



**Empresa:** Morgan & Morgan

**Programa:** Política de diversidad e inclusión en la empresa: Promoviendo los DDHH desde la gobernanza

**Categoría:** Gobernanza

**Descripción y propósito/objetivos del programa:**

Más allá de un programa, la implementación de esta política es un proceso de evolución producto de la decisión política de Morgan & Morgan de reconocer la importancia de promover y respetar los DDHH y adherirse a las mejores prácticas corporativas siguiendo estos los Principios Rectores sobre las empresas y los DDHH de Naciones Unidas. Lo que empezó como iniciativas para mejorar la representatividad de las mujeres en el máximo órgano de gobierno de la empresa; hoy en día es una política robusta, dirigida bajo el pilar de Gobernanza de la estrategia de sostenibilidad de Morgan & Morgan que está organizada bajo los criterios ASG.

**Fecha de inicio (dd/mm/yy) y en qué etapa está el programa:**

Nos adherimos a los WEPs (Principios para el empoderamiento de ONU Mujeres), y en el 2019 firmamos la carta de adherencia a la Iniciativa de Paridad de Género (IPG). Con eso arrancamos y seguimos con la implementación de nuestra política. La etapa en la que se encuentra el proyecto es de mantenimiento y divulgación: hacer viva la política. Para nosotros es importante manejar este tema como un punto estratégico, y por eso se instaure desde el sistema de Gobierno Corporativo de la empresa y entra en el pilar de Gobernanza de la estrategia de sostenibilidad.

**Razón por la cual se postula el programa en la categoría seleccionada (ASG):**

Porque el objetivo que persigue la Política de diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades es lograr no solo mayor representatividad de mujeres en la alta dirección, sino en garantizar el respeto a los DDHH en todos nuestros grupos de interés. Además, es necesario poner en evidencia que alcanzar el objetivo pasa por hacer una declaración política que implique a la alta dirección para lograr una transformación real en nuestro sistema de gobernanza. Posteriormente, hacer un correcto diagnóstico y un plan con acciones e indicadores que permitan medir avances. Solo así se puede lograr una real transformación en la empresa.

**Explicar cómo el programa está alineado a la ISO 26.000 u otros estándares internacionales:**

Nos alineamos a la norma ISO 26000 tomando en cuenta las siguientes materias clave: Gobernanza de la organización (6.2.1.1): Mejorar las oportunidades de grupos vulnerables (mujeres, minorías étnicas, etc.) para ocupar puestos de liderazgo, tomando como punto de partida nuestra Política de diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades. DDHH (6.3.1.1): Discriminación y grupos vulnerables: la ISO 26000 invita a hacer especial énfasis en garantizar los derechos humanos de los grupos tradicionalmente vulnerables (mujeres, niños y niñas, discapacitados, pueblos indígenas, minorías étnicas, inmigrantes, etc.). Principios WEPs Los Principios para el empoderamiento de las mujeres funcionan como hoja de ruta, fomentando prácticas comerciales que empoderen a las mujeres, incluyendo la igualdad de remuneración, la igualdad de oportunidades para el avance profesional, la licencia parental remunerada y la tolerancia cero al acoso sexual en el lugar de trabajo\*. \*Cita de Sanda Ojiambo Directora Ejecutiva Pacto Global de las Naciones Unidas.

**Establecer los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y metas que impacta el programa (máximo 5). Sustente su afirmación:**

ODS 5: Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer. Meta 5.5: La “Política de diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades” que se inserta desde el Gobierno Corporativo de la empresa garantiza un espacio de trabajo seguro a todas las personas, sin discriminación por razón de género, edad, nacionalidad o cualquier otra condición personal física o social y tiene como principal objetivo que las mujeres logren ser socias y parte de nuestra Junta de Socios, el máximo órgano de Gobierno de Morgan & Morgan.

ODS 10: Reducción de las desigualdades: Meta 10.2: Al ser una empresa local que está instaurando procesos en su sistema de Gobernanza para reducir las desigualdades, queremos lograr ser ese referente local que transmite conocimiento a las demás empresas nacionales, compartiendo nuestras mejores prácticas en diversos foros y nuestro conocimiento técnico en el desarrollo de herramientas que contribuyan a reducir desigualdades. Junto a Sumarse hemos elaborado dos herramientas: Caja de Herramientas Inclusivas y el Manual- Cultura Laboral Inclusiva para las personas LGBTQ+ , disponibles para todas las personas que quieran obtener conocimientos para trasladarlos a sus organizaciones.

Objetivo 10: Reducción de las desigualdades: Meta 10.4: El documento vivo que es la “Política de Diversidad, Inclusión e Igualdad de Oportunidades” se inserta en los procesos de Gobernanza de la organización para fomentar la Igualdad de oportunidades en todos los colaboradores sin ningún tipo de distinción.

#### **Rol del Consejo Directivo en el programa:**

Compromiso: en estos temas es vital que la Junta de Socios, máxima autoridad de la organización, se comprometa a apoyar las acciones derivadas de la política. El Comité de Gerencia es responsable de aprobar los planes que propone el Comité IDEA, y Diana Morgan, socia miembro del Comité IDEA, participa en el Comité de Gerencia. En cada Junta de Socios se hace una actualización de los avances de la estrategia de sostenibilidad, incluyendo este proyecto. Contar con una socia mujer, apoyando estos temas, y participando en estos espacios, es un gran paso hacia el cumplimiento de esta política.

#### **Equipo que integra el programa por parte de la empresa:**

Desarrollo organizacional: área donde se gesta la iniciativa en el 2018 para luego ser llevado por el área de Sostenibilidad, liderando esta iniciativa desde un lugar más estratégico. Departamento de sostenibilidad: Apoya los proyectos estratégicos relacionados a bienestar de los colaboradores y brinda soporte al área de Gobierno Corporativo de la empresa con respecto al monitoreo de acciones que se tomen a través del Comité IDEA. Dirección de comunicación: Diseña campañas de sensibilización internas y externas que apoyan la ejecución de estas iniciativas.

#### **Aliados estratégicos externos del programa:**

FUNDAMORGAN: apoya con formación contra acoso laboral, sensibilización y revisión de procesos. Brindó asesoramiento en el desarrollo de materiales para los públicos de interés externos. PFLAG, Fundación Iguales, y Convive, han sido aliados para reforzar la sensibilización interna de los colaboradores en la parte de diversidad e inclusión. Hemos coordinado paneles y capacitaciones para

continuar dándole visibilidad a la política y sensibilización en estos temas. Sumarse: En conjunto con FUNDAMORGAN, fueron aliados para el desarrollo de productos dirigidos a la membresía. Sumarse nos ha permitido llegar a espacios externos. LHH Panamá: proveedores de capacitación del programa de liderazgo femenino. P&G nos compartió sus buenas prácticas en el área y la agencia de comunicaciones Komunika Latam que fueron facilitadores del curso Microagresiones y sesgos inconscientes.

### **Actores beneficiados:**

A nivel interno: Alto nivel: De las 65 mujeres que participaron del programa de liderazgo de LHH, Elevando el Liderazgo de la Mujeres (EWIL), 4 ascendieron a ser Socias de la firma, por lo tanto, a la más alta dirección y 1 ejecutiva ascendió a nivel de VP. A partir de la implementación de acciones de la política e insertado en el Gobierno Corporativo de la empresa, el programa beneficia a nuestros 468 colaboradores y colaboradoras de Morgan & Morgan. Nos encargamos de que cada uno reciba capacitaciones en temas de diversidad e inclusión y se sensibilicen con nuestras campañas de comunicación y esfuerzos de divulgación del programa. A nivel externo: Cada panameño y panameña puede beneficiarse de esta iniciativa ya que al realizar acciones hacia la cadena de valor y hacia nuestros grupos de interés, buscamos impactar en cada persona. Impactamos a todas las empresas que son miembros de Sumarse al colaborar en el desarrollo de dos cajas de herramientas: Caja de herramientas para Comunicación, Mercadeo, Publicidad y agencias invitadas y la Caja de herramientas para una cultura laboral inclusiva de las personas LGBTIQ+. Las mismas se encuentran disponibles de manera gratuita y acceso público en su sitio web. En octubre de 2022 fuimos invitados por Sumarse a participar como expositores del Taller de comunicaciones inclusivas en el que impactamos a 24 personas de 17 empresas.

### **Cuál es el problema o desafío central que se enfrenta en relación con su programa de sostenibilidad:**

El problema o desafío central es la retención y el crecimiento significativo del número de socias dentro de la firma, especialmente con la llegada de una nueva generación de abogadas jóvenes con gran talento. Nuestro objetivo es proporcionarles oportunidades claras para convertirse en socias, asegurando así su permanencia y desarrollo profesional dentro de la empresa. Para abordar este reto, nos adherimos a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) y, tras completar un autodiagnóstico, desarrollamos una hoja de ruta con acciones prácticas destinadas a apoyar el crecimiento de las mujeres en posiciones de alta dirección. Además, implementamos iniciativas que tienen un impacto positivo en todos nuestros colaboradores y grupos de interés, reconociendo la necesidad de incluir los temas de derechos humanos (DDHH) y diversidad de manera más amplia. Entre esas acciones se incluyeron prácticas de equidad en la remuneración, la igualdad de oportunidades para avanzar en la empresa, se aprobó la licencia de paternidad remunerada ampliada, la inclusión de parejas del mismo sexo en el seguro colectivo, capacitaciones relacionadas al acoso laboral, entre otras.

### **Por qué es importante el programa para la empresa. Cómo se asocia a la estrategia de la empresa / negocio y cuáles son los riesgos y oportunidades que afronta la empresa en materia de sostenibilidad vinculadas al programa:**

Porque fortalece nuestro compromiso con la diversidad, inclusión y equidad, elementos esenciales para mantenernos como líderes en el sector legal. La implementación de este programa se alinea perfectamente con nuestra estrategia empresarial, que busca no solo cumplir con altos estándares éticos y de gobernanza, sino también aprovechar el potencial de un equipo diverso y talentoso.

Oportunidades:

- Posicionamiento de Liderazgo: Al ser pioneros en implementar políticas de diversidad e inclusión, nos posicionamos como un referente en el sector legal panameño, atrayendo tanto a clientes como a talentos que valoran estas prácticas.
- Fortalecimiento de la Cadena de Valor: Podemos extrapolar estas prácticas a nuestra cadena de valor, especialmente con nuestros proveedores, promoviendo una cultura inclusiva y diversa más allá de nuestra organización.
- Mayor Compromiso Interno: Fomentar internamente los beneficios que ofrecemos, como la licencia de paternidad extendida y la inclusión de parejas del mismo sexo en el seguro colectivo, refuerza el compromiso y la satisfacción de nuestros colaboradores.
- Capacitación Continua: Continuar ofreciendo capacitaciones sobre microagresiones y otros temas relacionados en todos los niveles de la organización, asegurando un entorno de trabajo seguro y respetuoso.
- Espacios Seguros: Fomentar el conocimiento y uso del canal de denuncias como elemento clave para generar espacios de trabajo seguros y libres de acoso.

Riesgos:

- Baja Representación Femenina: A pesar de nuestros esfuerzos, en 2019 nuestra representación de socias mujeres era significativamente baja, cerca del 10%, comparado con el 30% recomendado por ADP.
- Desigualdad en la Promoción: Si no logramos crear y mantener acciones específicas para apoyar a las mujeres abogadas en el nivel de Asociada Senior, corremos el riesgo de perpetuar la desigualdad en las oportunidades de ascenso, lo cual podría resultar en la pérdida de talento valioso.
- Resistencia al Cambio: Es crucial gestionar este cambio de manera efectiva.

### **Por qué es importante el programa para las audiencias externas y/o beneficiadas:**

Porque lo usual es que sean las empresas multinacionales las que cuentan con políticas sólidas regidas desde el Gobierno Corporativo de la organización; y en este caso al ser Morgan & Morgan una empresa local, las demás empresas panameñas pueden sentirse representadas y sentir que es tangible y real convertir sus empresas en espacios más diversos e inclusivos, brindando oportunidades reales a las mujeres y a las demás poblaciones vulnerables. Desde el punto de vista interno, en el 2023 un total de 10 abogadas alcanzaron el más alto nivel directivo de la empresa, frente a 3 que teníamos en el 2017 antes de poner en marcha las primeras acciones. Es importante destacar que hoy también forman parte de la alta dirección otras mujeres que NO son abogadas, pero también poseen el título de Socias, solo que no son parte del pacto social de la firma. Al tomarlas en cuenta, la cifra de Socias sube a 12.

## **Objetivos del programa, situación actual y metas a corto, mediano y largo plazo:**

Promover y garantizar mayor representatividad de las mujeres en la junta de socios, el máximo órgano de dirección. Sentar los principios sobre los cuales Morgan & Morgan y las empresas relacionadas deberán actuar para promover buenas prácticas, promoción y respeto de los derechos humanos. Garantizar un espacio seguro de trabajo en el que se eliminen los sesgos inconscientes, ejerciendo la tolerancia cero a cualquier forma de violencia, acoso y discriminación en el entorno laboral.

Situación actual: Hacer viva la política de diversidad e inclusión midiendo el avance en la implementación del plan de trabajo. Una clave que se desprende de la política es la creación del Comité IDEA, que significa Inclusión, Diversidad, Equidad y Apoyo, conformado por integrantes de las distintas empresas relacionadas de diferentes niveles jerárquicos, y que vela por los temas de inclusión, diversidad y equidad, apoyando iniciativas que promuevan una cultura que represente los valores y propósito corporativo, así como un entorno libre de violencia y discriminación. Este Comité se reúne mínimo tres veces al año para revisar avances, cumplimiento y además proponer acciones de mejora continua que respondan a la política.

Metas al corto plazo: Darle relevancia a las acciones del Comité IDEA y garantizar el cumplimiento de sus funciones. Monitoreo y cumplimiento del plan de trabajo.

Metas a mediano plazo: Reevaluar la medición del cumplimiento de los WEPs en el 2025. Involucrar a la cadena de valor: iniciar acciones puntuales con cada uno de los grupos que la componen.

Largo Plazo: Posicionarnos como empresa referente en el cumplimiento de los derechos humanos y equidad de género. Contar con la participación de más del 60% mujeres líderes en posiciones de alto rango en la organización a 2025. Aspiramos a un % similar a lo sugerido por ADP. Hoy estamos en 29% y estos % los seguiremos.

## **Alcance / cobertura geográfica del programa:**

El alcance de este programa incluye a todos los grupos de interés que conforman Morgan & Morgan, como colaboradores, proveedores, socios, entre otros que forman parte de la cadena de valor de la empresa. A su vez, tiene un alcance a nivel nacional ya que por medio de su implementación buscamos sentar las bases en el cumplimiento de la gobernanza organizacional, posicionándonos como empresa referente en la diversidad e inclusión laboral a nivel país y que más organizaciones puedan seguir nuestro ejemplo de equidad de género e involucramiento de mujeres en posiciones de liderazgo organizacional.

## **Recopile datos (línea base, diagnóstico socio-económico, estudios específicos si se tienen), estadísticas:**

Según el estudio "Línea base de la participación de mujeres en juntas directivas de las empresas regidas por la ley 56 del 11 de julio del 2017" realizado por la Asociación de Directoras de Panamá, reflejó que la participación de mujeres en las juntas directivas sujetas a dicha Ley, era de un 14% en el caso de empresas privadas. En Morgan & Morgan al 2023, el 29% de total de la Junta de Socios, está

representado por mujeres \*socias activas. El autodiagnóstico realizado al adherirnos a los Principios WEPs en el 2018 arrojó un puntaje del 40%, En el 2022, el puntaje de este mismo autodiagnóstico fue de 62%, indicando que la empresa ha abordado la igualdad de género desde el desarrollo de políticas en la organización. Según el estudio “Elevando a las mujeres hacia el liderazgo” de LHH, el 84% de los empresarios encuestados cree que el progreso del liderazgo femenino es un tema crítico e importante. Sin embargo, solo el 22% está satisfecho con la capacidad de su organización para potenciar el liderazgo femenino. Realizamos un pre diagnóstico (antes de empezar el programa facilitado por LHH) y en promedio se evaluaban con 51% de acuerdo a sus competencias claves para continuar creciendo y desarrollándose. Al terminar los módulos, la POST autoevaluación subió a 69%. Nuestra meta es que se continúe aplicando lo aprendido y que el porcentaje siga mejorando.

**Cómo la empresa ha decidido abordar el problema y sus posibles soluciones. (Resume el plan de ejecución del programa y sus fases):**

Abordamos el reto inicialmente realizando acciones aisladas pero específicas y enfocadas en promover que más mujeres continúen con su plan de carrera en la empresa. Era importante que, cuando se presentara la oportunidad de ascensos, tuviéramos un número elevado de mujeres que pudieran lograr entrar a la Junta de Socios. De no contar con suficientes asociadas seniors dentro del Plan de Carrera, se hace muy complicado elevar la cantidad de socias mujeres. En una primera fase partimos por sensibilizar a la alta dirección para obtener su apoyo en los planes a ejecutar. Aquí contratamos a AEQUALES, empresa regional experta en género para sensibilizar a los socios. Y en el 2018 se tomó la decisión de adherirse a los WEPs de ONU Mujeres para luego en el 2019 firmar la carta de adherencia a la Iniciativa de Paridad de Género (IPG). En una segunda fase, identificamos que abordar este desafío iba más allá de solo pensar en las mujeres de la firma, sino que se debía dar un marco político desde la gobernanza de la organización. Es por ello que desarrollamos la “Política de diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades” y un plan de trabajo que se desprende de la misma. El Programa de Liderazgo Femenino fue clave, no solo para capacitar a mujeres líderes con potencial de crecer en la organización, sino que incluyó la participación de sus jefes quienes deben apoyarlas con su proceso de desarrollo. Esto es una oportunidad para sensibilizar a socios actuales, y a la vez apoyar a que más mujeres asciendan a la alta dirección. Actualmente nos centramos en hacer viva la política, donde nuestro Comité de Gerencia sirve como principal pilar de apoyo. Es importante manejar este tema como un punto estratégico del negocio, por lo que se instaure desde el Gobierno Corporativo.

**Describa cómo se lleva a cabo la estrategia de comunicación del programa:**

Partimos por decir que este es un punto con oportunidad de mejora, ya que es necesario aumentar nuestros esfuerzos de comunicación a nivel externo e interno. Desde que iniciamos esta transformación, hemos enfocado los esfuerzos de comunicación en tres aspectos: Informar hitos como el lanzamiento de la política y presentar la instauración del Comité IDEA como un ente vivo de monitoreo e innovación. Segundo: apalancándonos en fechas especiales para dar a conocer resultados como por ejemplo en el mes de marzo, en el Día de la Mujer y en junio la fecha que se conmemoran los derechos de las personas LGBTIQ+, y por último en el refuerzo de la comunicación en relación a herramientas que apoyan a estos cambios. Ejemplo: el sistema de denuncias y sus canales, y las capacitaciones que tenemos disponibles en la plataforma virtual de capacitación MORGAN ACADEMY.

## **El programa ofrece innovaciones en su diseño, ejecución, documentación y reporte:**

Al ser una empresa local y una industria tan tradicional y masculinizada a lo largo de su historia, la innovación pasa por haber logrado estructurar iniciativas enfocadas en la mujer para luego desarrollar una política que fortalezca y vele por los DDHH y la Igualdad de Oportunidades dentro de la organización desde un espectro más amplio. Como empresa socialmente responsable, Morgan & Morgan y sus empresas relacionadas promueven el respeto a los DDHH a través de su estrategia de sostenibilidad para promover un entorno empresarial libre de cualquier forma de violencia y discriminación, que sea respetuoso, digno e inclusivo y que garantice la igualdad de oportunidades. Pocas empresas a nivel local cuentan con una política de diversidad e inclusión y un plan de acción que responda a esa política para garantizar que sea un documento vivo que transforme a la organización, pues se cuenta con el Comité IDEA para garantizar su cumplimiento, seguimiento y mejora continua; además del reporte dos veces al año a la Junta de Socios.

## **Cómo la empresa monitorea los avances del programa:**

Reporte: La periodicidad en la medición de avances para dar credibilidad al sistema de gobernanza. Monitoreo y reportes: Establecer cómo la empresa da seguimiento al programa y lo reporta a las distintas audiencias. El monitoreo clave es el autodiagnóstico que realizamos por medio de la plataforma de los WEPs. Este reporte es comunicado a nuestro público interno. El seguimiento de los avances se discute en el Comité IDEA. Diana Morgan reporta esta información a la Junta de Socios. El informe de sostenibilidad anualmente es enviado por correo electrónico y redes sociales a todos los públicos de interés de la firma y publicado en nuestro sitio web. En fechas claves se envía un correo electrónico a todos los colaboradores con los avances en temas de diversidad e inclusión. Ejemplo: en el día de la mujer trabajadora, en junio sobre diversidad. Se incluyen noticias en otros newsletters como el de SUMARSE y CAPADESO que es recibido por diversas organizaciones y empresas del sector y público en general. Newsletter de Morgan & Morgan que se envía a colaboradores, clientes, proveedores y otros aliados cada tres a cuatro meses. RRSS de la firma: publicaciones dirigidas al público en general.

## **Impactos actuales del programa. Incluya indicadores específicos que sustentan dichos impactos:**

70+ mujeres participaron del programa de liderazgo de LHH para que las mujeres de alto potencial dentro de la organización reflexionen, se conecten y eleven su impacto en la empresa. Este programa se centra en el desarrollo de mujeres con potencial, preparándolas para asumir futuros roles de liderazgo (actualmente unas renunciaron y otra se retiró por motivo de jubilación- estamos dando seguimiento a 65). Varias de ellas han escalado en el plan de carrera (Career Track) de la firma, subiendo a posiciones de “asociadas” y “asociadas senior”. Por otro lado, las ejecutivas del banco y otras empresas relacionadas han subido a posiciones de “director” y “head”. En el 2018 contábamos con un 18% de representación de mujeres en la Junta de socios de la firma. Actualmente la cifra asciende al 29%. El seguro de vida y de cobertura de salud, hoy se extiende a las parejas del mismo sexo. También se incluye un beneficio por adopción que aplica también a parejas del mismo sexo. El permiso parental se extendió a 5 días laborables y puede llegar a beneficiar al 35% de nuestra fuerza laboral. El equipo de liderazgo de la firma ha sido sensibilizado en temas de microagresiones y sesgos inconscientes. El 100% de los jefes de las participantes del programa de liderazgo han sido sensibilizados en la importancia de apoyar a la mujer en su desarrollo, en cómo la diversidad e inclusión es un buen negocio, entre otros



temas. Este grupo de jefes no representa al 100% de los Socios, pero sí un % importante. Constantemente ofrecemos capacitaciones para educar a la alta gerencia y al personal en general sobre los temas de diversidad e inclusión. Nuestras oficinas cuentan con una sala de lactancia, apoyando a las madres lactantes con un espacio seguro y cómodo.

**Cómo puede validar su programa: entidades externas validadoras, auditorías, opinión de expertos, certificaciones, estudios ad hoc:**

SUMARSE: “FUNDAMORGAN ha trabajado junto a Sumarse por los últimos 9 años en temáticas de prevención de violencia de género, creando programas de sensibilización en las empresas, protocolos y campañas de sensibilización. También hemos trabajado en conjunto cajas de herramientas de para el uso de comunicaciones inclusivas, diversas y equitativas en las empresas y otra para una cultura laboral inclusiva para personas LGTBQ+. Además, FUNDAMORGAN ha sido panelista en eventos sobre inclusión y diversidad y ha participado en un diagnóstico sobre el estado de las empresas en no discriminación” – Verónica Muela, Directora de Gestión de Programa. Lee Hecht Harrison como entidad que ha brindado formación en liderazgo a las abogadas de la firma. Carta adjunta. ONU Mujeres WEPs: a través del reporte que arroja el autodiagnóstico realizado en el 2018 y el 2022. Adjuntamos los dos autodiagnósticos.

**Se cuenta con un reporte de sostenibilidad que refleje los avances y/o resultados del programa:**

Sí. El reporte de sostenibilidad que publicamos año a año. En este enlace: <https://morimor.com/wp-content/uploads/2024/07/IS23-MorganMorgan-baja.pdf> se pueden visualizar nuestros informes de sostenibilidad de los años 2023, 2022 y 2021.

**Cuáles son las lecciones aprendidas y planes de mejora continua:**

La comunicación interna y externa es un punto clave y estratégico que hoy estamos trabajando para que nuestros públicos de interés puedan aprovechar de mejor manera los beneficios de esta transformación que hemos realizado como empresa local. Las alianzas son importantes y vitales para trabajar en aspectos como la cultura y la conducta individual de las personas. Sin el apoyo de las organizaciones aliadas no hubiéramos conseguido avances tangibles. Además de contar con empresas multinacionales como P&G que nos han transmitido sus buenas prácticas. Una gran lección: la sensibilización a la alta dirección para tener un real compromiso y apoyo. La medición de los avances y el planteamiento de indicadores. En nuestro caso: al inicio era asegurar que el nivel de asociadas senior representara un número elevado que permitiera luego el ascenso de más mujeres a la Junta de Socios. Lo que inició así, evolucionó en un ámbito aún más amplio que abarca los principios rectores de DDHH de toda la organización. Como plan de mejora continua podemos decir que el enfoque está en hacer viva la política de diversidad e inclusión. Por ello el Comité IDEA continuará monitoreando avances, reportando a la alta dirección y promoviendo nuevas acciones. Un punto de mejora continua es extender nuestros valores y conocimientos en esta materia a nuestra cadena de valor, ya que somos una empresa local referente y se pueden identificar con nosotros. Somos panameñas y lo estamos consiguiendo.

**Explicar de forma concisa cómo se ha pasado de una situación determinada a los objetivos planteados en el programa:**

En Morgan & Morgan nos planteamos un objetivo: lograr mayor representatividad de la mujer en la alta dirección, ya que la retención del talento femenino en la firma es estratégica y de alto valor. Empezamos con ese norte haciendo iniciativas y actividades aisladas, y aunque hemos superado nuestras metas, este enfoque fue más allá al darnos cuenta de que ese objetivo se tenía que lograr con cambios en cómo funcionaban los procesos de la organización. Se diseñó una política de diversidad e inclusión para darle un marco desde el Gobierno Corporativo de la empresa. Hoy en día nos lleva a ser una empresa que continúa transformándose para promover la protección y respeto de los DDHH y la igualdad de oportunidades dentro de la empresa, la comunidad y nuestra cadena de valor.