



**INSTITUTO ARGENTINO
DEL PETROLEO Y DEL GAS**

PRÁCTICA **RECOMENDADA**

PR IAPG-SCo-34-2024-00

**Consideraciones sobre diversidad,
equidad e inclusión
en la industria del petróleo y del gas**

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 (“DEI”).

En el mismo, se integra la experiencia de referentes formados en compañías integrantes de diferentes eslabones de la cadena de valor del sector energético, 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 aportar lineamientos fundamentales a aquellas empresas que consideren necesario iniciar, ampliar o consolidar un proceso que contemple incluir prácticas DEI en su organización.

Las Prácticas Recomendadas brindan un marco general de referencia y cada empresa podrá voluntariamente adaptarlas según les resulte conveniente. Deberá contemplarse que el contenido de estas Prácticas Recomendadas se encuentra en permanente actualización. 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 dichas prácticas, como así también las actualizaciones en el marco legal y normativo aplicable.

Por último, si bien contamos con legislación vigente en Argentina, la cual debe tenerse presente como marco de referencia, las sugerencias bibliográficas son recomendaciones generales no vinculantes, ya que existe abundante material literario sobre la temática.

2 OBJETO

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

3 COMPROMISO

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.

4 ÁMBITO DE APLICACIÓN

Estas prácticas son de aplicación voluntaria para en todas las compañías socias de IAPG que las deseen implementar, como así también para el desarrollo de negocios de manera diversa, equitativa e inclusiva, pudiendo extenderse libremente en toda la cadena de valor, de cada una de las organizaciones que forman parte del Instituto.

5 GLOSARIO

El siguiente glosario facilita la interpretación de los términos utilizados en el presente documento, con el fin de contribuir a su mejor entendimiento. Si bien los mismos pueden contar con más de una acepción, se han volcado aquellas que se ajusten a prácticas DEI.

DIVERSIDAD: Se refiere a todas las características únicas que nos hace quienes somos, que definen y/o identifican la individualidad de cada persona etnia, religión, sexo, identidad de género, origen nacional, edad, discapacidad, orientación sexual, valores, creencias, experiencias, antecedentes, preferencias, comportamientos, entre otras características.

DISCRIMINACIÓN: Trato diferenciado y desigual o desventajoso hacia una persona o un grupo en diversos ámbitos de la vida social en función de una o varias categorías, sean estas reales, atribuidas o imaginarias, tales como la etnia, 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. La discriminación limita o perjudica el acceso a derechos de las personas afectadas.

SESGO INCONSCIENTE: Prejuicio y/o estereotipo existente sin que la persona tenga conocimiento consciente del mismo. El mismo se puede relacionar con construcciones sociales, no intencionales, arraigado y capaz de influir positiva o negativamente en el comportamiento de una persona.

GÉNERO: De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), “género” se refiere a los roles, las características y oportunidades definidos por la sociedad que se consideran apropiados para los hombres, las mujeres, los niños, las niñas y las personas con identidades no binarias.

IGUALDAD DE GÉNERO: Es la igualdad de derechos, recursos, responsabilidades y oportunidades de las personas, independientemente de su identidad de género, y refiere a que sean tratadas con el mismo respeto en todos los aspectos de la vida cotidiana: trabajo, salud, educación. La igualdad de género supone que se tengan en cuenta los intereses, las necesidades y prioridades, reconociendo la diversidad de los diferentes grupos.

EQUIDAD: La equidad busca garantizar el acceso a todas las personas a las mismas oportunidades. La equidad plantea el reconocimiento de que no todas las personas parten del mismo lugar dado que existen distintos contextos, antecedentes o condiciones externas que generan ventajas y/o barreras que se buscan balancear para corregir el desequilibrio preexistente.

PERSPECTIVA DE GÉNERO: 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 y 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.

6 PRACTICAS RECOMENDADAS

Todas las iniciativas propuestas a continuación consolidan, en términos generales, los lineamientos básicos para las Prácticas Recomendadas en DEI, logrando impactar en una nueva forma de hacer negocios.

La implementación de las mismas, de forma total o parcial, es voluntaria e independiente respecto de cada organización, tomando en cuenta su contexto, capacidades, tamaño y modelo organizativo.

Los siguientes enunciados no reflejan un orden de prioridad, pero colaboran como guía, a la hora de diseñar e implementar un Plan de Acción DEI.

- **Compromiso desde la Alta Dirección.**

Se recomienda contar con el compromiso de la Alta Dirección de cada compañía dado que ayudará a establecer un ambiente propicio que fomente y estimule el desarrollo de un modelo organizacional que incorpore los valores DEI.

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 los principios DEI.

Para lograr que una organización adopte una cultura comprometida con los principios DEI, se requiere promover, a través de sus líderes, personas en posiciones ejecutivas 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. 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, se designe un rol de referente DEI en una o un grupo de personas, quienes llevarían adelante el monitoreo de la implementación en prácticas DEI.

- **Incorporar el valor DEI 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, y superar objetivos a la vez que mejora significativamente su clima laboral.

Es fundamental asegurar la adopción transversal de la perspectiva de diversidad e inclusión, como objetivos estratégicos, avanzando en el camino hacia la equidad. Para favorecer la inclusión, se requiere comprender las múltiples tipologías y características presentes en las distintas minorías. De esta manera, se facilitará la implementación de cambios y mejoras en las organizaciones, que aseguren que todas las personas puedan sentirse respetadas y valoradas, permitiéndoles contribuir plenamente a los procesos organizativos.

Esta transversalización en la perspectiva de diversidad significa extender a quienes integran la organización la necesidad de tomar conciencia sobre las diferencias existentes entre las personas, analizar las desigualdades, las relaciones de poder e intervenir en caso de que sea necesario, es decir incluir la perspectiva de género y diversidad en todas las acciones que atraviesan a la organización.

- **Realizar un Autodiagnóstico.**

Es fundamental partir de 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. La herramienta de análisis facilita a la Alta Dirección identificar áreas de mejoras y oportunidades y espacios de interés, que posteriormente permitirá 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 dentro de la empresa.
- Proactiva, porque posibilita la intervención para corregir las desigualdades o brechas de género detectadas dentro de la empresa.

Se recomienda analizar la situación teniendo en cuenta la interseccionalidad entre las múltiples dimensiones DEI. Esto permite identificar si una o más variables tiene una situación de desigualdad más agravada o si alguna combinación de factores genera una disparidad mayor que si se las evalúa individualmente.

Una clave es definir una metodología y poder replicarla al estudiar cada caso, involucrando a las distintas áreas y roles. Esto permitirá identificar los obstáculos en los diferentes grupos y facilitará el armado de 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. Algunos de los ejes donde las empresas pueden centrarse para un diagnóstico óptimo, 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.

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. Cuando sea posible, las encuestas deben realizarse periódicamente con el objeto de generar un histórico de mediciones y tendencia en la implementación, además se debe considerar la posibilidad de publicar los resultados para asegurar la transparencia y consolidar la confianza de las personas que integran la compañía en los esfuerzos de desarrollo e innovación.

- **Disponer y dar a conocer una declaración de DEI**

Una declaración de DEI 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 o declaración de principios.

El objetivo es comunicar de qué forma la organización adopta los criterios DEI, por ello es destacable la importancia de que esta declaración refleje el compromiso real de la Alta Dirección. Se recomienda que la declaración fomente el respeto por las personas, el compromiso con la igualdad de oportunidades, el repudio de toda forma de violencia, acoso y/o discriminación en espacios laborales. Al mismo tiempo, es importante que manifieste compromiso con la prevención y 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 recomendable 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 o 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 DEI.**

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 niveles jerárquicos, 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 en cada organización. 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 cuestiones DEI desde distintos ángulos. Algunos objetivos del Comité DEI podrán ser:

- **Exponer compromiso de la Alta Gerencia:** Esto puede atraer a talentos diversos y también puede ser bien recibido por clientes y socios comerciales.
- **Reclutamiento:** Formar equipos diversos que son más propensos a ser adaptables a cambios. En un mundo empresarial en constante evolución, la capacidad de adaptación es esencial, y la diversidad puede ser un activo importante en este sentido.
- **Transformar la cultura organizacional:** El Comité puede promover el diseño de pautas que tiendan a fomentar una cultura de equidad, generar un ambiente más inclusivo de participación y eliminar cualquier forma de discriminación.
- **Promover la Transparencia:** El Comité podrá divulgar los resultados o medidas de acción tomadas por la compañía sobre ciertos temas lo cual generará transparencia en el tratamiento de temas DEI.
- **Adaptabilidad:** El Comité deberá identificar los obstáculos que se encuentren dentro de toda la organización, en referencia a situaciones de desigualdad en la participación, promoción, remuneración y reconocimiento dentro de la compañía.
- **Formular protocolos específicos para abordar situaciones particulares:** Para accionar eficazmente contra situaciones extremas puede resultar conveniente tener a mano pautas, protocolos o guías de conducta, previamente formuladas.

- **Trazar un Plan de Acción**

Una vez realizado el autodiagnóstico y enunciada la declaración, resultaría conveniente trazar un plan de acción con propuestas concretas y sus tiempos de ejecución, así como las asignaciones de recursos necesarios con vistas a avanzar en la mejora organizacional.

- **Fijar metas, establecer indicadores, medir impactos y evaluar su evolución.**

Fijar metas, implementar indicadores de gestión, medir impactos y evaluar su evolución resulta clave para permitir cuantificar el logro de un determinado objetivo. Este proceso permite una mejor toma de decisiones y la realización de ajustes cuando se identifican los desvíos.

El seguimiento y la evaluación de las medidas implementadas permite 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.

Las compañías podrían incluir dimensiones DEI dentro de su mecanismo de evaluación de

desempeño ajustándose para los distintos niveles y responsabilidades. Este mecanismo elevará la velocidad de adopción de las mejores prácticas, así como expandirá el monitoreo y seguimiento a lo largo de la organización

- **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 de una estructura organizativa que cuente con un proceso de descripción de puestos y evaluaciones, donde se refleje el peso que cada uno de ellos tiene en la organización. Se debe garantizar la equidad interna para las mismas posiciones para todas las personas que integran la organización. Es recomendable hacer foco en las características objetivas de los puestos, procurando remover las características personales o las cualidades subjetivas.

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.

Establecer mecanismos de monitoreo y controles independientes sobre la aplicación de la política de evaluación de desempeño y compensaciones ayudará a que aumente la efectividad de un programa compatible con un enfoque DEI.

- **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 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 implementar políticas y/o prácticas que permitan el reparto de las tareas.

Algunas de las prácticas que las compañías han adquirido en relación con este tema son a modo de ejemplo: extensión de licencia por maternidad y/o paternidad, políticas de retorno gradual post licencia de maternidad, acciones de sensibilización sobre licencias por cuidados, involucrar tecnología para la implementación de trabajo híbrido o flexible, implementación de lactarios en lugar de trabajo y guarderías en el lugar de trabajo, reintegro de gastos por guardería o cuidados etc.

- **Destinar recursos para iniciativas de DEI a nivel organizacional.**

Es recomendable que las iniciativas cuenten con sus recursos asignados, ya que esto garantiza su ejecución. Es importante que las organizaciones ejecuten estos programas con el mismo grado de compromiso que aplicarían a otra prioridad de negocio.

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 mejora 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 quienes consumen sus 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.

- **Generar Programas 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 su desarrollo 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 las relaciones laborales y profesionales.

La mentoría es un proceso que conlleva reflexión y acompañamiento mediante el establecimiento de programas que brinden un mutuo apoyo emocional y aprendizaje mutuo.

- **Sensibilizar sobre perspectiva de género y de minorías en toda la organización.**

Es recomendable sensibilizar en materia DEI en la organización. Se deberá motivar al personal a participar de cada encuentro y asegurarse de que sean accesibles y se desarrollen durante la jornada laboral. Los canales dependerán del tipo de organización y de los que se tengan habilitados: pueden ser charlas abiertas, grupos de enfoque, dinámicas de grupos, carteleras, afiches, cápsulas 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.

Se recomienda en los mensajes a transmitir, resaltar la plena igualdad jurídica, laboral, política y cultural entre los géneros. Por ello, es de fundamental importancia que se proyecte e incorpore la transversalidad del enfoque de género en las prácticas laborales empresariales, prevaleciendo la concientización y abordaje de las temáticas de género con capacitaciones y talleres permanentes a cargo de consultores especializados.

Es fundamental mantener el equilibrio entre las acciones realizadas y las comunicaciones ejecutadas, ya que, si bien unas refuerzan a la otra, se sugiere evitar la sobre comunicación a fin de no generar la fatiga en el tema DEI. En ese sentido, la comunicación interna y las jornadas de sensibilización deberán estar acompañadas de acciones concretas llevadas a cabo por la compañía a los efectos de que las prácticas DEI no se agoten en un mensaje, sino que sean efectivamente llevadas a la práctica.

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.

Se recomienda en los mensajes a transmitir, resaltar la plena igualdad jurídica, laboral, política y cultural entre los géneros, respetando las diversidades sexo-genéricas y orientaciones sexuales de las personas. Por ello, es de fundamental importancia que se proyecte e incorpore la transversalidad del enfoque de género en las prácticas laborales empresariales, prevaleciendo la concientización y abordaje de las temáticas de género con capacitaciones y talleres permanentes a cargo de consultores especializados, organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Por último, visibilizar la información de los estados de situación, mapeos, mediciones y procesos generan transparencia, confianza y metas claras, incentivando a toda la organización a alcanzar los desafíos propuestos.

La comunicación interna y las jornadas de sensibilización deberán estar acompañadas de acciones concretas llevadas a cabo por la compañía a los efectos de que las prácticas DEI no se agoten en un mensaje, sino que sean efectivamente llevadas a la práctica.

- **Crear 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 con la temática. 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://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>