gráfico 17. Proporción de población ocupada que trabaja fuera del hogar menos de 35 horas a la semana por sexo. República de Panamá. %. 2016**



Fuente: Elaboración propia a partir de (INEC, 2016)

Con relación a unos de los indicadores que más debate y movilización están generando en los últimos años, la brecha salarial de género, en Panamá, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo, esta se situó en el 3% (INEC, 2016), siendo el país latinoamericano con menor brecha. No obstante, han de realizarse algunas advertencias respecto al dato apuntado, en el sentido de que se trata de un indicador que, en el caso de Panamá, está calculado sobre la mediana del salario mensual y no sobre la media; por la imposibilidad de ofrecer el valor promedio de los salarios (estadístico más representativo en este sentido) debido a la dispersión salarial de la población ocupada.

La única fuente complementaria al INEC sobre los salarios por sexo son los datos ofrecidos por el Foro Económico Mundial en el Índice de Paridad de Género, procedentes de la *Executive Opinion Survey* (EOS) sobre una muestra de en torno a 150 empresas panameñas. En este caso el dato se refiere al ingreso promedio laboral anual, cuyo valor alcanza los 17,656 dólares en las mujeres y los 28,347 dólares en los hombres, situando el valor de la brecha salarial de género en un 38 por ciento.

El dato arrojado por el Foro Económico Mundial contrasta sobremanera con el que se deduce de las estadísticas del INEC en su Encuesta de Mercado Laboral. Los datos, lógicamente, de una y otra fuente, no son directamente comparables, tanto por lo que miden (el primero el ingreso laboral promedio anual y el segundo la mediana del salario mensual) como por las muestras de la población sobre las que están extraídos (uno de la muestra representativa de empresas, el otro de una muestra representativa de la población de 15 años y más). Pero, aun así, la disparidad de las cifras sorprende, lo que reclama de la realización de análisis específicos en la materia.

En todo caso, sea como sea, se trata de un indicador complejo de interpretar, dado que se ve mediatizado por múltiples factores vinculados al grado de participación de mujeres y hombres en el mercado laboral, la segregación laboral, los sectores de actividad, los niveles de ocupación y retributivos..., de manera que una reducida brecha salarial no siempre es síntoma de mayor igualdad en el mercado laboral, y viceversa. El dato anotado sobre la brecha salarial en Panamá requiere, como se decía, de análisis más precisos y profundos.

### **Coalición Internacional de Igualdad de Remuneración**

En materia de brecha salarial resaltar la relevancia que ha adquirido este objetivo en Panamá a partir del compromiso asumido por la Vicepresidenta y Canciller de la República en el *Global Equal Pay Platform of Champions*, lanzada el 13 de marzo de 2017, durante la 61ª reunión de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW), ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los Gobiernos de Islandia, Sudáfrica y Suiza, y en la que también participa la OCDE.

Este evento fue un seguimiento de la convocatoria global de ONU Mujeres para la justicia salarial para las mujeres, anunciada durante la CSW60, y la culminación de los trabajos preparatorios encaminados a comprometer a múltiples partes interesadas para lograr igual salario por trabajo de igual valor. En este espacio se anunció la adhesión de la *Vicepresidenta y Ministra de Relaciones Exteriores de Panamá, Isabel de Saint Malo de Alvarado*, como integrante de esta coalición, siendo la primera y, hasta la fecha única, representante de la región latinoamericana y caribeña.

La Coalición Internacional de Igualdad de Remuneración (EPIC por sus siglas en inglés) tiene como objetivo fundamental el trabajo de políticas a nivel de país para leyes seguras sobre la igualdad salarial; medidas para abordar la brecha de género en las estructuras salariales y los mecanismos de fijación de salarios; generar datos de calidad sobre los salarios y otros beneficios; mejorar maternidad, paternidad, permiso parental y políticas de cuidado infantil y salarios mínimos.

Dentro de la misma, la *Plataforma Mundial de Líderes de la Igualdad Salarial*, se constituye como un grupo de promoción y sensibilización de alto nivel y de múltiples partes interesadas en igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. Comprende representantes de alto nivel de la sociedad civil, celebridades, expertos académicos, activistas sindicales, líderes gubernamentales y líderes del sector privado. A través de su compromiso en el trabajo de abogacía de alto nivel, los líderes (Champions) aumentarán la conciencia sobre el tema de la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor y abogarán por un mayor apoyo político a medidas concretas para reducir las brechas salariales entre hombres y mujeres antes del 2030, logrando algunos resultados clave antes del 2020.

Una de las acciones de mayor relieve que han sido promovidas en el marco del compromiso adquirido por la Vicepresidencia es la celebración, a principios de 2018, de la Conferencia Regional *la Igualdad salarial entre hombres y mujeres para economías más prósperas e inclusivas*, en la que han participado especialistas y figuras relevantes del panorama nacional e internacional, y que ha dado lugar al arranque de una acción decidida para superar la brecha salarial.

## Una mirada sobre los grupos con mayores brechas

No sería justo finalizar este análisis de contexto sin reservar un espacio a las mujeres que se ven más afectadas por la inequidad y precariedad en el mercado laboral.

En el caso de las jóvenes, por ejemplo, afectadas por unas importantes tasas de desempleo y que engrosan, además, el grupo de los (en su caso mal denominados) “*ni nis*” (jóvenes que ni estudian ni participan en el mercado laboral), lo cual indica no solamente las menores opciones laborales disponibles sino, asimismo, su concentración desde edades muy tempranas en las tareas de cuidado no remunerado (Quevedo, 2016).

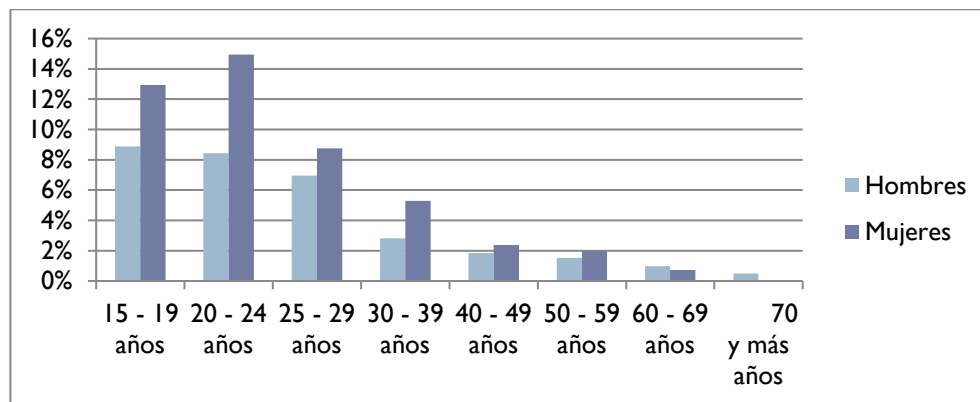
El caso de las mujeres rurales, con unas tasas de participación económica bastante inferiores a las del ámbito urbano y donde más del 35% de ellas no posee ingresos propios (CEPAL, 2014).

Las afrodescendientes, cuyo primer problema a atajar es la invisibilidad y, por consiguiente, su falta de reflejo en las estadísticas oficiales al haberse formulado mal la variable correspondiente, de manera que ni siquiera es posible dar alguna pincelada acerca de una realidad socioeconómica que es notorio a simple vista que se encuentra plagada de brechas.

Las jefas de hogares monoparentales, con una alta representatividad en Panamá y afectadas, más que ningún otro colectivo, por la crisis de los cuidados, dado que su vulnerabilidad ante el empleo, y también sus necesidades al respecto, son muy superiores.

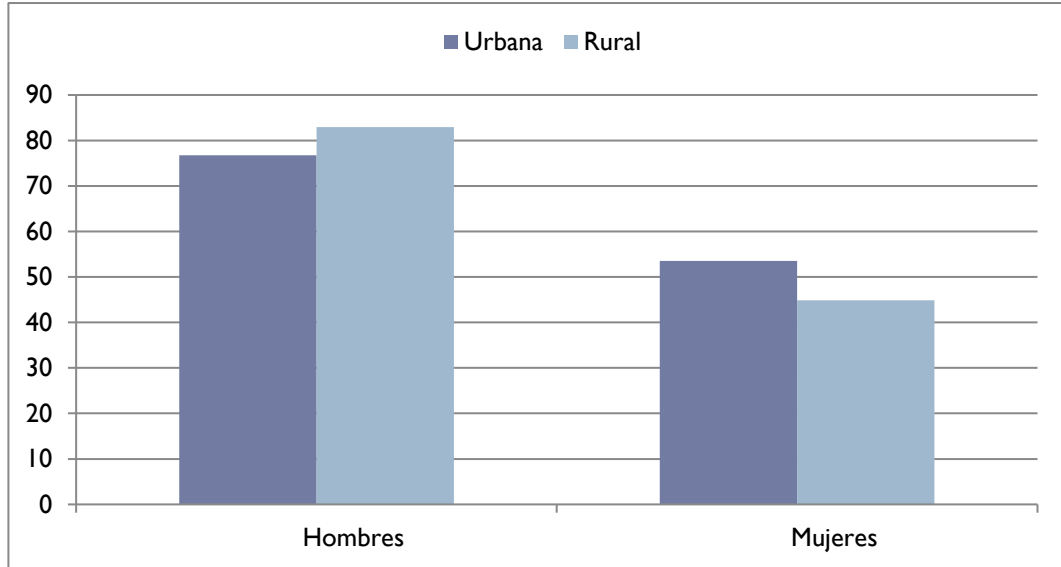
Y las mujeres indígenas, entre quienes se deja sentir la interseccionalidad de los factores de desigualdad y discriminación, así como la inmensa brecha en los indicadores de pobreza que el país no ha logrado mitigar aún pese al crecimiento económico. Panamá ocupa, de hecho, la última posición de los países de la Región LAC en participación económica de las mujeres indígenas (NU, CEPAL, CELADE, 2013).

**Gráfico 18. Tasa de desempleo abierto según grupo de edad por sexo. República de Panamá. %. 2016**



Fuente: Elaboración propia a partir de (INEC, 2016)

**Gráfico 19. Tasa de actividad económica según ámbito por sexo. República de Panamá. %. 2016**



Fuente: *Elaboración propia a partir de (INEC, 2016)*

# El liderazgo empresarial de las mujeres en Panamá

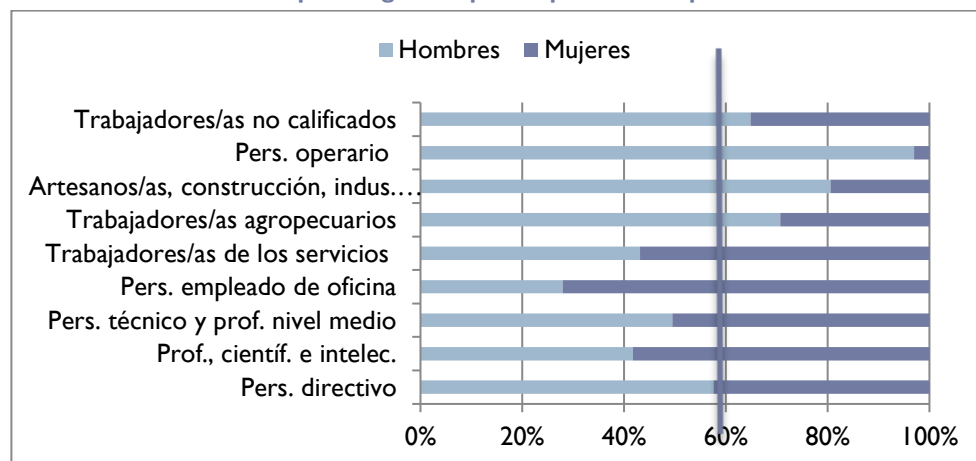
## Algunos datos de contexto

Pero, sin lugar a dudas, uno de los indicadores más notables de la desigualdad de género se encuentra en los niveles de responsabilidad de las empresas y organizaciones. Las mujeres siguen encontrando importantes obstáculos a la hora de acceder a los puestos de decisión, donde el “invisible” techo de cristal opera con toda contundencia como barrera.

En Panamá esta tendencia se hace cierta, aunque con una situación relativamente más favorable que la de los países del entorno. En ese sentido, de acuerdo a los datos oficiales aportados por el INEC, el porcentaje de mujeres directivas es prácticamente similar al de su presencia global en la ocupación (en torno al 40% sobre el total), si bien donde encuentran su máxima representación como ocupadas es entre el personal empleado de oficina (7 de cada 10 personas trabajadoras en esta categoría son mujeres). Al mismo tiempo un dato positivo lo representa el hecho de que el 7% de la población ocupada de mujeres son directivas, un punto superior a los varones.

Pese a todo, una lectura en profundidad de estas cifras saca a la luz un desequilibrio no tan evidente, como lo es el hecho de que, *pese a que las mujeres representan la mayor parte de la cantera de los niveles pre-directivos* (considerando que más de una cuarta parte de ellas son profesionales, científicas, intelectuales y técnicas de nivel medio, frente apenas el 15% de los hombres que se encuentran en esta circunstancia), *sus niveles de presencia en los niveles directivos están lejos de albergar esas mismas proporciones.*

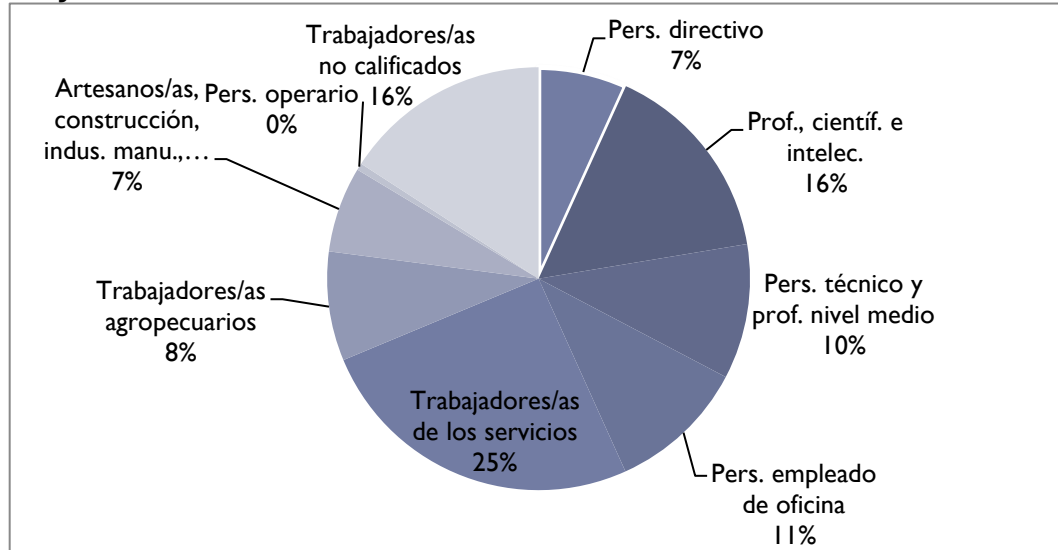
Gráfico 20. Población ocupada según ocupación por sexo. República de Panamá. %. 2016



Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2016)

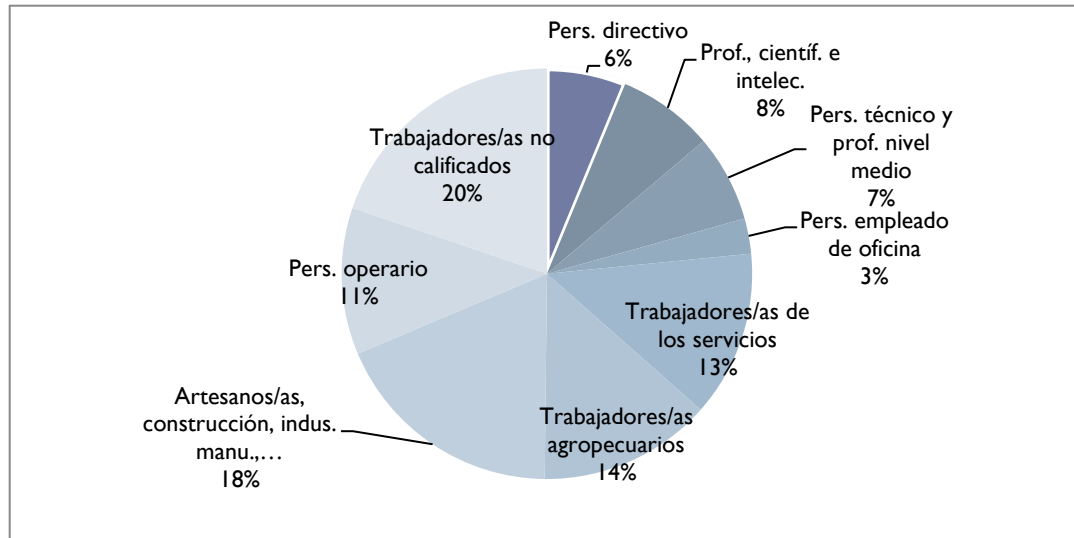
Gráfico 21. Distribución de la población ocupada de MUJERES y HOMBRES por ocupación. República de Panamá. %. 2016

### MUJERES



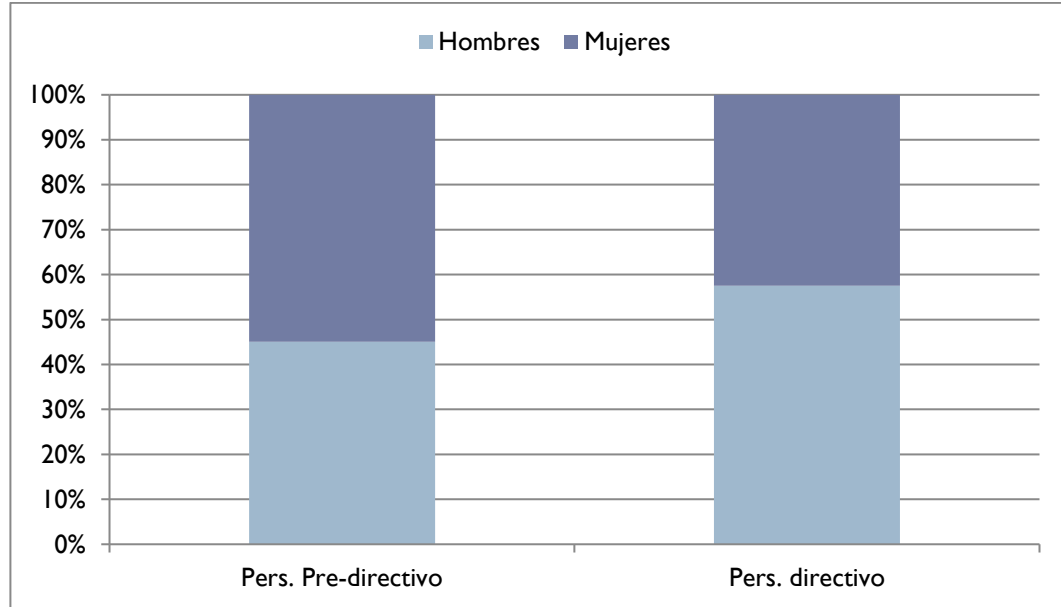
Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2016)

### HOMBRES



Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2016)

**Gráfico 22. Distribución de la población ocupada en puestos directivos y “pre-directivos” por sexo. República de Panamá. %. 2016**



Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2016)

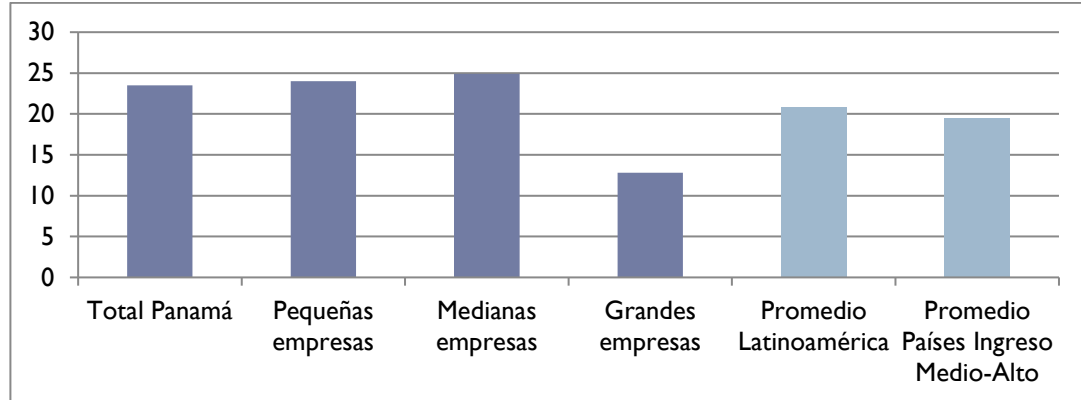
\*Puestos pre-directivos: profesionales, científicos(as), intelectuales y personal técnico de nivel medio.

A la segregación laboral por sectores económicos se superpone, así, la segregación ocupacional que, a su vez, deriva, en segregación en los niveles gerenciales.

Adicional, los datos aportados por otras fuentes internacionales constatan la situación un tanto más ventajosa de Panamá respecto a sus países vecinos, pero al mismo tiempo delatan que sigue habiendo un largo camino por recorrer.

Así, a pesar de que en Panamá el indicador de la proporción de compañías que cuentan con mujeres en sus niveles directivos está por encima de la media en Latinoamérica y de los países de ingresos medio-altos, sigue siendo insuficiente teniendo en cuenta que apenas alcanza el 24% de las empresas (con tan solo un 12% de ellas que cuentan con mujeres en sus altos cargos directivos) escenario que es particularmente deficitario en el caso de las grandes.

**Gráfico 23. Proporción de empresas con participación de mujeres en altos puestos directivos según regiones y tamaño de empresas. %. 2010**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Banco Mundial, 2017)

### Ley 56 del 11 de julio de 2017

Un paso decisivo en materia de participación de las mujeres en puestos de decisión se ha dado recientemente en Panamá con la aprobación de la *Ley 56 del 11 de julio de 2017*.

Dicha Ley establece el derecho de las mujeres al acceso y a la participación activa en la toma de decisiones de entes públicos y privados del país.

Su artículo 2 determina que, en las instituciones del Gobierno Central, descentralizadas, empresas públicas, intermediarios financieros y aquellas reguladas por estos, 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.

La Ley comenzó a regir a partir del día siguiente de su promulgación, 12 de julio de 2017, si bien se aplicará en tres etapas:

- \* alcanzar un 10% de participación de mujeres en las Juntas Directivas en el primer año,
- \* 20% en el segundo año y
- \* 30% en el tercer año.

Esta Ley no afecta la composición actual de las Juntas Directivas que hayan sido previamente designadas, ni los derechos de sus miembros. Su aplicación comenzará a aplicar en aquellas en las que se realicen nuevos nombramientos a partir de su vigencia.

Serán exceptuadas de la norma las Juntas Directivas cuyos puestos sean conformados por autoridades del Estado y donde se restrinja la posibilidad de designar miembros nominales en su totalidad o en una cuota mayor al 61%, por mandato legal.

En los puestos de Juntas Directivas donde la participación sea nominal y no por autoridad deberán realizarse los nombramientos necesarios para cumplir con lo dispuesto en la Ley.



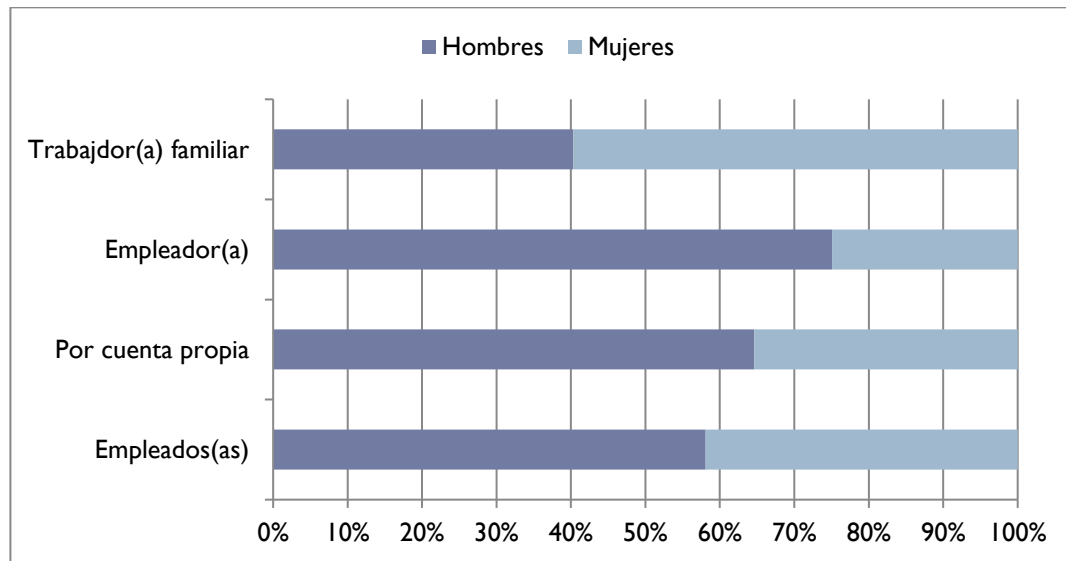
## Obstáculos también cuando se trata de sus propias empresas

Los límites que operan para la plena expansión del liderazgo empresarial de las mujeres también se hallan presentes cuando se trata de la gestión de sus propias empresas, circunstancia que se traduce en aspectos relativos a la segregación empresarial, las características de las empresas o el acceso a oportunidades empresariales.

Se parte del hecho, además, de que para las mujeres, a pesar de que la vía del establecimiento por cuenta propia resulta ser una alternativa idónea para superar los obstáculos a la promoción o la conciliación que se encuentran en el empleo por cuenta ajena, se decantan menos por esta modalidad de empleo.

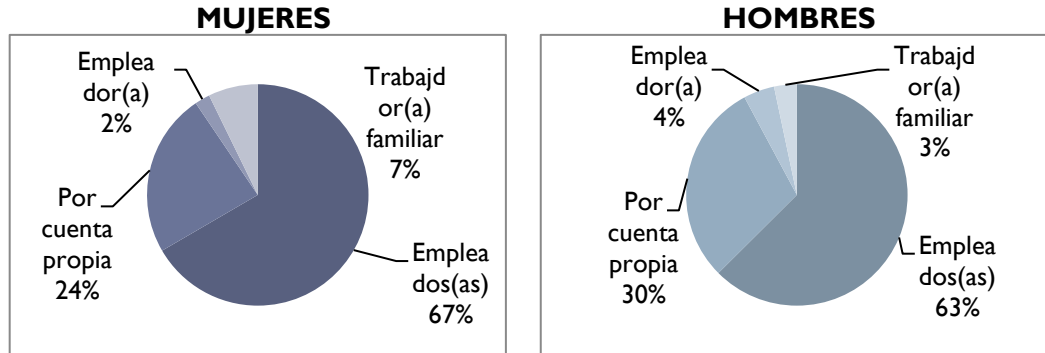
En el caso de Panamá, en concreto, solo el 35% de la población ocupada por cuenta propia son mujeres, proporción que desciende al 25% en el caso de los empleadores y empleadoras. Es más, si entre los hombres esta figura representa el 4% de su población ocupada, en el caso de las mujeres el porcentaje se reduce a la mitad.

**Gráfico 24. Población ocupada según categoría en la ocupación económica y sexo. República de Panamá. %. 2016**



Fuente: Elaboración propia a partir de (INEC, 2016)

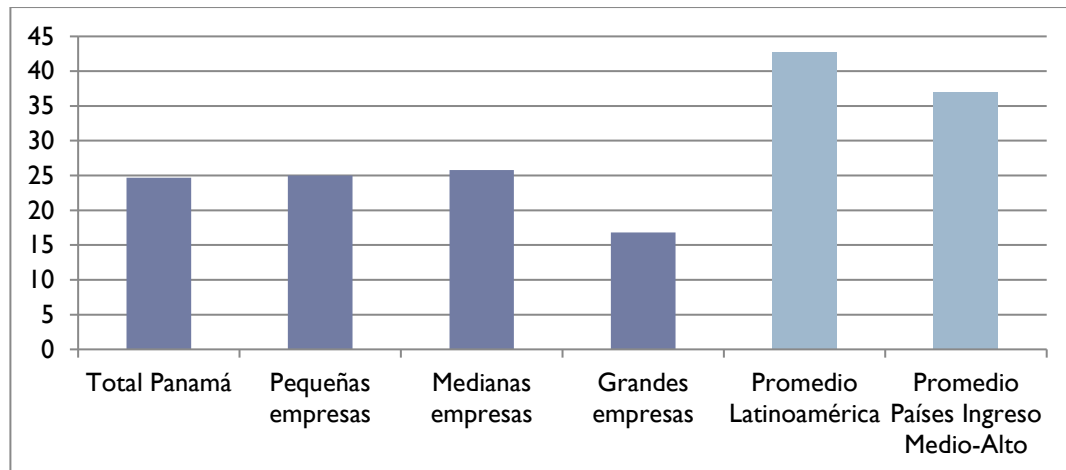
**Gráfico 25. Distribución de la población ocupada de MUJERES y HOMBRES por categoría en la ocupación. República de Panamá. %. 2016**



Fuente: Elaboración propia a partir (INEC, 2016)

La encuesta del Banco Mundial (Banco Mundial, 2017) añade que en solo el 25% de las empresas las mujeres participan en la propiedad, proporción que se reduce significativamente en el caso de las grandes compañías. Panamá, en este caso, muestra una situación rezagada respecto a los países de su entorno.

**Gráfico 26. Proporción de empresas con participación de mujeres en la propiedad según regiones y tamaño de empresas. %. 2010**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Banco Mundial, 2017)

Pero además de su inferior participación en la propiedad de los negocios cabe señalar cómo las mujeres se concentran en muy pocos sectores productivos como empresarias (comercio, hoteles y restaurantes, alimentación,...) estando ausentes en sectores centrales de la economía panameña y/o en los de innovación. Asimismo, los rasgos típicos de su actividad empresarial aluden a la escasa introducción de tecnología, una baja actividad exportadora, limitada asociatividad y un tamaño pequeño, cuando no se trata de negocios “unipersonales” (Enred Panamá, 2015a) (Enred Panamá, 2015b).

### **El impulso del emprendimiento femenino en Panamá**

En Panamá, desde hace varios años, se ha apostado fuertemente por impulsar el emprendimiento y la empresariedad entre las mujeres.

Así, la AMPYME, como entidad gubernamental encargada de las políticas dirigidas a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, junto al Instituto de la Mujer-INAMU, desarrollan el *Programa Mujer Emprendedora*, dirigido a promover el emprendimiento, la autogestión y el desarrollo empresarial en las mujeres a nivel nacional. Unas 700 mujeres están siendo capacitadas a nivel nacional, en una primera fase, como parte del programa. Por medio de asesoría y orientación acceden a la estructura de un Plan de Negocio, partiendo desde la idea del emprendimiento, la identificación de los clientes, pasando por los competidores y el mercado.

Asimismo, desde el año 2014, con el apoyo del BID, la Fundación Ciudad del Saber ha impulsado el proyecto *CANAL DE EMPRESARIAS*, mediante el cual más de 1,000 emprendedoras y empresarias han visto fortalecidas sus ideas de negocio y empresas a través de capacitación, asistencia técnica, mentoría y financiación, entre otras.

En el seno de este proyecto se ha conformado, además, la denominada *Red Emprende Igualdad*, con la participación de 23 organizaciones públicas y privadas, que han elaborado conjuntamente una serie de recomendaciones políticas encaminadas al fortalecimiento del emprendimiento femenino, las cuales fueron presentadas a la Vicepresidenta en agosto de 2017.

Recién finalizado el proyecto BID-FOMIN, se abre una nueva etapa de apoyo empresarial a mujeres con el proyecto *CANAL DE EMPRESARIAS, CANAL DE COMUNIDADES*, en esta ocasión con financiación de la Unión Europea (programa AL INVEST), que se prolongará hasta el año 2019 y que permitirá seguir dirigiendo esfuerzos y generando sinergias para el aprovechamiento de las oportunidades económicas por parte de las empresarias panameñas.

Del mismo modo, se dará continuidad a las actividades del proyecto gracias a la firma del *convenio entre la AMPYME y la Fundación Ciudad del Saber* para impulsar a gran escala el emprendimiento femenino de oportunidad en Panamá, articulando esfuerzos hacia:

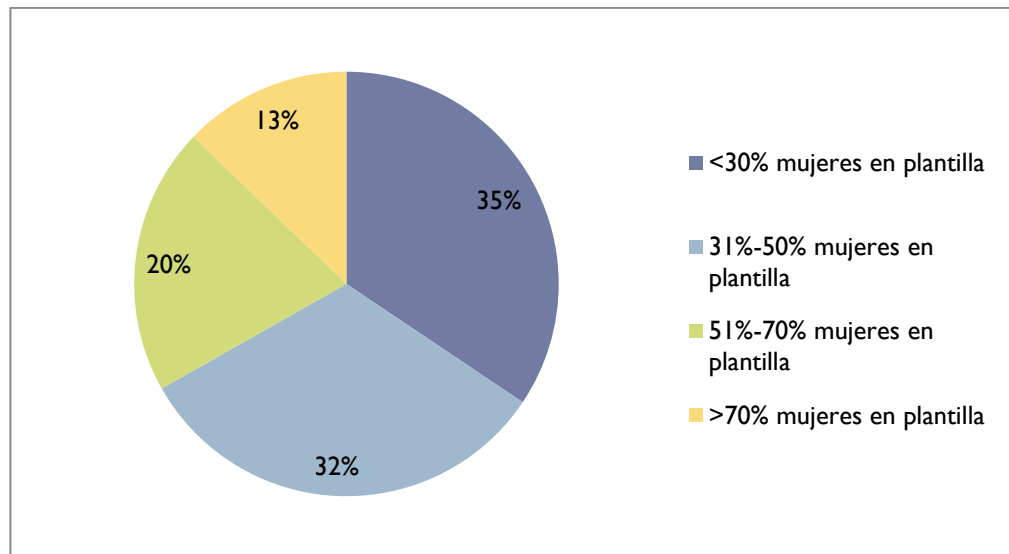
- \* el diseño de estrategias para el fomento del Emprendimiento y Empresariedad Femenina, a nivel nacional;
- \* la estructuración de la política pública de emprendimiento femenino;
- \* el fortalecimiento del Ecosistema Empresarial panameño, para hacerlo más incluyente desde un punto de vista de género;
- \* el impacto sobre 190 mujeres de distintas regiones del país;
- \* el empoderamiento y sensibilización a servidores públicos de la AMPYME en temas de emprendimiento y empresariedad femenina.

## Resultados de la encuesta específica: participación de las mujeres en las empresas

Para profundizar en el punto de situación en Panamá respecto a la participación y posición de las mujeres en la gestión empresarial se ha realizado, según se indicó en la metodología, una encuesta específica, analizando las mismas variables que en el informe global y regional que preceden al presente.

De la encuesta se desprende, en primer lugar, la enorme heterogeneidad de situaciones en cuanto a la participación de las mujeres en el conjunto de las plantillas de las empresas encuestadas, si bien prevalece cierta infrarrepresentación, con más de un 35% de las empresas con una participación de mujeres inferior al 30% frente a solo un 13% con participación superior al 70%.

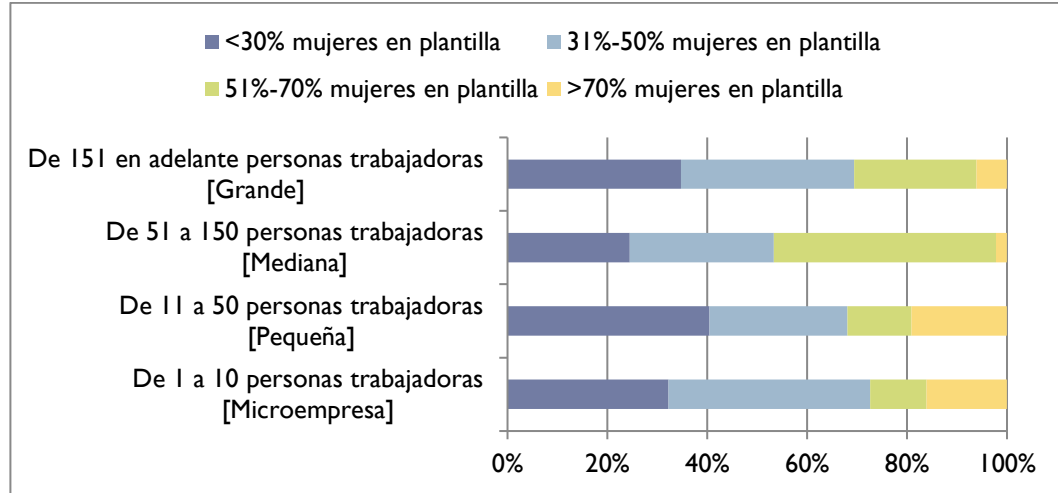
**Gráfico 27. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. República de Panamá. %. 2017**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

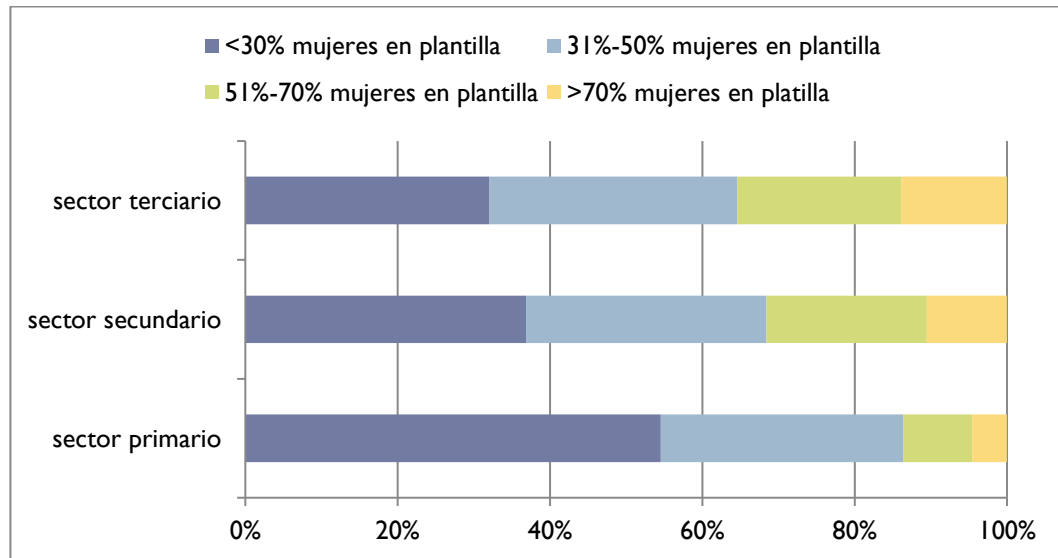
El grado de participación de las mujeres sobre el conjunto de la plantilla se encuentra mediatizado, no obstante, por el tamaño de las empresas, el sector de actividad o el sexo de sus propietarios/as. Así, prevalecen unos mayores grados de participación de las mujeres en las micro y medianas empresas, frente a las pequeñas y las grandes; en el sector terciario, frente al primario o secundario; y en las empresas con mayoría de mujeres en la propiedad, frente a la de los hombres.

**Gráfico 28. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. República de Panamá. %. 2017**



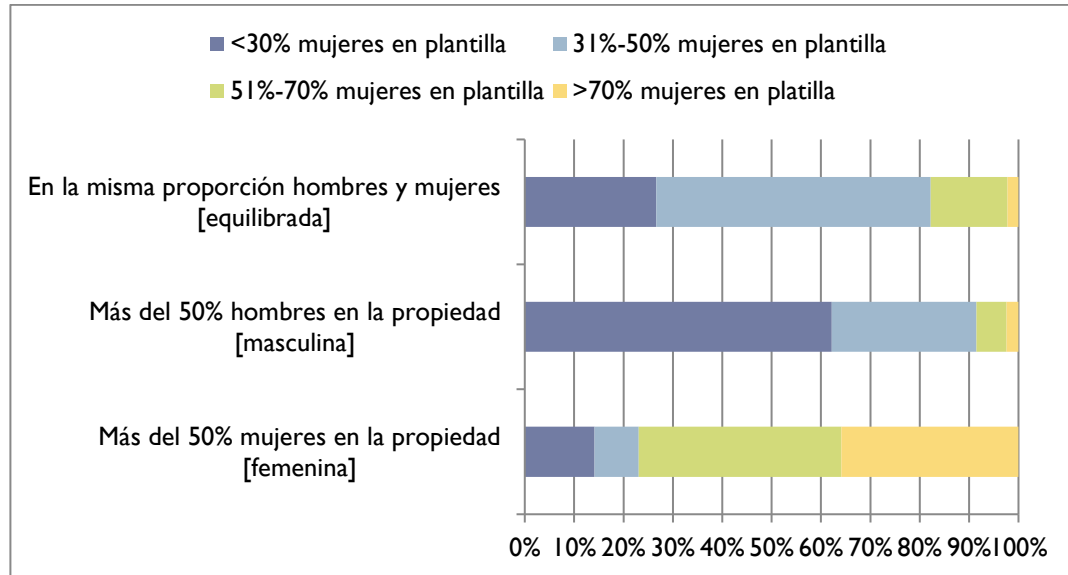
Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Gráfico 29. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y sector de actividad. República de Panamá. %. 2017**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Gráfico 30. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. República de Panamá. %. 2017**



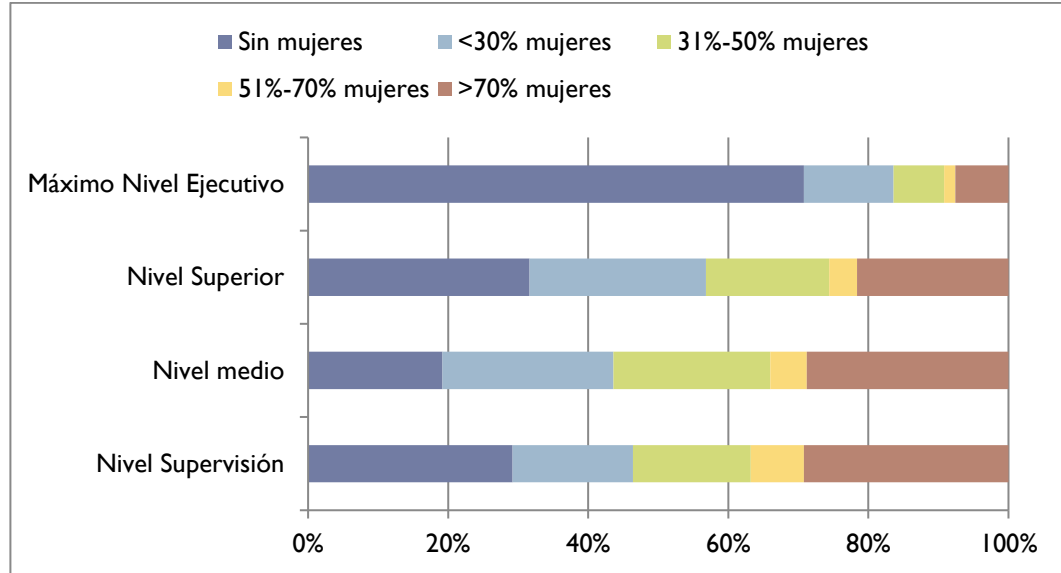
Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

### Techo de cristal, más contundente cuanto más en la cima

Poniendo el foco de atención sobre la participación de las mujeres en los cargos directivos se observa una tendencia clara por la que se acercan al equilibrio respecto a los hombres en los puestos de mando inferiores, pero se reduce paulatinamente a medida que se asciende en el escalafón laboral. Si en los niveles de supervisión casi el 37% de las empresas cuentan con sobrerrepresentación de mujeres en los cargos directivos, esa proporción es del 34% de empresas en los niveles medios, del 22% en los niveles superiores y tan solo del 8% en el máximo nivel ejecutivo. Es más, el 71% de las empresas no cuentan con ninguna mujer en ese máximo nivel. ***Las mujeres gerencian en los mandos inferiores pero están prácticamente ausentes en los superiores.***

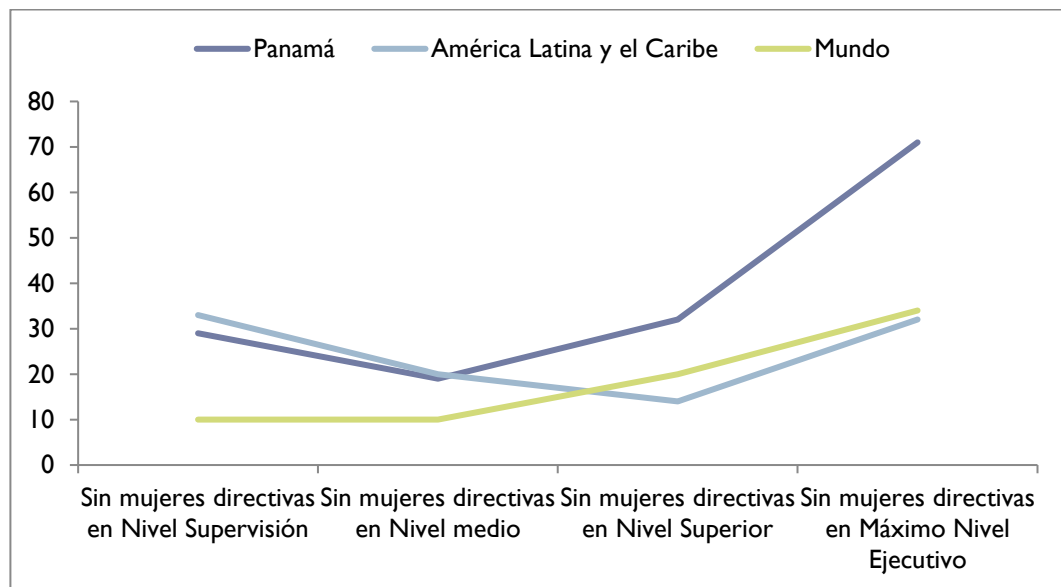
Las empresas panameñas mostrarían, en este sentido, una situación algo más favorable que las compañías que fueron encuestadas para el informe regional y global (cuyas referencias se aportan en la introducción del presente estudio) con relación a los niveles directivos inferiores, pero se alejaría en gran medida respecto a la representación de mujeres en los puestos de máximo nivel ejecutivo.

**Gráfico 31. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. República de Panamá. %. 2017**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

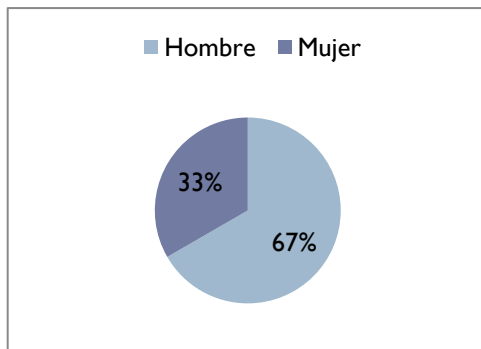
**Gráfico 32. Proporción de empresas SIN REPRESENTACIÓN DE MUJERES en cargos directivos según niveles de dirección. República de Panamá, América Latina y Caribe y Mundo. %. 2017**



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de empresas de la OIT, 2017 y (OIT, ACT/EMP, 2017)

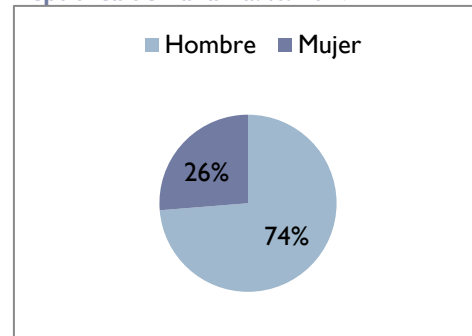
La contundencia del techo de cristal en los niveles directivos más altos se ratifica si se analiza la participación de mujeres en la Dirección Ejecutiva o en la Presidencia de las Juntas Directivas: solo 3 de cada 10 empresas encuestadas, de las que cuentan con dicha estructura, cuentan con una mujer como CEO o como Presidenta de la Junta Directiva. Del mismo modo en apenas un 8% de las empresas las mujeres están sobrerrepresentadas en las Juntas Directivas, mientras que en más del 60% la representación de mujeres no alcanza el 30%.

**Gráfico 33. Distribución de empresas según sexo del CEO. República de Panamá. %. 2017**



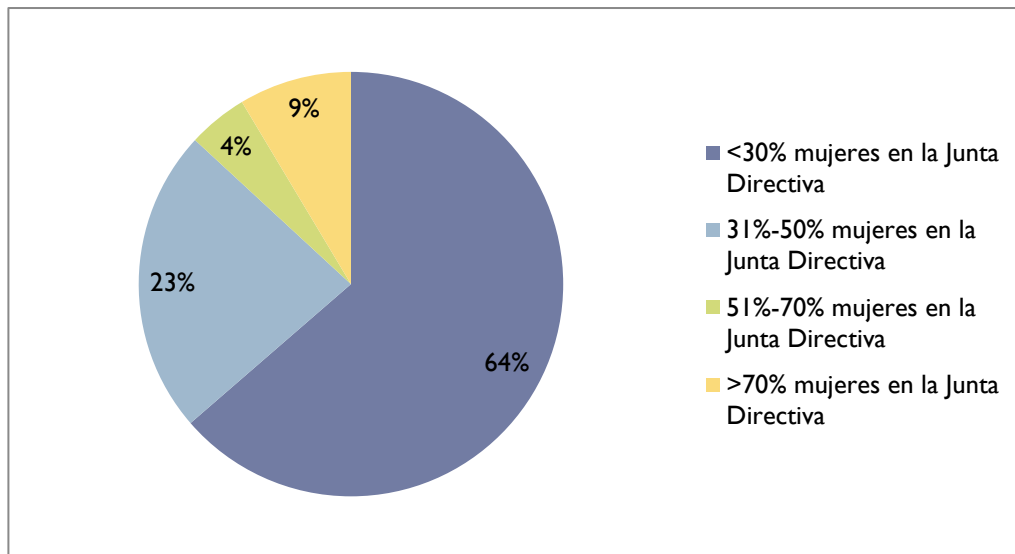
Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Gráfico 34. Distribución de empresas según sexo del Presidente(a) de la Junta Directiva. República de Panamá. %. 2017**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Gráfico 35. Proporción de empresas según participación de mujeres en la Junta Directiva. República de Panamá. %. 2017**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017



### Estudio sobre Participación de mujeres en las Juntas Directivas

Nuevos y relevantes datos respecto a la representación de mujeres y hombres en las Juntas Directivas los ofrece el *Estudio Línea de Base de la Participación de mujeres en las Juntas Directivas de las empresas regidas por la Ley 56 de 11 de Julio de 2017*, realizado por la Asociación de Mujeres Directoras Corporativas (WCD Panamá), a raíz de la aprobación de la Ley 56 de Julio de 2017.

De acuerdo a los resultados del estudio la representación de mujeres en las Juntas Directivas de las entidades del sector público afectadas por la Ley (30 entidades en total, con 202 directores) es del 18%, un 14% en el caso de las empresas privadas en esta misma situación (un total de 271, con 1,576 directores).

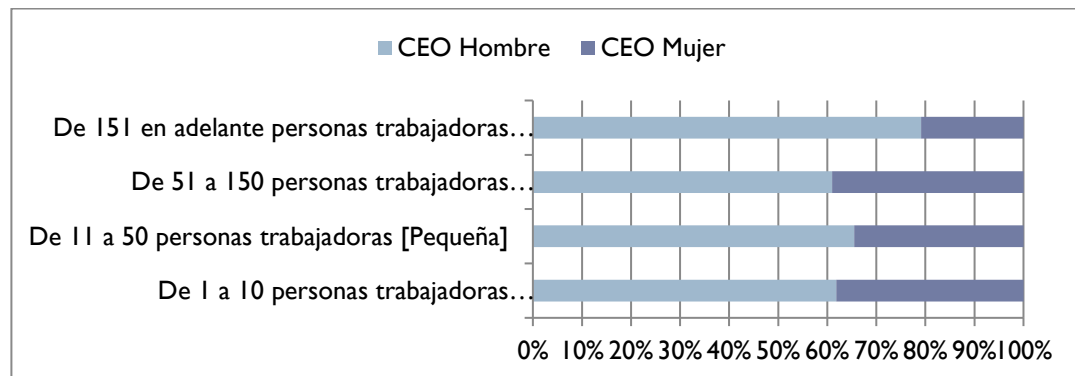
En el caso del sector público, las que mayor representación de mujeres ostentan son las entidades descentralizadas, con un 27%. En las empresas públicas esa proporción desciende al 22% y en las intermediarias financieras apenas alcanza el 9%.

En el sector privado son las empresas autorreguladas y las casas de valores las que cuentan con una mayor participación de mujeres en sus Juntas Directivas (33% y 26%, respectivamente), pero en las entidades fiduciarias y administradoras de fondos de pensiones (11.2%), bancos (10.9%), aseguradoras (8.5%), reaseguradoras (2%) y administradores de inversión (0), la participación de mujeres puede calificarse de testimonial.

(Araúz, 2018)

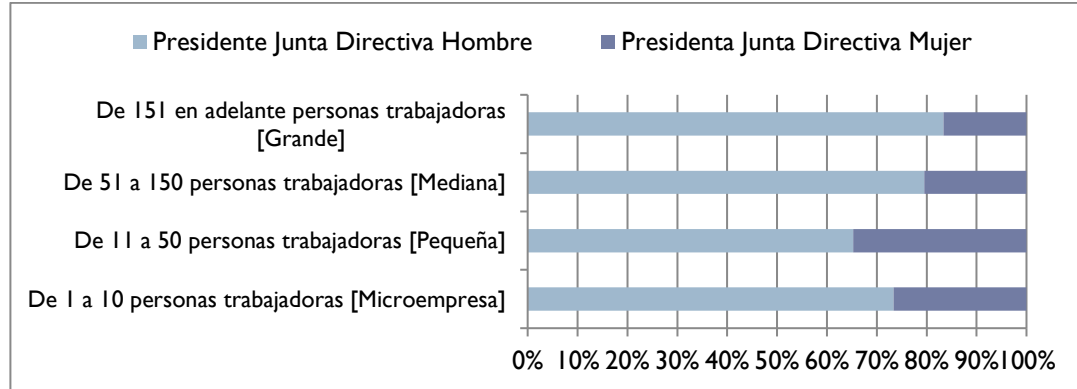
Por otro lado, avalando las conclusiones aportadas en los informes regional y global de la OIT, las dificultades para estar presentes en los altos cargos directivos son superiores cuanto mayor es el tamaño de las empresas.

**Gráfico 36. Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. República de Panamá. %. 2017**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Gráfico 37. Distribución de empresas según sexo del Presidente(a) de la Junta Directiva y tamaño de empresa. República de Panamá. %. 2017**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

## Techo de cristal en la cima, paredes de cristal en las funciones

Junto al techo de cristal, otro fenómeno habitual identificado en las empresas consiste en la concentración de mujeres en determinadas áreas funcionales, sea cual sea el sector o tamaño empresarial, lo que viene a denominarse como *paredes de cristal* o *pasillos de terciopelo*.

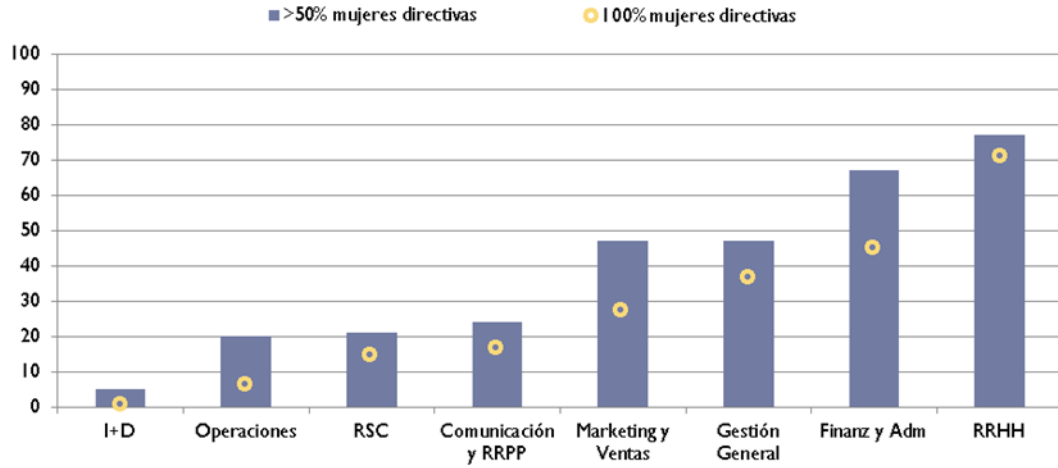
### Pasillos de terciopelo

Se habla de *pasillo o ghetto de terciopelo* para identificar áreas de desempeño profesional y ocupacional que incrementan su población de mujeres o se “feminizan” con una consecuente disminución de la calidad, salarios y condiciones de trabajo y posibilidades de ascenso a posiciones ejecutivas. Entre las conclusiones de los estudios se señala que, dado el deterioro de las condiciones de trabajo que acarrea la “feminización” de tales áreas, el famoso pasillo de terciopelo se convierte rápidamente en un *ghetto de poliéster*.

Así, en el caso de Panamá, la inmensa mayoría de las empresas cuentan con mujeres directivas en las áreas de Recursos Humanos, Finanzas y Administración, mientras que están prácticamente ausentes en las áreas de I+D y Operaciones.

Los resultados arrojados por la encuesta en Panamá marcan algunas diferencias significativas respecto a los informes regional y global, así como de otros estudios similares, en el sentido de que en Panamá hay más mujeres gerentes en marketing y ventas y en administración general que en comunicaciones y relaciones públicas.

**Gráfico 38. Proporción de empresas con más del 50% y el 100% de mujeres en cargos directivos según áreas gerenciales. República de Panamá. %. 2017**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

## Los obstáculos para el liderazgo empresarial de las mujeres

¿Qué hay detrás de los datos expuestos? ¿Qué factores interfieren en el mundo empresarial para que las mujeres encuentren más dificultades a la hora de acceder y, sobre todo, posicionarse, en las organizaciones? Muchos son los estudios que se han interrogado sobre la materia, de lo que da cuenta el informe regional y global anteriores al presente informe (OIT, ACT/EMP, 2017) (OIT, ACT/EMP, 2015).

De los análisis se desprende que, evidentemente, se trata de factores que trascienden razones objetivas relacionadas con las capacidades de las mujeres, atendiendo el logro educativo alcanzado. Más bien los hallazgos aluden a causas de índole estructural y/o subjetiva, con paradigmas que ponen el énfasis en razones asociadas con las convenciones sociales y cultura corporativa de las empresas, frente a aquellos que lo achacan a los frenos y limitaciones autoimpuestas por las propias mujeres.

En el Grupo Focal de Especialistas en el que se abordaron las causas en Panamá aparecieron ambas interpretaciones, emergiendo una tendencia por la que, curiosamente, *varios de los hombres participantes coincidieron en señalar los limitantes impuestos por las mujeres, mientras que ellas aludieron, en mayor medida, a los condicionantes sociales y la cultura corporativa excluyente.*

Esta tendencia observada saca a la luz, en cierto modo, la necesidad de abrir más espacios de diálogo compartido, trascendiendo los encuentros endogámicos (normalmente mujeres hablando sobre “asuntos” de mujeres) e incorporando a los hombres en ellos. También que no es una cuestión de elegir entre ambos enfoques, sino de entender la combinación de obstáculos estructurales, culturales y psico-personales, de carácter objetivo y subjetivo, que se retroalimentan entre sí.

Pero además, y de manera transversal a ello, se manifiesta reiteradamente la *carga del cuidado asumida por las mujeres con la incompatibilidad que supone respecto al ejercicio de funciones gerenciales y directivas de alto nivel*, como una de las principales barreras que limitan el ascenso profesional.

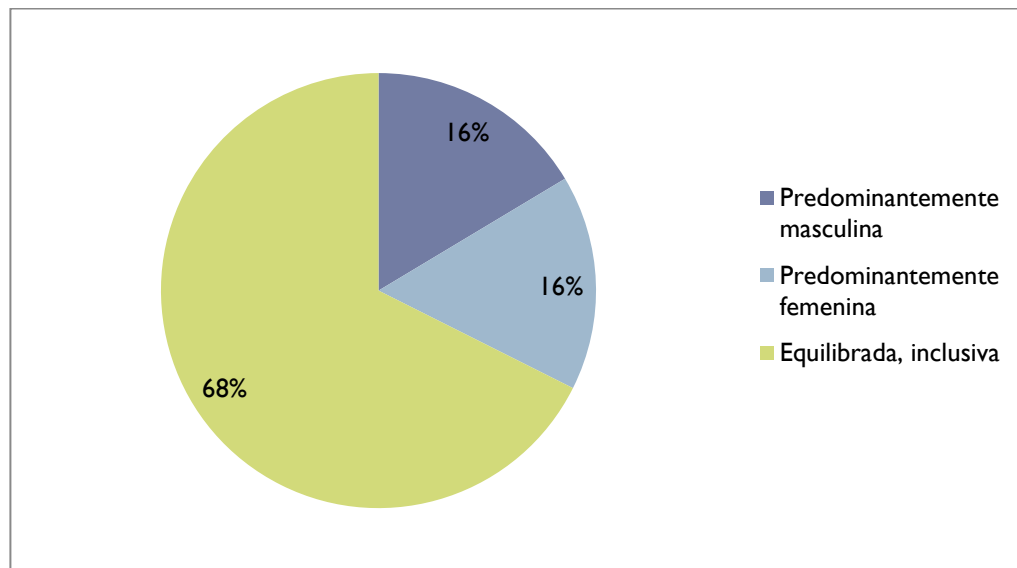
Cabe mencionar, sin embargo, que en la encuesta realizada a las empresas emerge, como barrera más citada, *la falta de experiencia en la dirección general o de línea*, un condicionante estimado por los y las directivos encuestados que, sin embargo, no termina de cuadrar con la realidad observada en cuanto a la cantera de mujeres pre-directivas que ofrecen las estadísticas oficiales y los propios datos extraídos de la encuesta (relativos a la presencia de mujeres en la dirección en los niveles de supervisión y mandos intermedios). Tampoco con el hecho de que, en la encuesta, el 90% de las empresas afirma estar de acuerdo en que *las mujeres lideran con la misma eficacia que los hombres.*

**Gráfico 39. Principales barreras con las que se encuentran las mujeres para acceder a puestos gerenciales o directivos en su empresa. República de Panamá. Números absolutos. 2017**



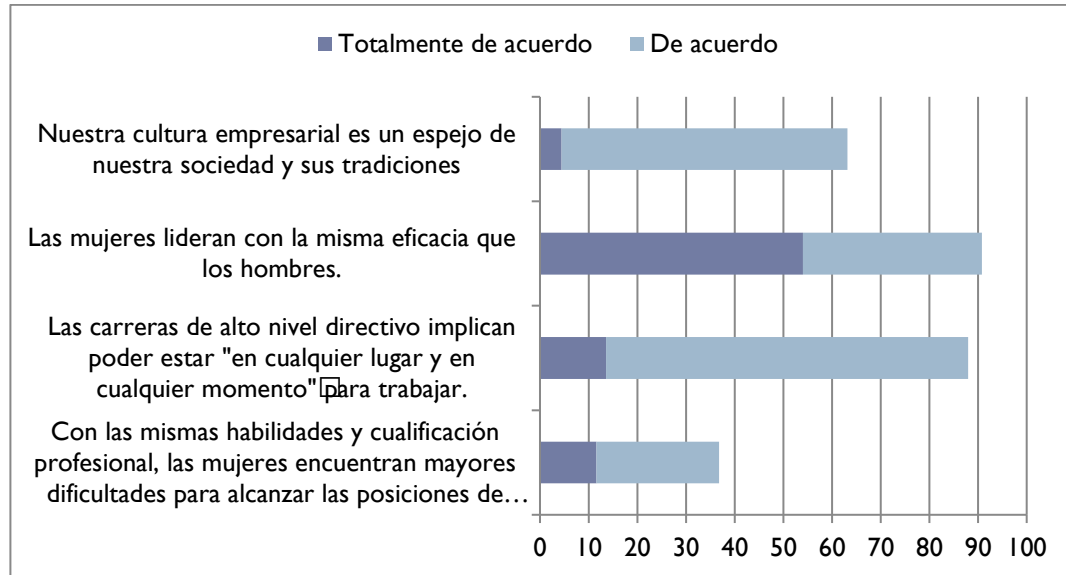
Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Gráfico 40. Distribución de empresas según cultura en materia de diversidad de género percibida. República de Panamá. %. 2017**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Gráfico 41. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. República de Panamá. %. 2017**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

## El dilema entre lo familiar y profesional en el caso de las mujeres

De lo que no hay duda es que, en cualquiera de los discursos y análisis realizados respecto a los obstáculos que impiden progresar a las mujeres en su liderazgo empresarial, subyace la misma causa primera, que no es otra que el reparto socialmente establecido del trabajo productivo y reproductivo entre mujeres y hombres. Si bien en la actualidad esta organización del trabajo no aparece tan netamente marcada (las mujeres en su rol estrictamente reproductivo y los hombres en el productivo), debido básicamente al incremento de la participación de las mujeres en la actividad económica, lo que sí prevalece es la asunción de la prioridad de una esfera sobre otra en función del género.

Es decir, ya no se cuestiona el hecho de que las mujeres se desarrollen profesionalmente, o el que los hombres se dediquen a las tareas domésticas y de cuidado. Lo que sí se encuentra socialmente sancionado es que esa combinación de roles altere la “prioridad” asignada por razón de género, es decir, la familia y el hogar para las mujeres, y la actividad económica en el caso de los hombres. De este modo se acepta que las mujeres desarrollen su actividad profesional, siempre y cuando ello no afecte al bienestar familiar, mientras que para los hombres sucede a la inversa.

El desarrollo profesional, en el caso de las mujeres, lleva implícito, por tanto, sacrificios, renuncias y sanciones en lo privado, mientras que para los hombres la notable “ausencia” en la esfera del hogar y los cuidados se da por naturalizada. Máxime en un país, como

Panamá, en el que se señala la grave infrarrepresentación de los hombres en las responsabilidades familiares y domésticas, argumentado en el hecho de que la inmensa mayoría de los nuevos nacimientos son fruto de uniones no estables.

La evidencia de esa “prioridad” en la vida de las mujeres ha surgido en el discurso de varias de las empresarias y líderes participantes en el Grupo Focal de Especialistas, cuando afirman que su apuesta por el desarrollo profesional ha necesitado de una negociación o pacto con la pareja y la familia, condicionante muy poco habitual es el caso de los hombres. O, inclusive, se llega a apuntar el hecho de que el hombre se vea amenazado cuando su pareja, mujer, tiene más éxito profesional.

Ello, desde el punto de vista de la cultura empresarial, predispone una asunción del progreso empresarial de las mujeres limitado a lo que se considera su prioridad primera (el hogar y la familia). Pero también, desde la perspectiva individual de las mujeres, supone afrontar importantes dilemas y sacrificios. Los frenos, por consiguiente, operan en ambos sentidos, aun teniendo en cuenta la creciente diversidad en las trayectorias vitales, profesionales y familiares de las mujeres y el cambio de modelos que empieza a calar entre los jóvenes varones.

### **Una organización empresarial poco conciliadora**

El problema de fondo no es otro que la falta de compatibilidad entre el trabajo productivo y reproductivo, bajo un modelo de gestión empresarial basado en la plena disponibilidad, particularmente en los niveles directivos y gerenciales. De hecho, más de un 90% de las empresas encuestadas reconoce que *las carreras de alto nivel directivo implican poder estar "en cualquier lugar y en cualquier momento" para trabajar*, pese a que la investigación y la práctica en todo el mundo demuestran que esta no es necesariamente la mejor forma de aumentar la productividad.

Cuando la exigencia para escalar a esos niveles pasa, incondicionalmente, por mayores dedicaciones, movilidad, viajes,..., son muchas las mujeres que ven amenazada esa “prioridad primera”, la familiar. Es importante, de acuerdo a los discursos recogidos, que exista un convencimiento por parte de las mujeres de que la esfera profesional puede y debe ser compatible con otras dimensiones de la vida, para ellas y también para ellos.

Pero aun así, las que no se ven condicionadas por responsabilidades familiares, las que cuentan con los apoyos suficientes para hacer frente a esas exigencias, o las convencidas en su progreso profesional, encuentran límites a la hora de ocupar puestos de liderazgo.

### **Espacios de poder aún poco incluyentes**

Porque aún hoy, por más que la cultura corporativa haya cambiado, y en la actualidad no sorprenda encontrar a una mujer en un cargo ejecutivo, las esferas de poder y de toma de decisiones mantienen un alto componente “masculino”.

El hecho de que la proporción de mujeres en estos espacios sea reducida, lógicamente, condiciona la falta de referentes que puedan operar como modelos de rol para las mujeres. Pero, también, implica dinámicas de poder, en cierto modo, excluyentes para ellas.

Un ejemplo citado ha sido el de la toma de decisiones en espacios y horarios “informales” (durante la celebración de un partido, una comida en fin de semana,...), espacios y horarios donde las mujeres generalmente se encuentran ausentes. Otros ejemplos aluden al estilo más “normativo” entre las mujeres, frente al “transgresor” entre los hombres (y sus consecuencias en el alcance de metas más inmediatas); o la camaradería entre los hombres, de la que las mujeres no participan;...

Ante estos atributos de los espacios de poder las mujeres llegan a sentirse poco reconocidas, incómodas o, incluso, expulsadas. En algunos de los discursos se mencionan, al respecto, los mayores méritos y esfuerzos que tienen que hacer las mujeres para alcanzar cotas de poder similares a los hombres.

Sin embargo, frente a los discursos en este sentido recogidos en el Grupo Focal de Especialistas, particularmente entre las mujeres líderes que han participado, esta cultura “excluyente” por parte de las empresas parece no reconocerse, siendo que en la encuesta casi el 7 de cada 10 declaran poseer una cultura equilibrada e inclusiva, al mismo tiempo que solo el 30% de ellas reconoce que *con las mismas habilidades y cualificación profesional, las mujeres encuentran mayores dificultades para alcanzar las posiciones de alto nivel directivo.*

***Pese a que los datos y los discursos de las mujeres constatan la desigualdad, las empresas siguen situadas en una posición en la que esta aún no es reconocida.***

### **Transitar hacia nuevos modelos sociales y empresariales**

Al final, lo que subyace a todo ello es la necesidad de transitar hacia nuevos modelos sociales y empresariales más equilibrados, en los que las prioridades (familiares y profesionales) sean asumidas al mismo nivel por mujeres y hombres; donde las empresas reconozcan la posición desigual de las mujeres y se interesen en probar nuevos sistemas de organización más adaptados a las necesidades de sus trabajadores y trabajadoras, asumiendo la responsabilidad que tienen para el bienestar social y de sus comunidades; y que los hombres tiendan la mano -más decididamente- a la entrada de mujeres en los espacios de toma de decisiones, apostando por el talento, el reconocimiento del mérito y la búsqueda de equilibrio. Todo ello, además, con la complicidad y el impulso desde los Gobiernos, desde la concepción del fomento de la igualdad de género como cuestión de Estado.



## ¿Qué pueden hacer las empresas? ¿Y los Gobiernos?

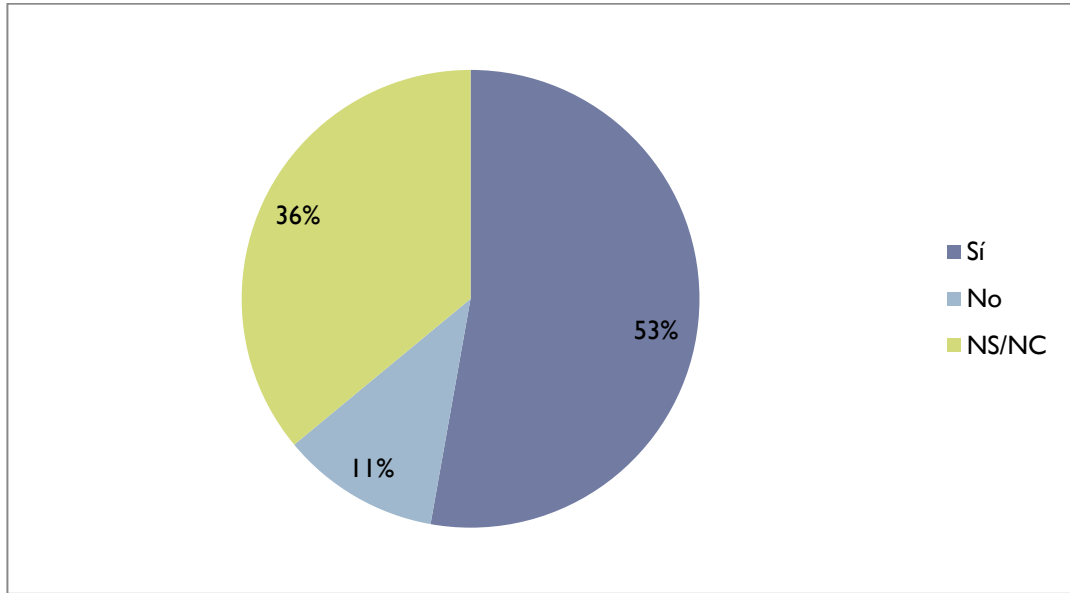
El recorrido realizado hasta el momento avala la necesidad de incorporar prácticas para la gestión de la diversidad de género en las empresas, en la medida en que se ha puesto de manifiesto la pérdida de talento y desaprovechamiento de capital humano que supone no contar con más mujeres en la gestión y niveles directivos.

En ese sentido se han manifestado las personas participantes en el Grupo Focal de Especialistas, reconociendo los amplios beneficios que aporta aumentar el liderazgo de las mujeres en la gestión empresarial, formulados mediante afirmaciones como las siguientes:

- ❖ Las mujeres representan fuerza laboral más preparada.
- ❖ Las empresas que incorporan mujeres en puestos de decisión reportan mayores beneficios y mejoran el clima laboral.
- ❖ La diversidad de género implica una nueva visión que enriquece las perspectivas y las decisiones.
- ❖ Las mujeres son más adversas al riesgo por el riesgo, por lo que su incorporación supone aminorar las dificultades para la empresa. Las mujeres son mejores pagadoras, más responsables, más prudentes, más detallistas.
- ❖ Las mujeres aportan el punto de vista del mercado, ya que representan el 50% de los consumidores.
- ❖ Si no se incorporan las mujeres a los puestos de dirección, se pierde la mitad del talento, de los recursos a nivel mundial.

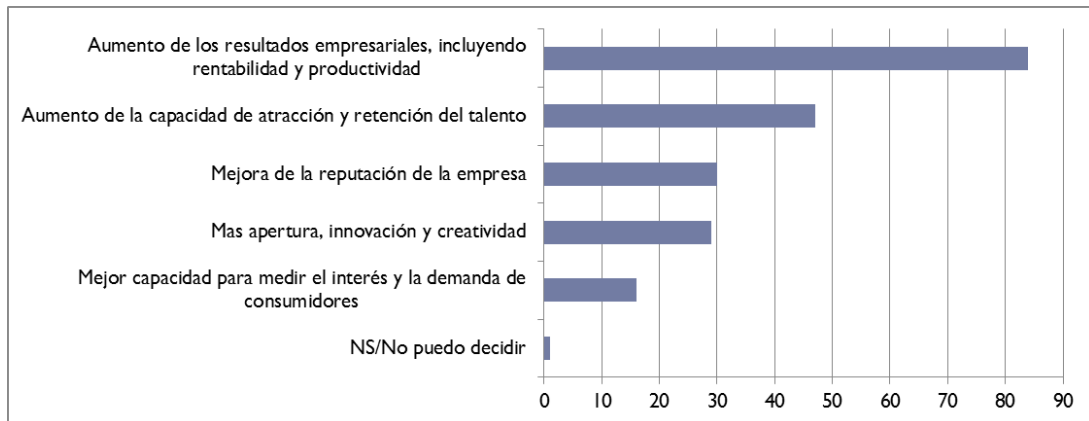
De hecho, más de la mitad de las empresas encuestadas han reconocido que las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales, señalando especialmente una mejora en términos de rentabilidad y productividad. En concreto, para una significativa mayoría, unos beneficios de entre el 10 y el 15 por ciento.

**Gráfico 42. Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? %. República de Panamá. 2017**



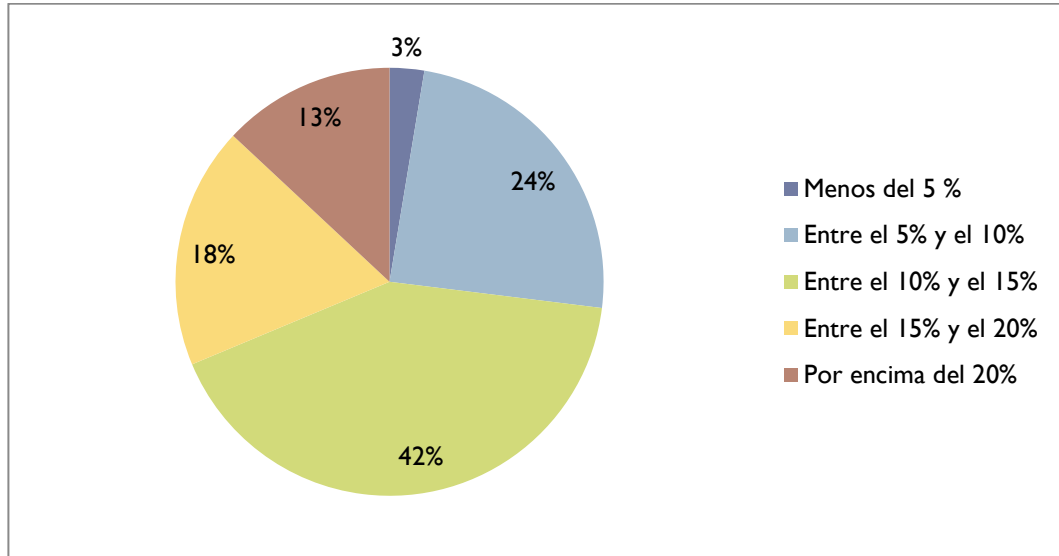
Fuente: Encuesta OIT, 2017

**Gráfico 43. Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. República de Panamá. 2017**



Fuente: Encuesta OIT, 2017

**Gráfico 44. Distribución de empresas según proporción de beneficios financieros obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. República de Panamá. 2017**



Fuente: Encuesta OIT, 2017

El argumento final con el que concluye el Grupo Focal de Especialistas es que, **con la igualdad de género todos ganamos: las empresas, las familias, la economía, la sociedad y los Gobiernos.**

Un argumento que, al mismo tiempo, implica concebir la igualdad de género como un asunto que incumbe a todos estos estamentos, y en cuyos objetivos, por consiguiente, están llamados a participar y contribuir. Se trata, en definitiva, de una cuestión de Estado, de empresas, de familias, y de hombres y mujeres.

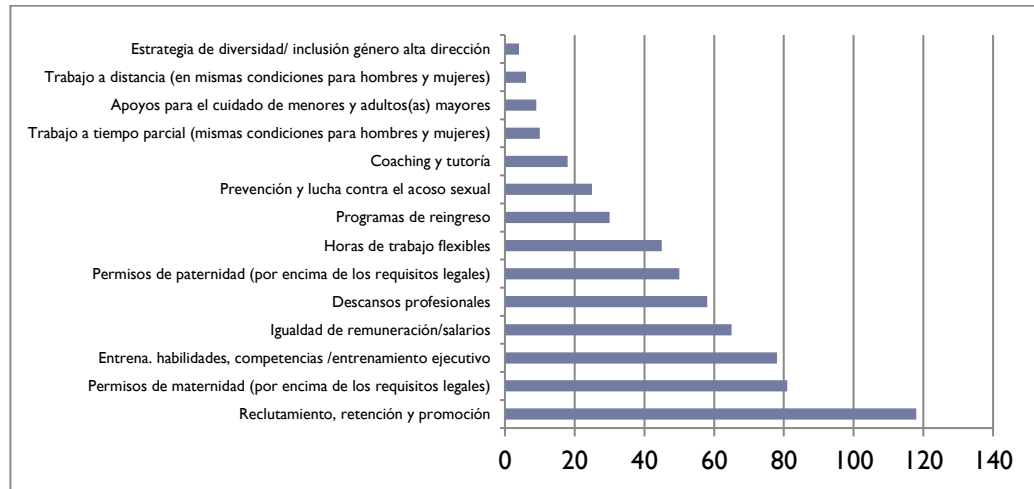
## Medidas de igualdad y diversidad de género en las empresas

Pero ¿qué prácticas están aplicando en concreto las empresas panameñas?

El 70% de las compañías encuestadas ha reconocido haber implantado medidas en materia de diversidad e igualdad de género. Entre ellas, las que han alcanzado un mayor nivel de respuesta han sido las relativas al *reclutamiento, retención y promoción de las mujeres, los permisos de maternidad (por encima de los requisitos legales), la igualdad de remuneración/salarios y los descansos profesionales*. El *trabajo a tiempo parcial, el apoyo al cuidado de menores y/o personas adultas mayores, el teletrabajo o las estrategias específicas para incentivar la presencia de mujeres en la alta dirección* son prácticas que apenas se encuentran extendidas entre las empresas.

Así, el tipo de medidas aplicadas por las empresas panameñas se halla en sintonía con las de las empresas de la región, salvo en lo relativo al *coaching*, el teletrabajo, el trabajo a tiempo parcial o las estrategias específicas para incentivar la presencia de mujeres en la alta dirección, prácticas que en el entorno regional parecen encontrarse más generalizadas.

**Gráfico 45. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. República de Panamá. 2017**



Fuente: Encuesta OIT, 2017

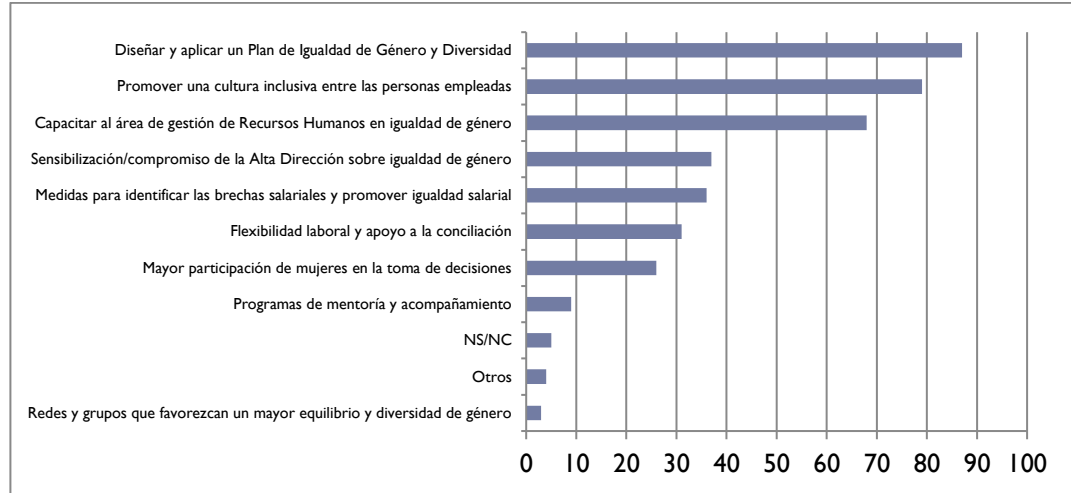
## El papel de las empresas

Junto a las prácticas desarrolladas ¿qué medidas deberían implantarse para promover la diversidad y la igualdad de género en la gestión empresarial?

En opinión de las empresas encuestadas las medidas más oportunas se encuentran encaminadas a propiciar el cambio cultural en la organización, así como la capacitación y sensibilización en la materia, junto al diseño y aplicación de Planes de Igualdad como medida prioritaria. Y ello pese a que, de partida, según se vio, la mayoría reconocieron tener una cultura inclusiva de género. Asimismo, curiosamente, aunque entre las barreras más señaladas para el liderazgo de las mujeres en la gestión empresarial se encontraba la conciliación entre la vida profesional y familiar, las medidas de conciliación no han sido excesivamente mencionadas.

De alguna manera ello desvela saltos o contradicciones en las respuestas registradas por parte de las empresas, que van desde un no reconocimiento “formal” de la desigualdad en el seno de sus organizaciones, que contrasta con los datos objetivos aportados, a la escasa correlación entre las barreras y medidas apuntadas para superarlas. Posiciones que apuntan a la necesidad de trascender el discurso formal corporativo a la par que reforzar el conocimiento de las causas de desigualdad y las prácticas más eficaces que se deben poner en marcha en las empresas. **En definitiva, un cambio que implica comprender para actuar.**

**Gráfico 46. Iniciativas de igualdad y diversidad de género que deberían ser implantadas en las empresas. Números absolutos. República de Panamá. 2017**



Fuente: Encuesta OIT, 2017

Por su parte, el Grupo Focal de Especialistas también aportó prácticas y medidas que consideraban como necesarias, específicamente:

- ❖ Promover un convencimiento más profundo de los beneficios de la diversidad de género, aportando argumentos, evidencias y ejemplos, así como proponiendo igualmente mecanismos que posibiliten monitorear la promoción de las mujeres y rastrear los resultados empresariales cuando se adoptan este tipo de medidas.
- ❖ Trabajar la responsabilidad social, desde el punto de vista que todas las partes, incluidas las empresas, deben ser corresponsables de la sostenibilidad social (cuidado de menores, personal adultas mayores, personas que necesitan atención especial).
- ❖ Análisis de la pertinencia del establecimiento de cuotas para las mujeres en los niveles directivos.
- ❖ Mecanismos de reclutamiento y ascenso lo más formales y anónimos posibles.
- ❖ Promoción de las licencias de paternidad.
- ❖ Explorar nuevos modelos de organización menos exigentes en términos de presencialidad y disponibilidad.
- ❖ Flexibilidad laboral, pero entendida para ambos (mujeres y hombres).
- ❖ Implantación de evaluaciones objetivas de productividad.
- ❖ Empoderamiento de las mujeres, sentido de pertenencia al puesto, cambio actitudinal: es decir, mujeres convencidas, que desean progresar, que se lo han ganado y que se identifican en su rol de liderazgo.
- ❖ Fomentar la lealtad mutua entre empresas y la plantilla.

### La Iniciativa de Paridad de Género en Panamá

En Enero de 2018 ha sido presentada la *Iniciativa de Paridad de Género en Panamá*, impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Foro Económico Mundial, con el liderazgo de Vicepresidenta y Canciller de la República de Panamá.

Se trata de una plataforma público-privada que busca reducir la brecha económica de género a través de la promoción de acciones y políticas que aumenten la participación económica en el mercado laboral para:

- \* Lograr igualdad salarial por el mismo trabajo realizado.
- \* Insertar a más mujeres en el mercado laboral.
- \* Promocionar a más mujeres a puestos de liderazgo.

Con este propósito se ha creado un *Grupo Liderazgo* conformado por representantes de las siguientes organizaciones públicas y privadas:

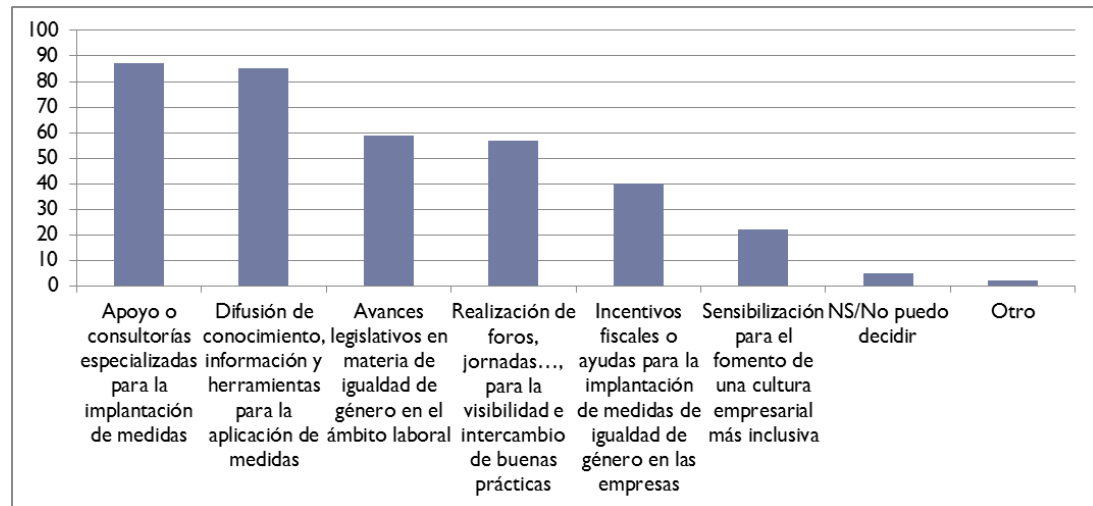
- \* Vicepresidenta y Canciller de la República.
- \* Ministro de Economía y Finanzas.
- \* Ministro de Trabajo y Desarrollo Laboral.
- \* AMPYME.
- \* Autoridad del Canal de Panamá.
- \* Superintendencia del Mercado de Valores.
- \* Grupo Motta.
- \* Copa Airlines.
- \* Inversiones Bahía.
- \* Empresas Bern.
- \* Stratego.
- \* Procter & Gamble.
- \* Banistmo.

En los próximos meses, y tras la identificación de las brechas de género existentes y el mapeo de iniciativas y programas, el Grupo de Liderazgo definirá las medidas prioritarias a realizar en el horizonte de tres años.

## Y el de las instituciones

Finalmente, para avanzar en materia de igualdad y diversidad de género, las empresas reclaman un apoyo de las instituciones traducido en consultorías especializadas y generación de conocimiento, información y herramientas lo que, de algún modo, vuelve a evidenciar la falta de conocimiento y capacidades suficientes dentro de las empresas con las que encarar este reto. Otro tipo de medidas, como las de carácter legislativo, el intercambio de buenas prácticas o los incentivos fiscales o ayudas aparecen mencionadas en menor medida. El fomento de una cultura empresarial más inclusiva, práctica prioritaria para ser trabajada por parte de las empresas, no parece ser reclamo de una política institucional.

**Gráfico 47. Políticas y/o prácticas institucionales que facilitarían la implantación de estrategia de igualdad de género en las empresas. Números absolutos. República de Panamá. 2017**



Fuente: Encuesta OIT, 2017

De igual modo, en el Grupo Focal de Especialistas aparecieron citadas las siguientes políticas o prácticas para ser promovidas desde las instituciones:

- ❖ Generación de conocimiento en torno a las barreras que impiden progresar a las mujeres en la gestión empresarial. Lo que no se conoce no se puede abordar.
- ❖ Mecanismos de visibilidad de buenas prácticas, ranking de las medidas más efectivas, favorecer los intercambios entre empresas.
- ❖ Campañas de sensibilización para el cambio cultural, especialmente incidiendo en la involucración de los hombres en este objetivo, propiciando un nuevo rol en ellos.
- ❖ Promoción de alianzas público-privadas, generar redes institucionales hacia el objetivo de igualdad. *Los hombres están interpelados a ser parte de la solución.*

### **Sello de Igualdad de Género en las Empresas**

Hace unos meses se ha lanzado en Panamá el programa *Sello de Igualdad para las Empresas*, que será ejecutado a través del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL), con la colaboración del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), de la mano con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Este *Sello de Igualdad en las Empresas* es una certificación para entidades públicas y privadas cuyo principal objetivo es cerrar las brechas de género, persistentes en los lugares de trabajo.

El Programa busca establecer un modelo de igualdad de género con calidad en las empresas y organizaciones del país que incremente la competitividad y promueva acciones y políticas a nivel público y privado para eliminar brechas de género e incrementar la participación y las oportunidades laborales equitativas entre mujeres y hombres.

Entre los aspectos más relevantes a tener en cuenta para la concesión del distintivo *Sello de Igualdad* se encuentran la participación equilibrada entre mujeres y hombres en los ámbitos de toma de decisión y el acceso a los puestos de mayor responsabilidad, el establecimiento de criterios y sistemas de remuneración y clasificación profesional actualizados, que permitan valorar equitativamente los trabajos desempeñados por mujeres y por hombres, y eliminar los efectos perversos de la aplicación de criterios comunes en su denominación.

Entre los resultados que persigue este proyecto figuran la implementación de un Plan de Igualdad Laboral del MITRADEL, así como el diseño y ejecución del Programa de Certificación de Sello de Igualdad de Género en Panamá, que se implementará como proyecto piloto demostrativo en seis empresas del país.



## Hallazgos y conclusiones

La contribución de las mujeres en la fuerza laboral panameña es un hecho ya incuestionable, siendo muy significativo su avance en materia de logro educativo y, relacionado con ello, su participación en el mercado laboral. Sin embargo, los datos muestran insistentemente **los desequilibrios en el país entre la inversión en capital humano “femenino” y el resultado en términos netos a nivel laboral**, puesto que la incorporación en la actividad económica de las mujeres está lejos de asimilarse al logro educativo alcanzado.

Junto con el fenómeno de la infrarrepresentación de las mujeres en la fuerza laboral, el informe presentado ha servido, particularmente, para desvelar otro desequilibrio importante, que no es otro que la **distancia existente entre la sustantiva cantera de mujeres directivas y su presencia en los niveles gerenciales superiores**. Ya sea por el nivel de cualificación alcanzado; por su representación en el perfil directivo, técnico y profesional; o por su presencia en la dirección en los niveles de supervisión y mandos intermedios; parece confirmada la capacidad y experiencia de las mujeres para ejercer el liderazgo en la gestión empresarial. Sin embargo, su presencia es inferior a la de los hombres en los puestos directivos, y casi testimonial cuando se trata de los niveles de jerarquía superior, la dirección general de las empresas o la participación en las Juntas Directivas. A las mujeres les es reconocido, en este sentido, su capacidad para la gestión en los niveles y funciones de soporte y apoyo, pero algo les impide progresar hacia posiciones de mayor rango.

En el Grupo Focal de Especialistas se han reconocido, como principales factores que limitan el progreso en el liderazgo empresarial de las mujeres, las dificultades y dilemas que entraña para ellas **compatibilizar el ejercicio de estas funciones con las responsabilidades familiares, las exigencias de la organización laboral y dedicaciones en estos niveles, y la cultura empresarial aún “poco incluyente”**. Para las empresas encuestadas, curiosamente, el peso recae sobre las mujeres, en el sentido de que la principal barrera percibida la relacionan con su falta de experiencia en la dirección empresarial y, solo en un segundo momento, con las dificultades de conciliación entre la vida familiar y profesional. Se aprecia, pues, una disociación en las percepciones de unos y otras motivadas, en la mayoría de los casos, por la vigencia de estereotipos culturales. Pero cabe añadir al respecto que, incluso si la realidad coincidiera con la percepción del empresariado, esta realidad no sería “culpa” de las mujeres, sino producto de que estas no cuentan con la combinación correcta de experiencia, ya que sus carreras profesionales -en comparación con las de los hombres- divergen en una etapa temprana hacia funciones de apoyo administrativo y no hacia funciones estratégicas. Por lo tanto, serían las propias empresas quienes no reconocen las calificaciones de las mujeres y no les asignan tareas visibles y responsables desde el principio para poder avanzar en funciones estratégicas, en otras palabras, esto refleja también situación una falta de oportunidades para las mujeres.

El salto entre el dato y relato obtenido de la encuesta, junto con el tipo de medidas propuestas para trabajar la igualdad en contraste con las barreras identificadas, aluden a la necesidad de promover un **mayor conocimiento entre las empresas sobre el estado**

**de la cuestión y las estrategias que han de ser impulsadas**, así como herramientas, asesorías y apoyos en la materia, no solo para el momento puntual de un ascenso sino como parte de un proceso integral de desarrollo de carrera desde el inicio. De hecho, por encima de las medidas legislativas o los incentivos fiscales o ayudas, esta ha sido la demanda principal realizada por ellas a las instituciones.

Peculiar ha resultado también identificar un discurso diferencial entre las mujeres y hombres participantes en el Grupo Focal de Especialistas, siendo resaltados por parte de ellos los factores limitantes autoimpuestos por las propias mujeres, frente a ellas, quienes han puesto el acento en las barreras del entorno y la cultura empresarial. Ello, según se señalaba en el informe, saca a la luz la necesidad de abrir más espacios de diálogo compartido, trascendiendo los encuentros endogámicos (normalmente mujeres hablando sobre “asuntos” de mujeres) e incorporando a los hombres (y, añadimos, a las empresas) en ellos. También que no es una cuestión de elegir entre ambos enfoques, sino de entender la combinación de obstáculos estructurales, culturales y psico-personales, de carácter objetivo y subjetivo, que operan como barreras para el pleno liderazgo empresarial de las mujeres.

A tenor de estos hallazgos, podría decirse que, al menos tres prioridades deberían conformar la agenda institucional y empresarial para impulsar el papel de las mujeres en la gestión empresarial:

- \* Medidas para *promover la conciliación entre la vida familiar y profesional*, máxime en un país, como Panamá, donde este tipo de políticas apenas se encuentran extendidas (PNUD, 2017). Ello requiere incidir en la mejora de los permisos maternales y parentales; la disposición de mayores servicios de apoyo al cuidado de menores, personas adultas mayores y dependientes; la experimentación de nuevas formas de organización laboral, para mujeres y hombres, que permitan una mejor compatibilización de estas responsabilidades (flexibilidad horaria, reducción de jornada, teletrabajo,...); y el fomento del compromiso de los hombres en las tareas de cuidado.
- \* Medidas dirigidas a superar los *dilemas y contradicciones internas que enfrentan las mujeres* al momento de alcanzar puestos de responsabilidad, en forma de programas de *mentoring, coaching*, planes de desarrollo de carrera, etc.
- \* Medidas orientadas a fomentar una *cultura empresarial más inclusiva*, donde los desequilibrios sean reconocidos, en donde imperen las capacidades y méritos, y donde los hombres sean capaces de tender la mano más decididamente a la entrada de mujeres.

Y ello soportado en una medida de carácter transversal como es la de *conocer, comprender, asesorar y dar herramientas a las empresas* para que sean capaces de liderar e impulsar, por sí mismas, el camino hacia la igualdad. Porque, como se ha reconocido en el informe, **con la igualdad ganamos todos.**

Un conjunto de prioridades y medidas que llegan en un momento idóneo en el que, según se ha visto, se encuentran confluyendo varias iniciativas público-privadas de calado que persiguen incidir sobre la diversidad de género en la gestión empresarial.

Un momento también, en el cual el propio CONEP -en su condición de cúpula del sector empresarial panameño- ha elaborado, en el marco de este estudio y con la colaboración de la OIT, una hoja de ruta para incidir de manera efectiva en la agenda de igualdad de género en las empresas del país. Porque CONEP constituye un actor decisivo y privilegiado para el logro de resultados capaces de permear en todo el tejido empresarial panameño que, no lo olvidemos, se compone de grandes, medianas y pequeñas compañías.

*Hay que aprovechar el momento, hay que aprovechar la oportunidad.*

## Bibliografía

- Araúz, N. (2018). *Estudio de Línea de Base de la Participación de mujeres en las Juntas Directivas de las empresas regidas por la Ley 56 de 11 de Julio de 2017*. WCD Panamá.
- Banco Mundial. (2017). *Enterprise Survey Indicators*.
- CEPAL. (2014). *Observatorio de Igualdad de Género*.
- Enred Panamá. (2015a). *Empresarialidad femenina en Panamá: mujeres apropiándose de las oportunidades*. Centro de Innovación de Fundación Ciudad del Saber, Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- Enred Panamá. (2015b). *Participantes en CANAL DE EMPRESARIAS: conociendo el perfil de las emprendedoras y empresarias de oportunidad*. Centro de Innovación de al Fundación Ciudad del Saber; Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- ILOSTAT. (2017). *Key Indicators of the Labour Market (KILM)*.
- INAMU. (2017). *SIEGPA. Sistema de Indicadores con enfoque de Género de Panamá*. INEC, Gobierno Nacional de la República.
- INEC. (2011). *Encuesta de Uso de Tiempo*.
- INEC. (2013). *Indicadores Sociales*.
- INEC. (2015). *Educación*.
- INEC. (2016). *Encuesta de Mercado Laboral. Agosto 2016*.
- INEC. (2017c). *Educación*.
- MEDUCA. (2015). *Principales estadísticas de la educación universitaria*.
- NU, CEPAL, CELADE. (2013). *Mujeres indígenas en América Latina: dinámicas demográficas y sociales en el marco de los derechos humanos*.
- OIT, ACT/EMP. (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial*. Ginebra: OIT.
- OIT, ACT/EMP. (2017). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Ginebra: OIT.
- PNUD. (2017). *El bienestar cuidado: Una responsabilidad que debe ser compartida*.
- Quevedo, R. (30 de Marzo de 2016). *Sobre la escasa sostenibilidad del empleo juvenil*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2017, de La Prensa:

[https://impresa.prensa.com/opinion/sostenibilidad-empleo-juvenil-Rene-Quevedo\\_0\\_4449305101.html](https://impresa.prensa.com/opinion/sostenibilidad-empleo-juvenil-Rene-Quevedo_0_4449305101.html)

Universidad de Panamá. (2015). *Boletín Comparativo*.

World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap. 2017*.

## Anexo 1. Tablas de datos de la Encuesta a empresas de la OIT

Tabla 1. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. República de Panamá. Frecuencia y %. 2017

	Frecuencia	Porcentaje
<b>&lt;30% mujeres en plantilla</b>	86	34.4
<b>31%-50% mujeres en plantilla</b>	81	32.4
<b>51%-70% mujeres en plantilla</b>	51	20.4
<b>&gt;70% mujeres en plantilla</b>	32	12.8
<b>Total</b>	250	100

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

Tabla 2. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. República de Panamá. %. 2017

	<30% mujeres en plantilla	31%-50% mujeres en plantilla	51%-70% mujeres en plantilla	>70% mujeres en plantilla	Total
<b>De 1 a 10 personas trabajadoras [Microempresa]</b>	32	40	11	16	100
<b>De 11 a 50 personas trabajadoras [Pequeña]</b>	40	28	13	19	100
<b>De 51 a 150 personas trabajadoras [Mediana]</b>	24	29	44	2	100
<b>De 151 en adelante personas trabajadoras [Grande]</b>	35	35	24	6	100

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 3. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y sector de actividad. República de Panamá. %. 2017**

	<30% mujeres en plantilla	31%-50% mujeres en plantilla	51%-70% mujeres en plantilla	>70% mujeres en plantilla	Total
<b>sector primario</b>	55	32	9	5	100
<b>sector secundario</b>	37	32	21	11	100
<b>sector terciario</b>	32	33	22	14	100

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 4. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. República de Panamá. %. 2017**

	<30% mujeres en plantilla	31%-50% mujeres en plantilla	51%-70% mujeres en plantilla	>70% mujeres en plantilla	Total
<b>Más del 50% mujeres en la propiedad [femenina]</b>	14	9	41	36	100
<b>Más del 50% hombres en la propiedad [masculina]</b>	62	29	6	2	100
<b>En la misma proporción hombres y mujeres [equilibrada]</b>	27	56	16	2	100

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 5. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. República de Panamá. %. 2017**

	<b>Nivel Supervisión</b>	<b>Nivel medio</b>	<b>Nivel Superior</b>	<b>Máximo Nivel Ejecutivo</b>
Sin mujeres	29.2	19.2	31.6	70.8
<30% mujeres	17.2	24.4	25.2	12.8
31%-50% mujeres	16.8	22.4	17.6	7.2
51%-70% mujeres	7.6	5.2	4	1.6
>70% mujeres	29.2	28.8	21.6	7.6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 6. Proporción de empresas SIN REPRESENTACIÓN DE MUJERES en cargos directivos según niveles de dirección. República de Panamá, América Latina y Caribe y Mundo. %. 2017**

	Sin mujeres directivas en Nivel Supervisión	Sin mujeres directivas en Nivel medio	Sin mujeres directivas en Nivel Superior	Sin mujeres directivas en Máximo Nivel Ejecutivo
<b>Panamá</b>	29	19	32	71
<b>América Latina y el Caribe</b>	33	20	14	32
<b>Mundo</b>	10	10	20	34

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de empresas de la OIT, 2017 y (OIT, ACT/EMP, 2017)

**Tabla 7. Distribución de empresas según sexo del CEO. República de Panamá. Frecuencia y %. 2017**

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	154	61.6
Mujer	77	30.8
Subtotal	231	92.4
No posee CEO	19	7.6
Total	250	100

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 8. Distribución de empresas según sexo del Presidente(a) de la Junta Directiva. República de Panamá. Frecuencia y %. 2017**

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	146	58.4
Mujer	52	20.8
Subtotal	198	79.2
No posee Junta Directiva	52	20.8
Total	250	100

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017



**Tabla 9. Proporción de empresas según participación de mujeres en la Junta Directiva. República de Panamá. %. 2017**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<30% mujeres en la Junta Directiva	126	63.6
31%-50% mujeres en la Junta Directiva	46	23.2
51%-70% mujeres en la Junta Directiva	9	4.5
>70% mujeres en la Junta Directiva	17	8.6
Subtotal	198	79.2
No posee Junta Directiva	52	20.8
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 10. Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. República de Panamá. %. 2017**

	<b>CEO Hombre</b>	<b>CEO Mujer</b>	<b>Total</b>
De 1 a 10 personas trabajadoras [Microempresa]	62	38	100
De 11 a 50 personas trabajadoras [Pequeña]	66	34	100
De 51 a 150 personas trabajadoras [Mediana]	61	39	100
De 151 en adelante personas trabajadoras [Grande]	79	21	100

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 11. Distribución de empresas según sexo del Presidente(a) de la Junta Directiva y tamaño de empresa. República de Panamá. %. 2017**

	<b>Presidente Junta Directiva Hombre</b>	<b>Presidenta Junta Directiva Mujer</b>	<b>Total</b>
De 1 a 10 personas trabajadoras [Microempresa]	73	27	100
De 11 a 50 personas trabajadoras [Pequeña]	65	35	100
De 51 a 150 personas trabajadoras [Mediana]	79	21	100
De 151 en adelante personas trabajadoras [Grande]	83	17	100

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 12. Proporción de empresas con más del 50% y el 100% de mujeres en cargos directivos según áreas gerenciales. República de Panamá. %. 2017**

	<b>&gt;50% mujeres directivas</b>	<b>100% mujeres directivas</b>
I+D	5	2
Operaciones	20	8
RSC	21	16
Comunicación y RRPP	24	18
Marketing y Ventas	47	27
Gestión General	47	37
Finanzas y Administración	67	45
RRHH	77	71

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 13. Proporción de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y áreas gerenciales. República de Panamá. %. 2017**

	<b>RRHH</b>	<b>RSC</b>	<b>Finanz y Adm</b>	<b>Comuni -cación y RRPP</b>	<b>Marke- ting y Ventas</b>	<b>I+D</b>	<b>Opera- ciones</b>	<b>Gestión General</b>
Sin mujeres directivas	17.6	77.2	19.2	70	41.6	90.4	56.8	39.6
<30% mujeres directivas	10.4	4.8	17.2	6.8	16.8	4.4	22	24
31%-50% mujeres directivas	3.2	3.2	14.4	4	13.6	0	10.4	6.8
51%-70% mujeres directivas	1.6	0.4	4.4	1.2	3.2	2.4	1.2	0.4
>70% mujeres directivas	67.2	14.4	44.8	18	24.8	2.8	9.6	29.2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 14. Principales barreras con las que se encuentran las mujeres para acceder a puestos gerenciales o directivos en su empresa. República de Panamá. Frecuencia. 2017**

<b>Principales barreras</b>	<b>Frecuencia</b>
Falta de modelos a seguir	6
No hay una estrategia para la retención de mujeres calificadas	6
Falta de mentores(as) para promover el desarrollo profesional a largo plazo	7
Poca habilidad/conocimiento/competencia para llegar a posiciones intermedias	10
Exclusión de redes informales	15
Cultura corporativa masculina	23
Demasiadas exigencias de disponibilidad (horarios, viajes) por parte de la empresa	33
Falta de compromiso de los líderes con el avance de las mujeres	41
Falta de apoyos para compatibilizar el trabajo con las responsabilidades familiares	42
Poca disponibilidad horaria y/o para viajar por parte de las mujeres	54
Estereotipos sobre el papel y las habilidades de las mujeres	63
Falta de experiencia de dirección general o de línea	107

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 15. Distribución de empresas según cultura en materia de diversidad de género percibida. República de Panamá. Frecuencia y %. 2017**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Predominantemente masculina	41	16.4
Predominantemente femenina	40	16
Equilibrada, inclusiva	169	67.6
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 16. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. República de Panamá. %. 2017**

	Con las mismas habilidades y cualificación profesional, las mujeres encuentran mayores dificultades para alcanzar las posiciones de alto nivel directivo.	Las carreras de alto nivel directivo implican poder estar "en cualquier lugar y en cualquier momento" <input type="checkbox"/> para trabajar.	Las mujeres lideran con la misma eficacia que los hombres.	Nuestra cultura empresarial es un espejo de nuestra sociedad y sus tradiciones
<b>Totalmente de acuerdo</b>	11.6	13.6	54	4.4
<b>De acuerdo</b>	25.2	74.4	36.8	58.8
<b>En desacuerdo</b>	43.2	7.2	8	14.4
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	7.6	0.4	0	1.2
<b>No sé/No aplica</b>	12.4	4.4	1.2	21.2
<b>Total</b>	100	100	100	100

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 17. Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? Frecuencia y %. República de Panamá. 2017**

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	132	52.8
No	28	11.2
NS/NC	90	36
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 18. Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Frecuencias. República de Panamá. 2017**

	<b>Frecuencia</b>
NS/No puedo decidir	1
Mejor capacidad para medir el interés y la demanda de consumidores	16
Mas apertura, innovación y creatividad	29
Mejora de la reputación de la empresa	30
Aumento de la capacidad de atracción y retención del talento	47
Aumento de los resultados empresariales, incluyendo rentabilidad y productividad	84

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 19. Distribución de empresas según proporción de beneficios financieros obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. República de Panamá. 2017**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos del 5 %	3	1.2
Entre el 5% y el 10%	28	11.2
Entre el 10% y el 15%	48	19.2
Entre el 15% y el 20%	21	8.4
Por encima del 20%	15	6.0
No reporta	135	54.0
Total	250	100.0

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 20. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Frecuencia. República de Panamá. 2017**

<b>Medidas implantadas</b>	<b>Frecuencia</b>
Estrategia específica que incluya objetivos para la diversidad / inclusión de género en el nivel de alta dirección	4
Trabajo a distancia o teletrabajo (en igualdad de condiciones para hombres y mujeres)	6
Apoyos para el cuidado de niños y niñas/ cuidado de adultas/os mayores	9
Horas de trabajo a tiempo parcial (en igualdad de condiciones para hombres y mujeres)	10
Coaching y tutoría	18
Prevención y lucha contra el acoso sexual	25
Programas de reingreso	30
Horas de trabajo flexibles	45
Permisos de paternidad (por encima de los requisitos legales)	50
Descansos profesionales	58
Igualdad de remuneración/salarios	65
Entrenamiento de habilidades y competencias / entrenamiento ejecutivo	78
Permisos de maternidad (por encima de los requisitos legales)	81
Reclutamiento, retención y promoción	118
Otro*	75

\*Señalada por quienes no tienen políticas de diversidad de género en la empresa

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 21. Iniciativas de igualdad y diversidad de género que deberían ser implantadas en las empresas. Frecuencias. República de Panamá. 2017**

Iniciativas	Frecuencia
Creación de redes y grupos/comisiones de trabajo que favorezcan un mayor equilibrio y diversidad de género en la organización (redes de directivas y profesionales, grupos de trabajo para impulsar y monitorear los avances en materia de igualdad, etc.)	3
Otros	4
NS/NC	5
Programas de mentoría y acompañamiento	9
Mayor participación de mujeres en la toma de decisiones	26
Flexibilidad laboral y apoyo a la conciliación	31
Medidas para identificar las brechas salariales y promover la igualdad salarial	36
Sensibilización/compromiso de la Alta Dirección sobre los beneficios de la igualdad y la diversidad de género en las empresas	37
Capacitar al área de gestión de Recursos Humanos (o similares) en materia de igualdad de género y diversidad empresarial	68
Promover una cultura inclusiva entre las personas empleadas	79
Diseñar y aplicar un Plan de Igualdad de Género y Diversidad	87

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017

**Tabla 22. Políticas y/o prácticas institucionales que facilitarían la implantación de estrategia de igualdad de género en las empresas. Frecuencias. República de Panamá. 2017**

Políticas y/o prácticas institucionales	Frecuencia
Otro	2
NS/No puedo decidir	5
Sensibilización para el fomento de una cultura empresarial más inclusiva	22
Incentivos fiscales o ayudas para la implantación de medidas de igualdad de género en las empresas	40
Realización de foros, jornadas..., para la visibilidad e intercambio de buenas prácticas	57
Avances legislativos en materia de igualdad de género en el ámbito laboral	59
Difusión de conocimiento, información y herramientas para la aplicación de medidas	85
Apoyo o consultorías especializadas para la implantación de medidas	87

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2017



Para mayor información contáctenos al 211-2672 / 2677  
o al email: [conep1@cwpanama.net](mailto:conep1@cwpanama.net)

Síguenos en:

