**PRACTICAS RECOMENDADAS DE DIVERSIDAD, EQUIDAD e INCLUSIÓN (DEI)**

1. **INTRODUCCIÓN:**

El siguiente documento propone una herramienta de orientación para las compañías de la industria del sector energético a fin de incorporar buenas prácticas en materia de Diversidad, Equidad e Inclusión.

En el mismo, se integra la experiencia de referentes formados en compañías que aplican estos criterios en el ámbito de la República Argentina, así como el conocimiento de especialistas externos que han sido consultados, a fin de contar con lineamientos fundamentales en aquellas empresas que consideren necesario iniciar, ampliar o consolidar un proceso que contemple incluir practicas DEI.

Las prácticas recomendadas brindan un marco general de referencia y cada empresa podrá voluntariamente adaptarlas de acuerdo con su contexto. Estos lineamientos se encuentran en permanente crecimiento, lo que es posible que estas recomendaciones evolucionen constantemente. En consecuencia, el presente documento busca ser el punto de partida para futuros Manuales de Prácticas Recomendadas, que contemplen la incorporación de la experiencia y evolución de las prácticas, como así también las actualizaciones en el marco legal y normativo.

Por último, si bien existe legislación vigente en Argentina de la que recomendamos tener presente como marco de referencia, las sugerencias bibliográficas son recomendaciones generales no limitantes, ya que existe abundante material sobre la temática no incluida en la lista.

1. **OBJETO**

Proporcionar información sobre prácticas en DEI que sirvan como referencia para todas las empresas de la industria del sector energético, y demás entidades que se encuentren interesadas en incorporar nuevas perspectivas y busquen desarrollar el acceso a ambientes laborales más diversos, equitativos e inclusivos.

1. **COMPROMISO**

El compromiso de esta publicación es inspirar, motivar y acompañar a las organizaciones para que incorporen buenas prácticas, contribuyendo a la transformación necesaria para ser competitivos en un entorno de cambio permanente.

1. **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Estas prácticas son de aplicación voluntaria, para todas las compañías socias de IAPG que, como parte, dieron validación al documento a través de sus representantes, demostrando así su compromiso para el desarrollo de negocios de manera diversa, equitativa e inclusiva, pudiendo extenderse libremente en toda la cadena de valor.

1. **GLOSARIO**

El siguiente glosario pretende aclarar la interpretación de los términos utilizados en el presente documento, a finde contribuir en un mejor entendimiento. Si bien los mismos pueden contar con más de una acepción, se han volcado aquellas que se ajusten a practicas DEI.

**DIVERSIDAD:** Se refiere a todas las características que nos identifican; es decir, la diversidad representa la mezcla colectiva de diferencias en torno a raza, color, religión, sexo, identidad de género, origen nacional, edad, discapacidad, orientación sexual, valores, creencias, experiencias, antecedentes, preferencias y comportamientos que hacen única a cada persona.

**SESGO INCONSCIENTE:** Prejuicio y/o estereotipo aprendido de forma automática, no intencionales, arraigado, universal y capaz de influir positiva o negativamente en el comportamiento de una persona, creando barreras para la inclusión, el rendimiento, el compromiso o la innovación.

**GÉNERO:** El enfoque de género considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), género se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres.

**IGUALDAD DE GÉNERO:** Es la igualdad de derechos, recursos, responsabilidades y oportunidades, independientemente de su identidad de género, y sean tratadas con el mismo respeto en todos los aspectos de la vida cotidiana: trabajo, salud, educación.

**EQUIDAD:** La equidad busca garantizar el acceso a todas las personas a las mismas oportunidades. La equidad reconoce que no todos partimos del mismo lugar porque existen ventajas y barreras y busca corregir el desequilibrio.

**PERSPECTIVA DE GÉNERO:** Es la forma de ver o analizar una determinada situación o de tener un punto de vista. Es decir, la perspectiva de género permite analizar cómo operan las representaciones sociales, los prejuicios y estereotipos en cada contexto social. La incorporación de una perspectiva de género integra la igualdad de género en las organizaciones, con la vista puesta en el futuro, se propone transformar instituciones sociales, leyes, normas culturales y prácticas comunitarias que son discriminatorias.

**INCLUSIÓN:** Es la acción en la que toda persona, sin distinción, pueda ejercer sus derechos y garantías, aprovechar sus habilidades y beneficiarse de las oportunidades que se encuentran en su entorno. En el aspecto organizacional significa aprovechar la diversidad para crear un ambiente de trabajo en el que todas las personas sean tratadas con equidad y respeto, tengan igual acceso a oportunidades y recursos.

**INTERSECCIONALIDAD:** Herramienta analítica que reconoce que las desigualdades sistémicas se configuran a partir de la superposición de diferentes factores sociales como el género, la etnia y la clase social, etc. y permite entender la manera en que conjuntos diferentes de identidades influyen sobre el acceso que se pueda tener a derechos y oportunidades.

**PRIVILEGIOS:** Condición de ventaja atribuida a una persona, grupo de personas, territorios por concesión de un superior o por una determinada circunstancia. Se entiende como un beneficio que disfrutan algunas personas en función de sus identidades sociales. Los privilegios pueden ser tanto visibles como invisibles y manifestarse de diversas formas en el lugar de trabajo.

1. **BUENAS PRACTICAS**

Todas las iniciativas propuestas a continuación consolidan, en términos generales, los lineamientos básicos para una Práctica Recomendada en Diversidad, Equidad e Inclusión.

Se proponen a continuación una serie de acciones que impulsen transformar la cultura de una organización, con conciencia y perspectiva sobre los procesos de diversidad, equidad e inclusión logrando impactar en una nueva forma de hacer negocios.

La implementación de las misma de forma total o parcial es voluntaria e independiente, a cada organización, tomando en cuenta el contexto, sus capacidades, tamaño y modelo organizativo, entendiendo además que es un proceso en constante evolución.

* **Compromiso desde la Alta Dirección.**

Se recomienda contar con el compromiso de la alta dirección, dado que ayudará a establecer un ambiente propicio que fomente y estimule el desarrollo de un modelo organizacional que incorpore conceptos de diversidad, equidad e inclusión.

Es importante que la alta dirección, sea la responsable de difundir ese compromiso al resto de la organización para habilitar comportamientos vinculados a la valoración de la diversidad y generación de entornos inclusivos.

Para lograr que una organización adopte una cultura comprometida con DEI, se requiere promover a través de sus líderes, ejecutivos y mandos medios la estrategia DEI como activo clave, llevando adelante la responsabilidad de inspirar y promover un contexto favorable para desarrollar prácticas de DEI como modelo cultural en una organización.

Este modelo cultural debe traspasar los límites organizacionales y promover los lineamientos y compromisos asumidos en materia DEI en toda su cadena de valor.

Se recomienda que quienes lideran la organización puedan garantizar que las personas y actividades de su área de responsabilidad se desarrollen de acuerdo con principios y criterios DEI adoptados por la compañía, la cultura organizacional es una construcción diaria, a través de un conjunto integrado de acciones en la cual efectivamente los cambios se materializan.

Por otro lado, es recomendable en la medida que la organización así lo permita, designe un Rol de referente DEI en una o un grupo de personas, que lleven adelante el monitoreo de la implementación en prácticas DEI.

* **Incorporar el valor de la Diversidad, Equidad e Inclusión como estrategia transversal de negocio.**

Fomentar una cultura inclusiva representa una ventaja competitiva. Esto permite a las empresas innovar, anticiparse a los cambios, mejorar su productividad, superar objetivos a la vez que mejora significativamente su clima laboral.

Es fundamental asegurar transversalmente la perspectiva de diversidad, como objetivo estratégico, estableciendo un camino hacia la equidad. Para avanzar en la inclusión, se requiere comprender múltiples tipologías y minorías, lo que facilita la implementación de cambios y mejoras en las organizaciones, que aseguren que todas las personas puedan sentirse respetados y valorados permitiéndoles contribuir plenamente a los procesos organizativos.

Esta transversalización en la perspectiva de diversidad significa visibilizar y analizar las desigualdades, las relaciones de poder, e intervenir en caso que se requiera para modificarlo, es decir incluir la perspectiva de género y diversidad en todas las acciones que atraviesan a la organización.

* **Realizar un Autodiagnóstico.**

Es fundamental poder contar con un diagnóstico certero de la organización en materia DEI. Para ello se sugiere analizar de forma transversal a toda la compañía para entender cuál es la posición real respecto a esta temática, ya que es una herramienta de análisis que permitirá a la Alta Dirección poder identificar áreas de mejoras y oportunidades, espacios de interés, que permitan establecer un plan estratégico hacia el desarrollo y progreso de un modelo de gestión DEI.

Las características sugeridas para este tipo de herramientas podrían ser:

* **Objetiva**, ya que refleja los resultados de un estado de situación en el momento que se realiza la tarea de diagnóstico.
* **Informativa** porque ofrece conocimientos sobre la situación actual de igualdad o equidad de oportunidades o en aquello que refiere a la organización y la estructura de la empresa.
* **Detectora** ya que permite identificar aquellos mecanismos o políticas que generan o consolidan aspectos de inequidad de género dentro de la empresa.
* **Proactiva** porque posibilita la intervención para corregir las desigualdades o brechas de género detectadas al interior de la empresa.

Se recomienda analizar la interseccionalidad entre las variables según el análisis de cada empresa, ya que permitiría identificar si más de una variable tiene una situación de desigualdad más agravada que si se las evalúa individualmente.

Una clave es definir una metodología y poder replicarla al estudiar cada caso, involucrando a los diferentes actores. Esto permitirá identificar los obstáculos en los diferentes grupos y poder construir una hoja de ruta o plan de trabajo para removerlos estableciendo hitos/acciones, fijando plazos concretos con fecha de cumplimiento y responsables.

Existen innumerables formas de elaborar un diagnóstico organizacional, lo más sobresaliente es que pueda tener datos cualitativos y cuantitativos para el análisis de las desigualdades. Alguno de los ejes donde las empresas pueden centrarse para un diagnóstico óptimos, podrían ser: *Distribución socio-demográfica; Nivel de entrada a la organización; Cargos, funciones y competencias; Sistema de remuneraciones; Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad; Oportunidades de formación y desarrollo; Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género; Incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional*, entre otros.

* **Establecer una declaración de diversidad, equidad e inclusión:**

Una declaración de diversidad, equidad e inclusión aprobada por la Alta Dirección brinda un marco de referencia institucional. La misma puede ser de uso interno o pública, pudiendo tomar diferentes formas de diseño, como por ejemplo una política, norma o procedimiento, pero también puede tomar la forma de decálogo, declaración de principios, pero sobre todo respetando la que más se ajuste a la organización.

El objetivo es comunicar de qué forma la organización adopta los criterios DEI, por ello es destacable la importancia que esta declaración refleje el compromiso real de la Alta Dirección.

Se recomienda que la declaración pueda fomentar el respeto por las personas, el compromiso con la igualdad de oportunidades, el repudio de toda forma de acoso y discriminación en espacios laborales como así también comprometerse con la prevención y la erradicación del acoso, discriminación y violencia en el ámbito laboral. Otros conceptos que podrían incorporarse en la declaración refieren, por ejemplo, a la igualdad en la retribución y, reafirmar el compromiso de inclusión.

Promover, cumplir y difundir la declaración será responsabilidad de todas las personas que forman parte de la organización, pudiendo la misma ser adoptada por su cadena de valor.

* **Desarrollar pautas de ética y conducta:**

Resulta fundamental para lograr mayor transparencia, equidad y compromiso dentro de la organización la aplicación de herramientas que permitan disponer de pautas claras en temas de ética, transparencia y conducta, junto a la implementación de las mejores prácticas en el marco de la legislación vigente, nacional e internacional.

Estas herramientas como por ejemplo un Código de Ética y Conducta, una declaración o decálogo de los principales ejes, deben ser conocidas y aceptadas por cada integrante de la organización, ya que permiten la generación de un ambiente laboral favorable en el marco del respeto de los derechos humanos y en materia de debida diligencia.

Estos documentos son un marco de referencia de actuación para los stakeholders de una compañía, estableciendo límites a determinadas conductas y promoviendo aquellas que contribuyan a eliminar sesgos inconscientes en diferentes situaciones.

* **Desarrollar una guía de formación de diversidad, equidad e inclusión.**

Otra forma de brindar claridad en el modelo de gestión que se pretenda adoptar es desarrollar una guía, que sirva de base para todas las personas que componen una organización, para el armado de las formaciones y/o el entrenamiento.

Un compromiso institucional para la implicancia directa, es la necesidad de formación de todo el personal de la compañía. De esta manera, podría asegurarse que el impacto de estas acciones internas, logren el compromiso de la alta dirección y de todos los empleados, y al mismo tiempo constituye una forma de evidenciar acciones referidas a la calidad de gestión e involucramiento colectivo.

* **Formar un comité DEI con roles y funciones establecidos.**

La posibilidad de que se pueda conformar un comité DEI, genera el compromiso de contar con una agenda de contenidos. Es recomendable, que pueda estar compuesto por personas de distintas experiencias y perspectivas, respecto a sus roles y responsabilidades, esto puede colaborar con la compañía a abordar problemáticas desde distintos ángulos.

Algunos objetivos del comité de diversidad podrán ser:

* **Transformar la cultura organizacional**: El comité puede promover el diseño de pautas que tiendan a fomentar una cultura de equidad de género, generar un ambiente más inclusivo de participación y eliminando cualquier forma de discriminación.
* **Promover la Transparencia**: El seguimiento de los temas y la divulgación de los resultados o medidas de acción tomadas sobre ciertos temas, genera transparencia en el tratamiento de temas DEI.
* **Adaptabilidad:** Permite identificar los obstáculos que encuentran las mujeres en la participación, promociones, remuneración y al reconocimiento en la industria.
* **Reducción de Prejuicios y Estereotipos:** Puede trabajar para abordar prejuicios y estereotipos dentro de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo más equitativo.
* **Cumplimiento Legal y Ético**: En muchos lugares tienen requisitos legales relacionados con la diversidad en el lugar de trabajo. Tener un comité dedicado puede ayudar a garantizar el cumplimiento de estas regulaciones y a mantener altos estándares éticos.
* **Establecer indicadores fijar metas y evaluar seguimiento.**

Implementar indicadores de gestión, medir impactos y fijar metas en un proceso clave que permite cuantificar el logor de un objetivo. Este proceso permite la toma de decisión y ajuste de desvíos.

El seguimiento y la evaluación de las medidas implementadas permiten conocer en qué grado se ha mejorado la situación de partida y, por tanto, cuáles han sido más eficaces para conseguir los objetivos propuestos, por lo que se convierte en un ejercicio imprescindible para cualquier cambio de cultura organizacional.

Para ello se sugiere establecer parámetros de medición de diferentes aspectos, como por ejemplo ingresos, participación, ascensos, remuneraciones, impactos y reconocimiento todos ellos con perspectiva de género, entre otros.

Las empresas podrán utilizar rigor analítico para evaluar cada iniciativa específica y evaluar cómo esas iniciativas impactan en los resultados, que pueden a su vez, ser comparados con los del mercado.

* **Diseñar una estrategia equitativa de compensaciones y beneficios.**

Un elemento sugerido para asegurar el diseño de una estrategia equitativa de compensaciones y beneficios es la creación una estructura organizativa que cuente con un proceso de descripción de puestos y evaluaciones de puestos, donde se refleje el peso que cada uno de ellos tiene en la organización.

Esto permitirá una distribución equitativa en la asignación de compensaciones y los beneficios con la posibilidad de garantizar el mismo salario por igual trabajo independientemente del género.

Es importante destacar que la asignación de esas compensaciones debe estar sujeta a una estrategia de evaluación del desempeño, contar con objetivos claros y estar inmersa en el marco de un programa de desarrollo dentro de la organización, que contemple todos los aspectos de equidad e igualdad de oportunidades.

* **Ejecutar medidas para conciliar vida personal y trabajo, y fomentar la corresponsabilidad.**

Hablar de conciliación significa permitir que las personas puedan compatibilizar el empleo con otros aspectos de su vida personal y familiar, por lo cual esta definición carece de género y nos acerca a pensar acciones no discriminatorias y que aseguren la igualdad de oportunidades. De esta manera la corresponsabilidad pretende distribuir de forma equitativa y equilibrada las tareas relacionadas con atención de menores o dependientes, y las tareas domésticas, en este escenario es fundamental el acompañamiento de las organizaciones en adquirir políticas o prácticas que permitan el reparto de las tareas.

Algunas de las practicas que las compañías han adquirido a lo largo de este camino de aprendizaje son: extensión de licencia por paternidad, acciones de sensibilización sobre licencias por cuidados, involucrar tecnología para la implementación de trabajo hibrido o flexible, etc.

En el teletrabajo, implementar protocolos de derecho a la desconexión, trabajo por objetivos, tareas organizadas por turnos, tareas organizadas por objetivo, con políticas de retorno gradual como ejemplos.

* **Destinar recursos para iniciativas de diversidad, equidad e inclusión a nivel organizacional.**

Todas las iniciativas deben contar con sus recursos asignados, ya que esto garantiza la ejecución de los programas. Es importante destacar que las organizaciones ejecuten estos programas con el mismo rigor que aplicaran a cualquier otra prioridad comercial significativa, ya que los mismos podrían generar los siguientes beneficios de índole no financiera a la compañía.

Algunas de las acciones recomendadas son:

* **Atracción y Retención de Talento:** Reclutamiento centrado en el desarrollo y la innovación para atraer y contratar a una mano de obra más diversa y Políticas de promoción equilibradas e imparciales que garanticen oportunidades de promoción
* **Compromiso con la diversidad**: Las empresas que demuestran este compromiso suelen ser más atractivas para el talento. Además, una cultura inclusiva puede mejorar la permanencia de empleados, reduciendo los costos asociados con la contratación y capacitación constante.
* **Mejora de la Productividad y Creatividad**: Equipos diversos tienden a ser más innovadores y creativos. La diversidad de perspectivas y experiencias puede conducir a soluciones más efectivas y a la generación de nuevas ideas, lo que contribuye a la mejora de la productividad.
* **Aumento de la Adaptabilidad:** Un entorno diverso e inclusivo fomenta la adaptabilidad y la resiliencia organizacional. Los equipos que reflejan la diversidad del mercado suelen ser más capaces de comprender y adaptarse a las cambiantes demandas y tendencias.
* **Mejora de la Imagen de la Marca**: Las empresas que invierten en DEI a menudo ganan una reputación positiva en la comunidad y entre los que consumen susu productos o servicios. Esto puede generar lealtad de marca y atraer a clientes que valoran la responsabilidad social corporativa.
* **Reducción de Riesgos y Litigios**: En un entorno empresarial donde la discriminación y la falta de inclusión pueden dar lugar a problemas legales, invertir en iniciativas de DEI puede ayudar a reducir los riesgos legales y los costos asociados con litigios.
* **Cumplimiento Normativo:** Muchas jurisdicciones tienen regulaciones y normativas que requieren prácticas laborales justas y equitativas. Invertir en DEI ayuda a cumplir con estos requisitos y a evitar sanciones legales.
* **Desarrollo de Mercados Diversos**: Si la empresa opera en mercados diversos, tener un equipo que refleje esa diversidad puede ser una ventaja estratégica para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes en diferentes regiones.
* **Prácticas de mentorías.**

Los programas de mentoría han cobrado importancia para impulsar el liderazgo femenino. Cuando líderes de alto impacto en la organización se proponen como mentoras o mentores, están apoyando y contribuyendo a impulsar la generación de mujeres líderes ya que logran acelerar la promoción a posiciones de liderazgo. Este tipo de iniciativas, en las cuales mentoras y mentores comparten sus experiencias, permiten reforzar la confianza personal, aprovechar al máximo las oportunidades que se les brindan, así como para apoyar el desarrollo de contactos e intensificar el networking.

* **Sensibilizar sobre perspectiva de género en toda la organización.**

Es recomendable sensibilizar en materia DEI en la organización. Los canales dependerán del tipo de organización y de los que se tenga habilitados: Ellos pueden ser charlas abiertas, focus group, dinámicas de grupos, carteleras, afiches, capsulas audiovisuales, promover lecturas y reflexiones sobre videos, realizar encuesta de clima laboral sobre esta temática, posibilitar espacios de diálogo y tender hacia la pluralidad. etc.

Es fundamentar mantener el equilibrio entre las acciones realizaras y las comunicaciones ejecutadas, ya que, si bien unas refuerzan a la otra, se sugiere evitar la sobre comunicación a fin de no genera la fatiga en el tema DEI.

Se deberá motivar al personal a participar de cada encuentro, y asegurarse de que sean accesibles para todas las personas desarrollándolos durante la jornada laboral.

* **Formar en competencias que promuevan y sostengan los valores de DEI.**

Un modelo de recursos humanos sistémico en buenas prácticas DEI, sugiere que se revisen los procesos, prácticas y políticas de manera periódica, con el objetivo de detectar o evitar la reproducción de sesgos y estereotipos que puedan estar limitando el desarrollo profesional de algún grupo de personas.

Estas prácticas, deberían abarcar en la medida de lo posible, procesos que cubran las necesidades para que una organización logre atraer y retener el talento, procurando garantizar el diseño de políticas equilibradas e imparciales desde el reclutamiento hasta el desarrollo de habilidades centrado en las competencias técnicas, promoción e innovación como buenas prácticas.

* **Ecosistemas colaborativos DEI.**

Procurar que la gestión DEI, no se convierta en la iniciativa aislada dentro de una organización, sino que pueda aprovechar las sinergias de las asociaciones para crear un ecosistema colaborativo DEI. En ese sentido, se sugiere aprovechar el vínculo con partes interesadas como proveedores, entidades gubernamentales, sindicatos y organizaciones sin fines de lucro, que promuevan las mejores prácticas logrando un aprendizaje colectivo.

Sugerencias bibliográficas y Links de Interés:

[https://weps-gapanalysis.org](https://weps-gapanalysis.org/)

<https://web-assets.bcg.com/3a/55/7e740cf4426db72f07c63dfe4824/bcguntapped-reserves-2-0-dec-2021-r.pdf>

<https://www.academia.edu/67521395/Hacia_la_implementaci%C3%B3n_de_la_interseccionalidad_el_ayuntamiento_de_madrid_como_caso_de_estudio>

<https://www.iogp.org/bookstore/product/building-aninclusive-workforce-in-the-oil-and-gas-industry-2/>

<https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2020/04/Argentina_Reporte%20Practicas%20WEPs%20final.pdf>

<https://www.argentina.gob.ar/generos/ley-micaela#:~:text=%C2%BFQui%C3%A9n%20era%20Micaela%20Garc%C3%ADa%3F,y%20Judicial%20de%20la%20Naci%C3%B3n>.

<https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/lang--es/index.htm>

Las Practicas recomendadas DEI, fueron redactadas por el equipo de la Comisión de Diversidad Equidad e Inclusión del IAPG Seccional Comahue, conformado por:

**Equipo Motor:**

Paola Venturino Gie

Rosario Maffrand Vista

Evangelina Cordero Pecom

Laura Vanesa Urrutia Pampa

Iris Herrero Total

María Celeste Cicania MMA

Antonella Girolimini Halliburton

Leonardo Cellini YPF

Ivan Lanusse Phoenix

Luca Cavanna Pecom

Carolina Segovia GYP

Lara Ciliselli Weatherford

Natania Carreras Tecpetrol

Dario Códega Tenaris

Celeste Moscetta Oldelval

Debora Colombino Pae

Luciana Bellabarba Pampa

Rodrigo Silveira Mega

Las Practicas recomendadas DEI, fueron revisadas por consultores externos independiente y expertos en DEI a cargo de: Celina Gioja y Fernanda Cortés.