



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Género y el Rol de la Mujer en la Industria del Oil & Gas

Autor: Sebastián Scalisi

Tutora: Prof. Marcela Beatriz Zangaro

Febrero, 2024



Universidad de San Andrés
Maestría y Especialización en Recursos Humanos

Trabajo final de Maestría

Género y el Rol de la Mujer en la Industria del Oil & Gas

Autor: Sebastián Scalisi

Tutora: Prof. Marcela Beatriz Zangaro

Febrero, 2024

Tabla de contenido

Introducción	3
El Contexto	4
Marco Conceptual	17
Diversidad de género en la industria del Oil&Gas	17
Raíces históricas de una cultura masculina.....	20
Principales desafíos y barreras actuales en O&G: una revisión de estudios existentes	23
La masculinidad.....	25
La cultura.....	27
Oil & Gas en Argentina	28
Análisis Diagnóstico Investigación de campo.....	33
Aspectos metodológicos	33
Encuesta	34
Entrevistas.....	53
Plan de acción	58
<i>Benchmark</i>	58
Propuesta de valor	63
Plan de acción	65
Requerimientos para el logro.....	76
Factores clave del éxito.....	79
Conclusiones	80
Referencias.....	82
Anexos.....	84

Introducción

La industria del Oil & Gas (O&G) en la cuenca de Golfo San Jorge enfrenta desafíos significativos en la selección y contratación de perfiles técnicos de calidad, así como en la disciplina operacional del personal en actividad. Estos desafíos no solo aumentan los riesgos en seguridad, sino que también impactan el rendimiento general de la industria y de las empresas operadoras en la región.

En un contexto de transición de inversiones del petróleo "convencional" al "no convencional"¹, especialmente a la Cuenca Neuquina, es crucial abordar los problemas que afectan a Golfo San Jorge. La falta de atención a estos desafíos puede conducir a una disminución de la inversión, impactar el nivel de actividad y generar conflictividad social.

Aunque se ha observado la inclusión gradual de mujeres en roles de una industria históricamente masculinizada, sigue siendo limitada, concentrándose en sectores específicos. Casos como la incorporación de ingenieras de campo por Pan American Energy (PAE) muestran resultados positivos, pero la presencia femenina en roles operativos sigue siendo escasa.

La empresa Field Services Enterprise (FSE), proveedora de personal para los equipos de perforación de PAE, ha experimentado avances al integrar una mujer en rol operativo, como el de Asistente de Tareas Generales (ATG). Este caso pionero indica la posibilidad de ampliar la inclusión femenina, lo que contribuirá a mejorar la eficiencia, seguridad, calidad y disciplina operativa.

Este Trabajo Final de Graduación propone como objetivo generar un plan de acción para integrar más mujeres, especialmente en roles operativos como ATG y Peón Boca de Pozo (PBP), buscando mejorar la eficiencia y seguridad en las operaciones de FSE y PAE. Se exploran los desafíos globales, estrategias exitosas, y se presenta un análisis basado en encuestas y entrevistas realizadas a integrantes de la industrial del O&G Argentina.

¹ Se denomina convencional a la extracción de petróleo y gas de yacimientos donde los fluidos fluyen desde las rocas reservorio y no convencional a la extracción donde los fluidos deben ser estimulados mediante fracturas hidráulicas para producirlos desde la roca madre o generadora.

El Contexto

Caracterización de la empresa y el contexto interno del desafío

Pan American Energy (PAE) es la principal compañía privada de energía en la región y se destaca por su amplia presencia en varios países, entre ellos Argentina, Bolivia, México, Brasil, Uruguay y Paraguay. En Argentina, PAE es la mayor operadora privada y desarrolla su actividad en diversas cuencas, como la Austral Marina, Salta, Neuquén y Golfo San Jorge (GSJ). Su actividad principal se centra en la explotación de petróleo y gas natural, y se la clasifica como una empresa integrada, ya que abarca tanto el segmento *downstream* como el *upstream*.

En el *downstream*, PAE opera a través de Axion, con una refinería ubicada en la Ciudad de Campana y una red de estaciones de servicio distribuidas en Argentina, Paraguay y Uruguay. Por otro lado, en el *upstream*, la empresa se dedica a la explotación de petróleo y gas en las cuencas previamente mencionadas, así como en México a través de su filial Hokchi Energy.

Las operaciones de *upstream* se dividen en tres fases: exploración, perforación y completación, y producción. La fase de exploración abarca la detección y localización de posibles yacimientos mediante estudios sísmicos 3D y análisis geofísicos y geológicos. Posteriormente, la fase de perforación y completación se centra en el diseño y construcción del pozo, culminando en la fase de producción, donde se conecta la línea final a las instalaciones de producción de petróleo o gas.

En la cuenca del Golfo de San Jorge, PAE posee el yacimiento más extenso de petróleo en Argentina, conocido como Cerro Dragón. Este yacimiento comprende una superficie de 3400 km², equivalente a 17 veces el tamaño de la Capital Federal.

Desde el año 1957, Cerro Dragón se encuentra en producción, lo que lo clasifica como un campo maduro de petróleo convencional en fase de desarrollo. Cuenta con más de 4500 pozos productores y se incorporan anualmente unos 180 pozos de gas, de petróleo o de inyección de agua². Este yacimiento genera empleo directa e indirectamente para más de 8000 personas, lo que hace que la actividad de PAE tenga un impacto significativo en las comunidades cercanas, especialmente en Comodoro Rivadavia.

² El proceso de inyección de agua es un mecanismo de recuperación secundaria que busca acelerar la producción mediante el barrido de las capas con agua de la misma formación.

Figura 1 – Ubicación y referencia de área de los yacimientos de PAE en GSJ



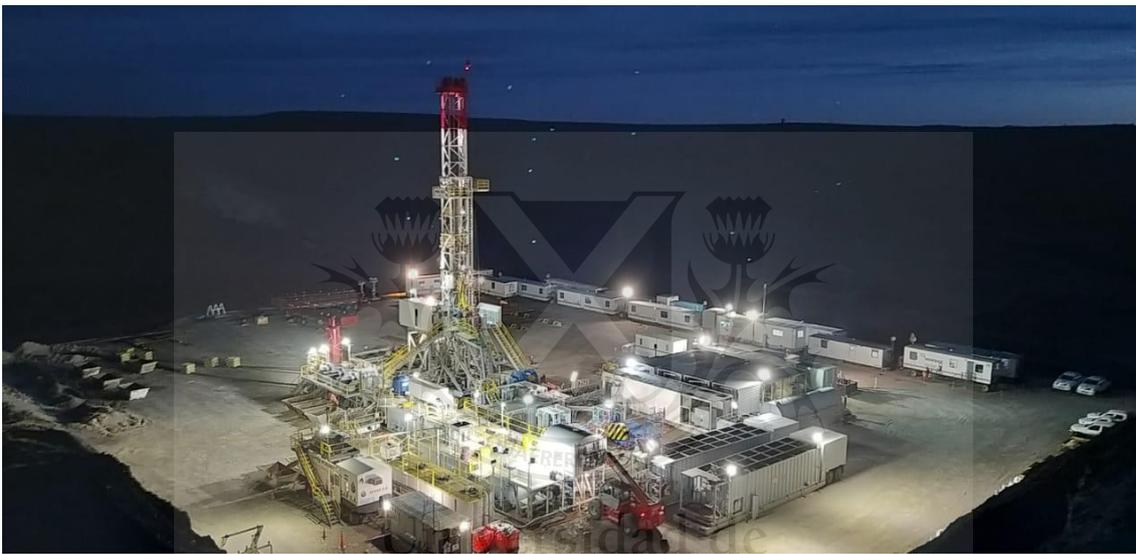
Fuente: Imagen interna - PAE

La perforación constituye una tarea de alta complejidad técnica, que implica la planificación de la arquitectura del pozo, considerando factores como la presencia de acuíferos de agua dulce en la subsuperficie, las capas geológicas atravesadas y los valores de presión poral del reservorio. Estos diseños requieren la ejecución de secciones de cañerías telescópicas de mayor a menor diámetro, ajustándose a la profundidad objetivo. En el caso de Cerro Dragón, los desarrollos más habituales se componen de dos o tres secciones de cañerías³, con un costo unitario de aproximadamente tres millones de dólares y un tiempo promedio de ejecución de once días. Este proceso implica la realización de diseños con ingeniería de detalle, un seguimiento constante durante la ejecución y el cumplimiento de rigurosos estándares debido a los riesgos geológicos y a la seguridad de las personas asociados a la operación.

³ Construcción típica de un pozo de dos secciones: a) Se construye una locación plana y compacta de 10000 metros cuadrados. b) Se monta un equipo de perforación. c) Se realiza la perforación de un primer hueco conocido como guía (diámetro típico 12 1/4"), cuya profundidad ronda los 350-650 mts. Una vez perforado se entuba con la cañería guía (diámetro típico 9 5/8") y se cementa el espacio anular entre la formación y el exterior de la cañería. d) Se monta la cabeza de pozo y el *blow out preventer* que permite agregar una barrera secundaria en superficie para contener la presión de reservorio en caso de desbalance. e) Se perfora la cañería final denominada aislación (diámetro típico 8 3/4"), cuya profundidad ronda los 2500-3200 mts, se toman registros eléctricos a pozo abierto, se entuba con cañería aislación (diámetro típico 5 1/2") y cementa la sección. f) Se desmonta y transporta el equipo de perforación a la siguiente locación. g) A la salida del equipo perforador se monta el equipo de completación, que es un equipo de menor capacidad. h) Se realizan los punzados y fracturas hidráulicas en las zonas con potencial de producción. i) Se baja la instalación final para producción (bombeo mecánico, bomba electro sumergible, bombas de cavidades progresivas, etc.).

Para llevar a cabo la perforación y construcción de pozos, se emplean equipos altamente avanzados y versátiles, diseñados para su fácil desmontaje y transporte. Esta característica permite su utilización en condiciones extremas y en áreas remotas. Estos equipos, compuestos por diversos componentes y herramientas, trabajan de manera conjunta para suministrar la potencia necesaria y realizar perforaciones de manera segura y eficiente, lo que permite minimizar la exposición de las personas a riesgos. Es esencial destacar la sofisticación de estos equipos, que incorporan sistemas de control y diversas fuentes de energía, como eléctrica, hidráulica y mecánica.⁴

Figura 2 – Equipo de perforación PAE Rig



Fuente: Imagen interna - FSE

La complejidad técnica inherente a un equipo de perforación exige la presencia de personal altamente capacitado para su uso. Cualquier fallo en la operación de estos puede acarrear consecuencias graves para la seguridad de las personas, el medio ambiente y la reputación de la compañía. Por ende, la seguridad, la disciplina operativa y la prevención de accidentes e incidentes son elementos fundamentales durante la ejecución de las actividades.

PAERigs y Field Services Enterprise

Pan American Energy (PAE) se distingue por su firme compromiso con las comunidades en las que opera, implementa acciones sostenibles a lo largo del tiempo para generar un impacto positivo tanto en el ámbito social como en el económico y medioambiental

⁴ Componentes de un equipo de Perforación Rapid Rig – NOV: subestructura, mástil, top drive, cuadro de maniobra, bombas hidráulicas, generadores, VFD y piletas de fluido. <https://www.nov.com/-/media/nov/files/products/rig/rig-equipment/land-drilling-rigs/rapid-rig-brochure.pdf>

de las localidades circundantes. Asimismo, ha establecido un sólido Modelo de Gestión de Excelencia (MGE) que sirve como hoja de ruta para alcanzar niveles destacados en cuanto a la salud y seguridad de su personal, así como en la efectividad, eficiencia y calidad de sus operaciones. Uno de los pilares para lograr la excelencia es el desarrollo de la tecnología, la innovación y la mejora continua. Dentro de este marco a partir de 2014 incorporó cuatro equipos de perforación de última tecnología para operar en la cuenca de Golfo de San Jorge llamados *PAERigs*.

Considerando que PAE es una compañía operadora y no una empresa de servicios, administrar equipos de perforación no es parte de su *core business*. En consecuencia, si bien invirtió el capital para su adquisición y aseguró su disponibilidad para el desarrollo de sus campos, la operación de estos estuvo completamente a cargo de una de las contratistas más importantes de la Argentina llamada DLS.⁵ Este hecho cambió en 2016 cuando decidió avanzar con la integración vertical y se tomó la decisión estratégica de asumir la operación de los equipos incorporándolos a la estructura de la gerencia de perforación. Desde su creación en mismo año, Field Services Enterprise (FSE)⁶ asume la responsabilidad de proveer el personal necesario para llevar a cabo las operaciones en los *PAERigs*. Aunque este paso representó un avance significativo, la adopción de tecnología más avanzada y la incorporación a la estructura de perforación de una compañía de torres planteó un desafío considerable para toda la organización.⁷

Desde 2015, cuando DLS operaba los *PAERigs*, hasta el período entre 2016 y 2020, se evidenció un constante aumento en la eficiencia y rendimiento operativo. Cuando PAE asumió la operación de los equipos, se implementó como estrategia lograr velozmente la integración en las gerencias de perforación y mantenimiento. Esta transición permitió adquirir valiosos conocimientos en gestión y soporte técnico, aprovechando el talento y *know-how* de PAE.

La segunda fase de crecimiento, iniciada en 2018, implicó una profunda reestructuración organizativa focalizada en los colaboradores, sus roles y desarrollo de habilidades. Se realizaron mejoras en los procesos operativos, el mantenimiento de equipos, la gestión

⁵ Compañía perteneciente al grupo Archer. Provee servicios de perforación, completación, extracción, fluidos de perforación, material de control y alquiler de equipos y herramientas para la industria del O&G. <https://dls-archer.com/en/>

⁶ *Manpetrol/FSE* es una empresa perteneciente al grupo que se encarga de proveer obras y servicios para PAE. <https://www.manpetrol.com/Paginas/Home.aspx>

⁷ Para ilustrar este cambio, basta con considerar la cabina de control de los equipos actuales, que se asemeja a la cabina de un avión, donde se combinan un panel de control, un joystick y tres pantallas táctiles para operar. En contraste, las versiones anteriores eran equipos de los años 80 mecánicos, que contaban únicamente con una palanca de freno y un tablero con un número limitado de controles y manómetros hidráulicos. A su vez el modelo de integrar una estructura de operaciones y mantenimiento dedicada a producción de petróleo para prestar servicios a una compañía de torres fue pionera en la industria del O&G Argentina, donde existen casos, pero no integrados.

de la cadena de suministro y el vínculo con los gremios. Se dio gran importancia a la calidad, seguridad, medición del rendimiento técnico-económico y retroalimentación ágil para incorporar lecciones aprendidas. Además, se trabajó activamente en forjar identidad, marca y fortalecer el trabajo en equipo a través de talleres de liderazgo, coaching para mandos medios, *teambuildings* y un liderazgo cercano y centrado en las personas. Estos ajustes estratégicos fueron clave para el progreso y éxito de los PAERigs durante ese período como se observa en el gráfico 1.

Gráfico 1. Principales indicadores de performance de perforación en la cuenca de GSJ



* a) **Metros por día por equipo [MTS/DAY/RIG]**, es nuestro indicador más representativo de la performance, comparable a las horas en el aire de un avión comercial. b) **Tiempo no Productivo (Non Productive Time – NPT) [NPT/DAY/RIG]**, se refiere a cuantas horas del día se dedican a una actividad que no genera valor por algún desvío al programa de perforación o por alguna condición externa a la ejecución como paradas por reparación de equipo, contingencia por clima, o espera de compañía de servicio por mencionar algunos. c) **Tiempo de transporte de equipo (Desmonta, Transporta y Monta) [DTM]**, que se refiere al tiempo que se tarda en desmontar, transportar y volver a montar el equipo luego de la finalización de un pozo.

Fuente: Registros de Open Wells de partes operativas de perforación – Elaboración interna PAE.

En los últimos dos años, se observa que se ha mantenido un rendimiento constante, pero con oportunidades de mejora identificables. La búsqueda de la tercera ola de mejora, crucial para lograr el próximo salto significativo en eficiencia y resultados, es una necesidad apremiante. Para alcanzar el éxito, es fundamental desarrollar y formar un equipo de trabajo con pilares en la excelencia profesional y la disciplina operativa. Esto implica un sólido proceso de selección, formación continua y certificación, que asegure el cumplimiento riguroso de procesos y procedimientos por parte de todo el personal operativo, así como también la calidad humana y técnica de los colaboradores que forman parte de FSE.

Desde 2019, se ha implementado un proceso de reclutamiento y selección de personal robusto que ha permitido incorporar a los perfiles más talentosos del mercado. Si bien el requisito mínimo para optar a una posición es completar la educación secundaria, se valoran aún más aquellas formaciones obtenidas en instituciones técnicas. La base del proceso es un *assessment* con dinámicas de trabajos grupales, una entrevista individual y un examen básico de matemáticas. Atravesar esta instancia, sobre todo el examen de matemáticas ha demostrado ser una de las principales barreras de ingreso a FSE. Esta situación comienza a generar escasez de personal calificado en los niveles necesarios

para operar eficientemente los equipos de perforación, lo que representa un desafío para la continuidad efectiva de las operaciones.

Es importante señalar que la industria del petróleo y el gas ha sido históricamente dominada por una cultura machista y una marcada masculinidad, aspectos que profundizaremos en el desarrollo de este estudio. Esto ha llevado a que los procesos de selección y búsqueda se encuentren históricamente orientados exclusivamente hacia candidatos masculinos. Las llamadas bolsas gremiales⁸ son una de las principales fuentes de personal, y hasta la fecha, no se cuenta con candidatas femeninas para participar en estos procesos.

Diversidad y cultura

PAE, a través de su programa *Company Woman*, ha emprendido la misión de desafiar y cambiar la segregación horizontal que prevalece en las operaciones de perforación y completación en GSJ. En los últimos años, también ha promovido ascensos de colaboradoras a puestos directivos técnicos y operativos de relevancia en la organización. A pesar de que quedan cuestiones por resolver en términos de equidad, estos cambios representan un paso significativo hacia una mayor inclusión y equidad de género en la empresa. En lo que respecta a Field Services Enterprise (FSE), el personal femenino se encontraba limitado en áreas como recursos humanos y administración. Sin embargo, a mediados de 2021, se logró romper con esta tendencia con la incorporación de la primera mujer en el equipo de operaciones.

Por último, es fundamental destacar las plataformas culturales que sirven de base, eje y guía para la transformación en curso en la industria de O&G. En este sentido, PAE ha trabajado intensamente en su plataforma cultural durante aproximadamente los últimos cuatro años. Su misión es: **“Ser una compañía de energía global líder admirada y respetada por sus valores y principios”**. Estos principios clave incluyen: A) La pasión, el compromiso y la calidad de su gente. B) Su crecimiento y resultados. C) Su innovación, agilidad e iniciativa. D) Su compromiso con la seguridad, las comunidades y el medio ambiente. E) Su ética, integridad y cuidado de las personas. F) La confianza que despierta en clientes, gobiernos y socios.

Por otro lado, FSE no dispone de una plataforma cultural propia en la actualidad, pero se beneficia de la de su empresa matriz, Manpetrol. Su propósito es **"promover el desarrollo energético siendo la mejor opción para nuestros clientes en obras y**

⁸ Se denomina bolsa gremial a las bases de datos administradas por las entidades gremiales con personal a ser considerado para su ingreso a la industria.

servicios petroleros". En cuanto al cómo y los valores: A) Siendo protagonistas. B) Sumando conocimiento. C) Construyendo resultados. D) Buscando la excelencia. E) Impulsando el cambio. F) Marcando el rumbo. G) Fomentando la colaboración. H) Potenciando a las personas.

Ambas plataformas culturales reflejan un compromiso compartido con la excelencia, la ética y la innovación, lo que contribuye al proceso de cambio y evolución en la industria del O&G, así como también de las personas que forman parte.

La hipótesis fundamental que se explorará en este estudio sugiere que la incorporación de mujeres en los procesos de selección y su participación en los equipos de trabajo podría generar un impacto considerable en términos de disciplina y cumplimiento en las operaciones. Trabajar en la diversidad de la estructura de personal tiene el potencial de enriquecer la cultura de trabajo, y contribuir así a un desempeño operativo más robusto. El desafío es realizar esta incorporación de mujeres dentro de un contexto interno caracterizado por una impronta masculina determinante, en entornos operativos remotos, condiciones hostiles, y con la necesidad de incorporar personal calificado por la complejidad técnica de la operación.

Condiciones externas que facilitan o dificultan el desafío

Industria y su cultura

La industria del O&G se ha caracterizado por ser física y mentalmente desafiante, especialmente las operaciones relacionadas con la construcción de pozos. Esta rigurosidad se remonta a sus orígenes, marcada por labores de industria pesada. Nos referimos a tareas que no requerían formación⁹, implicaban trabajar en lugares remotos, enfrentar condiciones adversas y priorizar la fuerza por encima de otras capacidades. Esta realidad persiste, con lugares de trabajo en entornos marítimos o desérticos, enfrentando condiciones climáticas extremas con temperaturas variables, fuertes vientos y cambios climáticos abruptos. Los horarios comprenden turnos prolongados de 12 horas con esquemas de rotación y se debe estar dispuesto a residir en viviendas temporales o campamentos lejos del hogar. A pesar de la posible monotonía en la rutina laboral, se requiere atención y concentración constantes debido a los riesgos inherentes a la actividad misma. La seguridad es de suma importancia en esta industria de alto riesgo, y la presión para asegurar la eficiencia es constante, dada la naturaleza costosa de las operaciones que, por lo general, involucran miles de dólares por hora.

⁹ No era requisito tener la escuela primaria completa.

En términos de compensación, la industria del O&G se destaca por ofrecer salarios significativamente altos, que se encuentran entre los más elevados en la escala salarial Argentina. Estos altos salarios se explican, en parte, por la naturaleza de las actividades realizadas, la modalidad de trabajo y los entornos remotos donde operan con regularidad. Sin embargo, esta alta remuneración no siempre ha sido suficiente para atraer y retener a personal calificado.

El avance tecnológico de los últimos años ha disminuido la dependencia exclusiva de la fuerza bruta en muchas tareas lo cual es un hecho positivo, pero le ha agregado complejidad técnica y la necesidad de contar con personal competente.

Se refuerza de esta forma la oportunidad de generar un cambio cultural en la industria que permita superar los estereotipos de género y fomentar una mayor inclusión de mujeres en roles técnicos y operativos.

Esquemas laborales

Se emplean tres modalidades de trabajo en la industria del petróleo y gas: a) Personal en rotación 1x1, lo que significa un día de descanso por cada día de trabajo¹⁰; b) Personal en rotación 12x24, que trabaja 12 horas continuas seguidas por 24 horas de descanso y c) Personal que trabaja de lunes a viernes de 8 a 17 hs. Cada una de estas modalidades tiene sus propias ventajas y desventajas tanto para el personal como para la gestión de recursos humanos y para la operación.

Tabla 1. Modalidades de trabajo en la industria

	LUGAR DE RESIDENCIA	PERNOCTE	IMPACTO EN VIDA PERSONAL	PARTICIPACIÓN DE MUJERES	SEGMENTO
1x1	Permite mantener fuera de zona, ejemplo otra provincia o ciudad.	14 días en campamento o locación en un trailer y 14 días en su hogar	Medio-Alto: Por 14 días totalmente fuera del hogar y por 14 días las 24 hs.	Muy Bajo	Posiciones jerárquicas de supervisión o ingeniería.
12x24	Necesidad de estar en el destino donde se esté operando	Totalidad de días en su hogar	Medio: Horarios cambiantes por trabajar jornadas de día, noche y algunas de franco (libres)	Nulo o casi nulo.	Posiciones de ingreso y durante la carrera hasta mando medio jerárquico.
LaV	Necesidad de estar en el destino donde se esté operando	Totalidad de días en su hogar	Ninguno: Permite mantener esquema de vida normal y habitual	Bajo por industria.	Posiciones jerárquicas de supervisión o ingeniería.

Fuente: Elaboración propia

¹⁰ Su esquema más habitual es 14x14, que implica 14 días de trabajo por 14 de descanso. Existen también esquemas de 21x21 o 28x28 en función al tipo de operación y destino.

Durante el ciclo laboral de los colaboradores operativos es habitual intercambiar en este tipo de modalidades de trabajo. Esto requiere flexibilidad en cuanto a las necesidades personales y familiares, así como claridad de los desafíos que representa para la persona que deciden optar por trabajar en la industria. La modalidad de trabajo 14x14 permite mantener la vida familiar en el lugar de origen de cada colaborador, pero implica estar viviendo en un tráiler en el desierto, con comodidades limitadas, alejado de los seres queridos, de actividades sociales, culturales y deportivas. Al retornar los 14 días de descanso, establecer una rutina normal y acoplarse a la vida familiar tiene sus desafíos. La modalidad de 12x24 que es la que realiza la mayor parte del personal operativo es una de las más complejas de conciliar con un ritmo de vida convencional. Combinan una jornada laboral de día, una de noche y una de franco, pero se valora poder volver todos los días a dormir al hogar con la familia. La posibilidad de trabajar de lunes a viernes si bien es de las que permiten conciliar y llevar una vida normal y habitual en general implica tener que mudar a la familia núcleo a la ciudad destino donde se esté operando. Esto genera un desarraigo que representa un desafío en cuanto al balance de vida personal.

Para las mujeres que trabajan en la industria, estas particularidades representan un desafío adicional en cuanto a la gestión del tiempo y en particular sobre la maternidad. El personal operativo de FSE desarrolla su carrera en modalidad 12x24, lo que representa un asunto relevante a considerar para lograr la aceptación de condiciones por parte de futuras colaboradoras.

Destinos

Las ciudades petroleras, como Pico Truncado, Las Heras, Comodoro Rivadavia, Rincón de los Sauces y Añelo, han experimentado crecimientos acelerados y desorganizados. Estas localidades emergen en zonas áridas con poblaciones iniciales pequeñas, pero se ven abrumados por la llegada masiva de trabajadores petroleros. Este rápido aumento de la población y la actividad económica sobrepasa la capacidad de las infraestructuras, instalaciones y servicios existentes. A menudo, se forma una sociedad transitoria, compuesta en su mayoría por personas sin vínculos familiares sólidos, con altos ingresos y un entorno cultural empobrecido. Esta combinación de poder adquisitivo, soledad y falta de opciones culturales conduce a una mayor incidencia de actividades perjudiciales para la salud social, como el juego, el consumo de alcohol y las drogas.

En resumen, estas ciudades petroleras no suelen ofrecer entornos de vida sencillos. Además, enfrentan el desafío adicional de proporcionar servicios de salud y educación

de calidad, lo que agrega complejidad a la vida de sus habitantes. Aunque Comodoro Rivadavia se destaca como una ciudad más desarrollada debido a su largo historial en la industria del petróleo, comparte muchas de las mismas limitaciones y problemas comunes a otras ciudades petroleras. Esto termina impactando en la migración continua y en la calidad general de vida.

Calidad educativa

En Comodoro Rivadavia y la provincia de Chubut, la escuela pública ha sufrido un deterioro significativo en los últimos años. Las crisis económicas derivadas de la disminución de los ingresos petroleros y la mala gestión fiscal han generado dificultades para pagar salarios de docentes y mantener el funcionamiento adecuado de las escuelas. La falta de inversión y los retrasos en los pagos a los docentes han desencadenado huelgas y conflictos laborales, que han afectado la calidad educativa y han generado problemas estructurales en las escuelas, como aulas en mal estado y falta de materiales. Las escuelas técnicas también se ven afectadas, experimentando un deterioro en su calidad debido a la falta de recursos para mantener equipos y laboratorios actualizados. Esto limita la formación de los estudiantes en áreas técnicas, que generan obstáculos para completar sus estudios y aumentan las tasas de deserción estudiantil. El resultado es la complejidad en ascenso de conseguir personal calificado para las posiciones operativas.

Actividad con alta dependencia del precio del barril

El nivel de actividad de la industria está estrechamente vinculado al precio del barril de petróleo.¹¹ Además de ser uno de los principales *commodities* a nivel mundial, la energía es esencial para el desarrollo de las naciones. Por lo tanto, fluctuaciones significativas han sido provocadas a lo largo de la historia por factores como las aceleraciones o desaceleraciones económicas mundiales, la geopolítica global, las decisiones de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y las alteraciones en la oferta.

Estos ciclos de auge y caída, sumados a períodos de inestabilidad, obligan a las compañías a adaptar sus planes de desarrollo, lo que a su vez influye en la cantidad de equipos de perforación activos. Esto tiene un impacto directo en la empleabilidad del personal asociado al negocio. La alta frecuencia de estos ciclos ha llevado a que parte

¹¹ Existen dos valores de referencia ampliamente seguidos: el Brent, que representa el petróleo del Mar del Norte y sirve como referencia europea, y el WTI, que se basa en el petróleo de Texas. En Argentina se sigue el Brent.

del personal deba abandonar la industria para buscar otras oportunidades, ha aumentado la conflictividad laboral, especialmente en áreas con fuerte presencia sindical, y ha disminuido el atractivo de la industria para los jóvenes en busca de carreras profesionales.

Gráfico 2. Evolución histórica del precio del barril de petróleo



Fuente: Trading Economics – Brent crude oil historical prices – 25 Y

En conclusión, la incorporación de mujeres en la industria enfrenta desafíos significativos, desde la rigurosidad de las operaciones y esquemas laborales complejos hasta las condiciones desafiantes de los destinos y la calidad educativa que afecta a la oferta de talento. La dependencia del precio del barril también agrega inestabilidad a la empleabilidad. Superar estos desafíos requiere un enfoque integral que promueva cambios culturales, que evalúe esquemas de trabajo más flexibles y aborde las barreras específicas que las mujeres enfrentan en cada aspecto de esta industria.

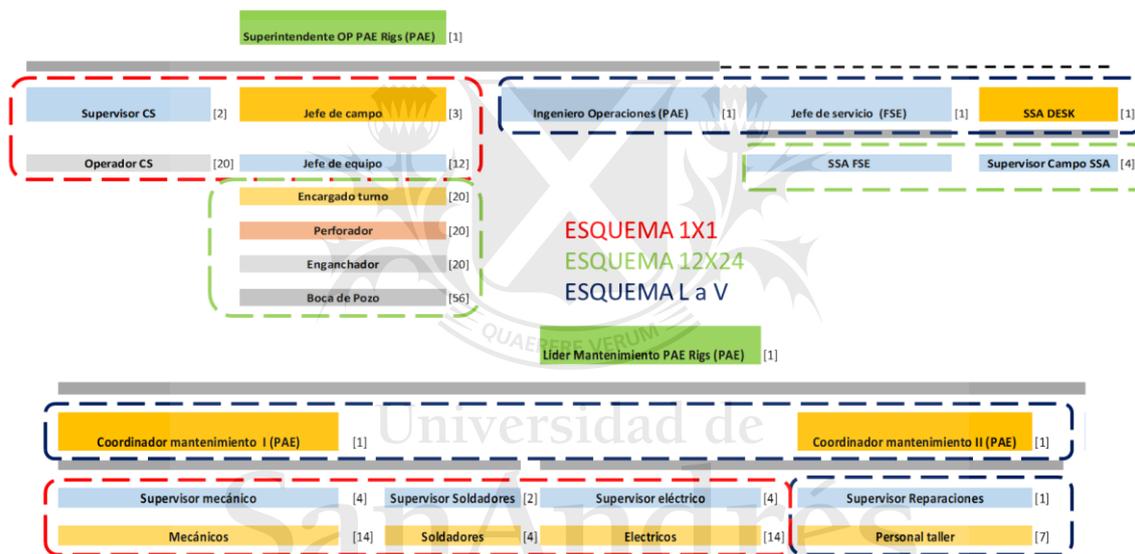
Los stakeholders

La estructura de los PAERigs se compone principalmente de dos áreas fundamentales: operaciones y mantenimiento, además de áreas de soporte como RRHH, logística, abastecimiento, Relaciones Laborales (RRLL) y control de gestión. Esta estructura fue concebida como una combinación de personal de PAE y FSE desde su diseño inicial, donde PAE establece la estrategia y dirección de la operación, mientras FSE aporta el personal necesario para cumplir con los requisitos definidos por PAE.

La Figura 3 muestra la estructura de operaciones y mantenimiento de los PAERigs, con códigos de colores que indican los diferentes esquemas laborales. La otra división de la estructura se basa en el encuadre gremial, todo el personal de FSE está afiliado a uno

de los dos gremios. La supervisión se encuadra bajo el Sindicato de Personal Jerárquico y Profesional del Petróleo y Gas Privado de la Patagonia Austral (Jerárquicos), que incluyen a supervisores de Control de Sólidos (CS), supervisores de mantenimiento mecánico, eléctrico, soldadura y reparaciones, jefes de equipo y encargados de turno. Luego, se encuentra la población afiliada al Sindicato de Petróleo y Gas Privado del Chubut (Petroleros Privados), que engloba a perforadores, enganchadores, personal de boca de pozo, operadores de control de sólidos y personal de mantenimiento. Los superintendentes de operaciones, ingenieros de operaciones, líderes de mantenimiento y coordinadores de mantenimiento son empleados de PAE que no forman parte de los gremios.

Figura 3 – Organigrama PAE Rigs



*en rojo, aquellos con un esquema de 1x1 en rotación; en verde, quienes trabajan en 12x24; y en azul, aquellos con horarios normales de lunes a viernes, de 8 a 17 hs.

Fuente: Elaboración propia

Ambas estructuras son altamente jerárquicas y verticalistas, influenciadas por los convenios colectivos de trabajo firmados en 2010 con ambos sindicatos. A pesar de mantener una buena relación con ambos gremios, la dinámica del sector a menudo genera tensiones inherentes a la presencia de dos gremios fuertes. El departamento de relaciones laborales desempeña un papel activo en la gestión de estos conflictos. FSE posee su propia estructura local en GSJ, que se subordina a la estrategia de RRL de PAE en GSJ y a la visión global de RRL de PAE en Buenos Aires.

El Departamento de Relaciones Institucionales de PAE mantiene una estrecha colaboración constante con la Intendencia de Comodoro Rivadavia y la Gobernación de la Provincia de Chubut. Estas entidades representan actores institucionales clave con

un profundo interés en el impacto de las inversiones anuales de PAE en el yacimiento de Cerro Dragón, ya que dichas inversiones influyen directamente en el desarrollo y bienestar de la comunidad.

Finalmente, las líneas gerenciales, tanto en PAE como en FSE, desempeñan un papel fundamental. En FSE, el gerente de RRHH tiene un peso significativo, ya que la empresa proporciona personal a los PAERigs y reporta directamente al COO de PAE a través del Gerente General de Manpetrol. En el caso de PAE, la línea de superintendencia y liderazgo reporta al Gerente de Perforación, al Gerente Ejecutivo de Perforación, Completación & Pulling, al vicepresidente de Perforación, Completación & Pulling y al COO de PAE, creando una estructura jerárquica unificada y eficiente dado que ambas líneas tienen un mismo origen en su vertical dependiendo del director de operaciones de PAE.

Se repasaron las partes cuyos intereses y expectativas pueden ser afectados por las decisiones o acciones tomadas en relación con la incorporación de una mayor cantidad de mujeres en puestos operativos y en la industria. La gestión efectiva de los stakeholders será crucial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. El desafío está en poder captar aquellos actores relevantes que muestren interés con relación a la diversidad de género en la industria.

Marco Conceptual

Diversidad de género en la industria del Oil&Gas

La diversidad de género, en el marco de la reconfiguración organizacional actual, se concibe como la estrategia integral para fomentar la participación equitativa de mujeres en roles de liderazgo. Este concepto se fundamenta en la optimización del potencial presente en grupos heterogéneos, abarcando dimensiones como sexo, edad, etnia, nacionalidad y orientación sexual. Implica la valoración de la variabilidad individual, donde cada persona es reconocida por su singularidad, independientemente de sus características personales u origen (Heredia, 2004).

En este contexto, la estrategia de diversidad se erige como un medio para atraer y retener talento diverso, representativo de ambos géneros. Al lograr una fuerza laboral heterogénea, se mejora la calidad de productos y servicios. Además, potencia la imagen externa e interna de la organización, utilizando las políticas de igualdad de oportunidades como un instrumento clave de marketing y proyección social. En última instancia, la gestión de la diversidad no solo implica una transformación cultural, sino que también impulsa la innovación y creatividad, orientando hacia la consecución de la excelencia y calidad total en el entorno laboral. Para lograr los beneficios derivados de la diversidad y el potencial ofrecido por las mujeres se ha de crear un entorno que supere las barreras tradicionales con las que se han tropezado. Estas son obstáculos, prácticas o actitudes que limitan la equidad de oportunidades y la participación plena de personas de todos los géneros en diversos aspectos de la vida, incluyendo el ámbito laboral. Estas barreras pueden manifestarse de diversas maneras y en diferentes niveles, desde lo individual hasta lo institucional.

La industria del *Oil&Gas* (O&G) ha experimentado históricamente una predominancia masculina, lo que ha generado desafíos y barreras para la participación equitativa de mujeres y grupos minoritarios.¹² Estos obstáculos no solo se manifiestan en términos de acceso a roles de liderazgo, sino también en la búsqueda de una participación más igualitaria en el sector. Dada la importancia de la industria en el progreso de la humanidad, en la economía global y los desafíos que enfrenta en los últimos años, diversos autores han trabajado en el estudio de un desarrollo social sustentable para el

¹² Cuando nos referimos a industrias y profesiones mayoritariamente masculinas, hablamos de aquellas en las que la representación femenina apenas alcanza el 25% o menos. En los Estados Unidos, según un estudio realizado en 2020, apenas el 6.5% de mujeres en roles a tiempo completo trabajan en profesiones tradicionalmente lideradas por hombres (Catalyst, 2023).

O&G. Dentro de estos estudios se destaca la importancia de la diversidad de género en la industria y los beneficios que trae respecto a:

Mejoras en seguridad. Estas se dan en equipos diversos por la mayor atención de las mujeres a los detalles y la mayor percepción del riesgo al momento de ejecutar las tareas. Las mujeres tienden a seguir más eficazmente los protocolos, tienen un mayor cuidado de los equipos y operan de forma más segura. Esto último lleva a que por ejemplo el equipamiento requiera menor mantenimiento y reparaciones (Women in Mining Canada, 2016).

Aumentos en la innovación. La creación de equipos diversos genera entornos de mayor creatividad e innovación, con diversidad de opiniones, puntos de vistas alternativos y distintas orientaciones a la resolución de problemas (Fondas & Sassalos, 2000).

Demanda de talento. Permite encontrar talento en un contexto de mayor demanda y menor cantidad de recursos, al contar con una mayor población de base en los procesos de selección (Rosalyn Park, 2019).

Mejor performance económica. Diversos estudios han analizado que la diversidad lleva a mayores ganancias y valor de mercado a las empresas. En su reporte de 2015, *McKinsey Global Institute* afirma que de las compañías en el top 25 respecto del desarrollo de políticas de diversidad de género tienen un 15% extra de probabilidad de tener mejores retornos económicos que la media de la industria (McKinsey&Company, 2015).

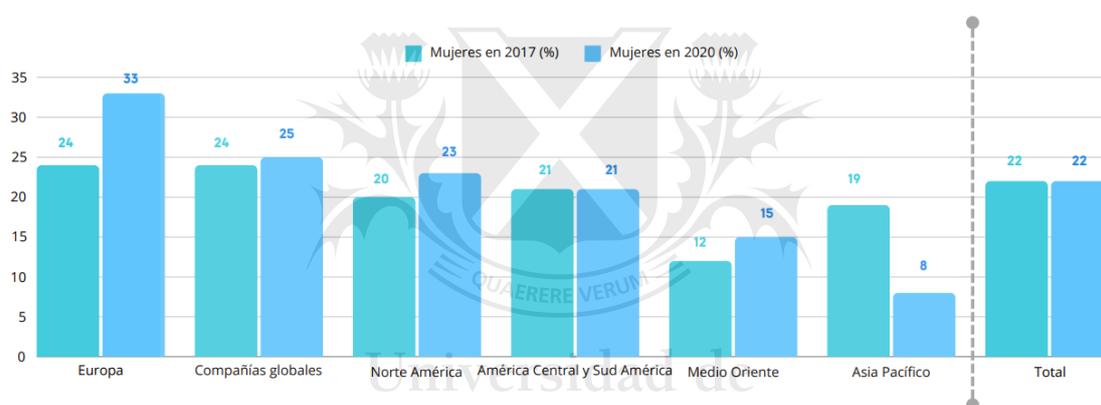
Expectativas de los stakeholders. Existe una gran demanda por priorizar diversidad e inclusión, sumado al compromiso y la responsabilidad social de las empresas. Uno de los reportes que mejor engloba estas perspectivas resulta de la colaboración entre el *World Petroleum Council* y *Boston Consulting Group*. Según un estudio desarrollado para este reporte el costo estimado de reemplazar empleados dispuestos a dejar la compañía por una organización más inclusiva representa unos 25 billones de dólares por año (Ulrike Von Lonski, 2021).

Estos aspectos refuerzan la necesidad de contar con un enfoque proactivo por parte de los actores de la industria para impulsar la diversidad de género del sector y trabajar en aquellas barreras que median de freno para lograr avances. Dentro de las características de la industria del O&G en cuanto a la representación de mujeres podemos destacar: la escasa representación de mujeres en los niveles iniciales de ingreso, la falta de presencia femenina en roles técnicos, operativos y posiciones de

expatriados, la limitada participación general de los empleados en las políticas de diversidad e inclusión, los sesgos inconscientes¹³ frente a los desafíos de género y los bajos niveles de representatividad de mujeres en roles directivos (Ulrike Von Lonski, 2021).

Si traducimos estos datos a cifras concretas, hacia el año 2020, las mujeres representaron el 22% de la fuerza laboral en la industria de O&G.¹⁴ Europa experimentó el crecimiento más notable entre 2017 y 2020, incrementando su participación del 24% al 33% debido a una gran intervención por parte de los distintos gobiernos. En contraste, la región de Asia-Pacífico mostró un descenso durante el mismo período, disminuyendo del 19% al 8%, y el resto ha permanecido estable sin grandes variaciones.

Gráfico 3. Porcentaje de mujeres sobre el total de la fuerza laboral en O&G, por región.



Fuente: Untapped Reserves 2.0 benchmarking data, 2020 – Nota: N = 50 compañías de O&G.

Resulta sumamente preocupante el reducido porcentaje que revela uno de los indicadores al desglosar la participación de mujeres por áreas funcionales en la industria de O&G. Los datos son especialmente notables: un 15% en *Upstream*, 22% en *Midstream*, 23% en *Downstream*, 43% en áreas corporativas y tan solo un 4% en *oilfield*

¹³ Los sesgos inconscientes se refieren a prejuicios automáticos y no intencionales que afectan la toma de decisiones en el ámbito laboral. Estos sesgos pueden influir en la evaluación de candidatos, la asignación de tareas, las oportunidades de desarrollo y otras decisiones relacionadas con la gestión de personal. Son patrones automáticos de pensamiento que se forman a lo largo del tiempo a través de experiencias personales y sociales. Pueden basarse en características como género, raza, edad, orientación sexual, discapacidad, entre otros. Estos sesgos pueden afectar negativamente la equidad y la diversidad en el entorno laboral. Una autora que desarrolla temas de equidad de género y la influencia de los sesgos inconscientes en el ámbito laboral es Iris Bohnet en su libro *What Works: Gender Equality by Design (2016)*.

¹⁴ Estos valores son sumamente bajos comparados con los de industrias como la salud, la educación donde el porcentaje oscila entre 75% y 65% de mujeres. Por otro lado, la industria de la construcción tiene solo el 8% de mujeres dentro de su fuerza laboral, lo que la hace la industria más masculinizada a nivel mundial. Fuente: ILO stat database, 2020. Untapped Reserves 2.0 Survey.

services.¹⁵ Estos números ponen de manifiesto que los entornos donde la masculinidad sigue predominando presentan barreras significativas que obstaculizan el aumento de la presencia femenina, agravándose aún más en países en vías de desarrollo.

Gráfico 4. Porcentaje de mujeres sobre el total de la fuerza laboral en cada área funcional



Fuente: Encuesta Untapped Reserves 2.0, 2020 – Nota: N = 46 compañías de O&G.

Entre los desafíos y barreras que contribuyen a estos bajos porcentajes se incluyen: las expectativas sociales y creencias arraigadas sobre el liderazgo femenino, estereotipos perjudiciales, niveles elevados de estrés y ansiedad, la ausencia de mentoría, la falta de oportunidades para el desarrollo profesional y la prevalencia del acoso sexual. La industria debe comprometerse de manera sostenida en la eliminación de estos obstáculos, aprovechando plenamente el potencial de una fuerza laboral diversa para mejorar la seguridad, la innovación y el rendimiento económico en un sector fundamental para el progreso global.

Raíces históricas de una cultura masculina

Resulta interesante explorar las razones detrás de la subrepresentación de mujeres en la industria. La literatura específica sobre este tema es limitada, sin embargo, podemos encontrar un paralelo en la industria minera. Durante la era preindustrial, numerosas mujeres desempeñaban roles en las minas de hierro en Suecia. Diversos estudios indican que entre 1700 y 1850, tanto en trabajos de superficie como subsuperficie, e incluso en roles de alta exigencia física, algunas minas contaban con hasta un 50% de su fuerza laboral activa conformada por mujeres (Lena Abrahamsson, 2014). No obstante, a partir de 1900, se produjo un proceso de masculinización que redujo este número a tan solo un uno por ciento para 1950. Sucedió que la moralidad y femineidad de las mujeres que formaban parte de estos entornos comenzó a ser cuestionada y se

¹⁵ *Oilfield services* se refiere a los servicios que se prestan a las áreas de exploración, perforación, producción y gestión de yacimientos de O&G, sector en el que se encuentra el desarrollo del presente trabajo.

las empezó a considerar incompetentes para los roles de esposa y madre. Esta tendencia se replicó en la mayoría de los países europeos y asiáticos.

El surgimiento de la industria del O&G y la denominada era del petróleo inicia con John D. Rockefeller. En junio de 1870, tras cinco años de actividad en el negocio de la refinación, amalgama sus empresas para fundar la Standard Oil Company, que se erige como la principal compañía del sector (Tarbell, 1966). Este hito coincidió con el mismo periodo caracterizado por las normas sociales y roles de género que se describen en el contexto de la minería sueca. Como resultado, desde sus inicios, actividades como la perforación o la refinación se percibieron como labores destinadas a los hombres, concebidas bajo la cultura del trabajo físico intenso, en lugares apartados y aislados que no se consideraban adecuados para la participación de las mujeres.

En la actualidad, en estos espacios persiste una marcada presencia de la masculinidad tanto en el plano discursivo como en el cultural.¹⁶ Esta influencia permea las estructuras, prácticas y procedimientos de los trabajadores *blue collar*.¹⁷ Se configuran en consecuencia entornos que fomentan la identificación dentro de un grupo específico, al mismo tiempo que excluye a “los otros” (por ejemplo, mujeres, *white collar* o líderes y gerentes). Esto da lugar a una cultura laboral fundamentada en semejanzas o similitudes¹⁸ con sistemas y estructuras jerárquicas que refuerzan y promueven estos conceptos (Anderson, Abrahamsson, & Fältholm, 2013).

Esta dinámica histórica y cultural como resultado generó entornos de trabajadores *blue collar* completamente dominados por personal masculino. En el caso de los trabajadores *white collar* si bien hay una mayor representación los porcentajes siguen siendo escasos. Para la industria del O&G en Alberta, Canadá, Miller (2003) identifica en su estudio tres procesos primarios que estructuran la masculinidad¹⁹ en entornos *white collar*. El primero hace referencia a las interacciones del día a día que excluyen a las

¹⁶ Abordaremos la cultura desde la perspectiva de Edgar H. Schein en este mismo apartado.

¹⁷ El término “trabajador *blue collar*” se refiere a empleados cuyas ocupaciones suelen implicar trabajo manual o actividades físicas, mientras que el término “trabajador *white collar*” se refiere a aquellos empleados en roles más administrativos o de oficina.

¹⁸ Existen dos teorías desarrolladas en esta línea: la teoría de atracción por similitud y la teoría de identidad social (Diana Benito-Osorio, 2019). La de atracción por similitud se basa en la idea de que las personas se sienten más cómodas con otras similares a sí mismas (Lee & James, 2003). En cuanto a la teoría de identidad social numerosos estudios (Francoeur, Labelle, & Sinclair-Desgagne, 2008) (De Dreu & Homan, 2004) argumentan que los grupos más diversos son más propensos a tener un rango más amplio de conocimientos, habilidades y capacidades que los grupos homogéneos, lo que, en general, está asociado con altos niveles de creatividad e innovación.

¹⁹ Al abordar el concepto de masculinidad en la industria del O&G, es crucial adoptar un enfoque holístico que considere las dimensiones históricas, culturales, organizacionales y sociales para comprender y transformar las dinámicas de género. Abordaremos en particular “la masculinidad” dentro del presente marco teórico del trabajo.

mujeres. El segundo a los valores y creencias específicos de la ocupación dominante de la ingeniería que refuerzan las divisiones de género y por último una conciencia derivada de los poderosos símbolos del mito de la frontera y del héroe *cowboy* idealizado.²⁰ Las mujeres para adaptarse al entorno y no quedar segregadas buscan convertirse en “uno más” del equipo masculino. Como reflexión Miller destaca:

En esta densa red cultural de masculinidades, las estrategias que las mujeres desarrollaron para sobrevivir y, hasta cierto punto, prosperar, son de doble filo, ya que también refuerzan el sistema masculino, resultando en ganancias individuales a corto plazo y, aparentemente, en un fracaso a largo plazo para cambiar los valores masculinos de la industria (p.47).

Si bien este entorno masculino es un hecho, hay un proceso de transformación que se viene acelerando y podría considerarse como un catalizador en el proceso de inclusión femenina. Es conocido que los trabajadores de la industria enfrentan diversos riesgos debido a largos periodos laborales y esquemas irregulares, lo que puede generar fatiga y niveles elevados de estrés. No obstante, a lo largo de 160 años de evolución, se han logrado avances significativos en la regulación, mejoras en sistemas de seguridad, estandarizaciones, capacitación, colaboración entre empresas e instituciones, y, sobre todo, en la aplicación de tecnología. Estos progresos han contribuido de manera notable a mejorar los ambientes laborales y el bienestar de todos los involucrados. Los progresos tecnológicos han situado la competencia y el conocimiento en un primer plano, alterando la dinámica laboral que solía desarrollarse en entornos hostiles o difíciles. Esta transformación representa un desafío para las antiguas culturas laborales, la identidad de los trabajadores y los comportamientos asociados al "macho alfa". Estos paradigmas se ven cuestionados por la llegada de nuevas tecnologías que a su vez traen nuevas demandas de competencias (Ely, 2010).

En síntesis, la subrepresentación de mujeres en la industria del Oil & Gas refleja patrones históricos arraigados. La masculinidad persistente en estos entornos, tanto en blue collar como *white collar*, plantea desafíos significativos para la equidad de género. No obstante, el proceso de transformación tecnológico se presenta como un gran aliado en concretar y acelerar la diversidad de género.

²⁰ El mito de la frontera alude a los eventos históricos relacionados con la expansión del territorio de los Estados Unidos durante la colonización, destacando el avance y la búsqueda de oportunidades en un territorio previamente desconocido. Por otro lado, el *cowboy* se convirtió en una personificación encarnada de dicho mito de la frontera. Paralelismo al que realiza el modelo ypefiano y que también desarrollaremos.

Principales desafíos y barreras actuales en O&G: una revisión de estudios existentes

En países desarrollados

En el año 2019, se llevó a cabo un estudio en Alberta, Canadá, con el objetivo de examinar las diversas vivencias de mujeres que desempeñan roles en la industria del O&G. A pesar de los esfuerzos continuos por parte de la industria para fomentar la diversidad, las mujeres participantes reconocieron haber enfrentado situaciones de discriminación de género y acoso. Sin embargo, destacaron que estas adversidades no obstaculizaron su disfrute del trabajo ni su compromiso con la promoción de la igualdad de género en sus entornos laborales, demostrando una notable resiliencia en la búsqueda de un ambiente más inclusivo (Kathleen Murphy, 2021).

La participación de las mujeres en el O&G se percibe como una oportunidad significativa para impulsar el empoderamiento económico femenino, con potenciales beneficios que se extienden a sus familias y comunidades. Un ejemplo ilustrativo proviene de la industria minera australiana, donde la presencia femenina ha demostrado tener un impacto positivo en la reducción de la brecha de género²¹, manifestándose en mejoras notables en la toma de decisiones, la comunicación, los comportamientos laborales, la disminución del estrés en el entorno laboral y el fortalecimiento de la moral.

Se han implementado varias iniciativas en la industria en cuanto al cuidado de hijos e hijas, programas de inclusión, políticas contra el acoso, concientización de género y prácticas para fomentar la diversidad en la contratación. A pesar de estos esfuerzos, las empresas continúan con serias dificultades en cuanto al reclutamiento y retención de capital humano femenino. La consolidación de políticas de desarrollo profesional se ve obstaculizada por estereotipos arraigados, la ausencia de modelos a seguir y, en ocasiones, por las mismas iniciativas de diversidad que pueden crear barreras para el avance. A medida que aumenta la participación femenina, esta tiende a concentrarse en roles de menor remuneración o percibidos como requeridos de menor capacidad, evidenciando aún la existencia de discriminación vertical y horizontal. El acoso continúa siendo un problema; según una encuesta en la industria minera canadiense, aproximadamente un tercio de las mujeres ha experimentado algún tipo de acoso en los

²¹ El término se refiere a las diferencias injustas entre hombres y mujeres en el trabajo, como salarios, oportunidades de ascenso y condiciones laborales. Se centra en la desigualdad de género que persiste en el entorno laboral, con el objetivo de abordar y eliminar estas disparidades para lograr una mayor equidad en el empleo.

últimos cinco años. Estos desafíos tienen consecuencias negativas en la salud física y mental, así como en la satisfacción laboral de las mujeres en la industria.

Estas formas de agresión están estrechamente vinculadas con culturas hiper-masculinas predominantes en todas las industrias extractivas, donde se exalta la supremacía masculina y se legitiman relaciones de género desiguales. Este fenómeno también se ha denominado masculinidad hegemónica (R. W. Connell, 2005), un concepto que abordaremos dentro de esta sección más adelante.

En países en vía de desarrollo

La dinámica en países en desarrollo tiende a acentuar, de manera perjudicial para las mujeres, los problemas destacados en las naciones desarrolladas. Un estudio realizado en 2013 por el Banco Mundial en Perú, Azerbaiyán y Papua Nueva Guinea, tres países en vías de desarrollo con considerables recursos naturales en petróleo y gas, identificó diversas barreras que necesitan abordarse para reducir las brechas de género (Scott, Dakin, Heller, & Eftimie, 2013).

En relación con las oportunidades y el potencial emprendedor de las mujeres, se destaca una limitación derivada de un acceso desigual al financiamiento y a la información del mercado local. Otro aspecto relevante es la realidad de que, con frecuencia, las mujeres solo pueden acceder a recursos financieros a través de los miembros masculinos de sus hogares, reflejando normas sociales patriarcales. En general, enfrentan desafíos relacionados con la baja alfabetización, limitada capacidad para generar ingresos y escaso conocimiento en áreas como la aritmética. Además, se observa un fenómeno en el que se prefiere capacitar o educar principalmente a los miembros masculinos de las familias. Los sesgos culturales y estereotipos persisten, delineando la idea de que la mujer debería cumplir principalmente con roles domésticos como madre y esposa.

Es crucial ahondar en el estudio de las comunidades, centrándose especialmente en la educación y el empleo. En relación con la educación deficiente, una barrera significativa radica en el costo de oportunidad asociado al trabajo doméstico para las mujeres jóvenes. Con frecuencia, las mujeres y niñas asumen responsabilidades de cuidado y tareas domésticas, como el cuidado de niños, la cocina y el mantenimiento del hogar. Esto resulta en una preferencia de las comunidades por asignar recursos a la educación y desarrollo de niños en lugar de niñas. Además, los matrimonios y embarazos tempranos son factores primordiales que interrumpen la educación femenina, limitando las oportunidades para las mujeres al ser consideradas en roles o búsquedas laborales debido a un desarrollo de capacidades inferior.

En el ámbito laboral de la industria de O&G, las empresas mismas suelen dirigir los procesos de selección hacia los hombres, perpetuando la percepción de que son "trabajos de hombres". Los estereotipos culturales refuerzan la preferencia por la contratación y promoción de hombres en esta industria. Muchas mujeres optan por no postularse a trabajos en esta área debido a la cultura masculina predominante, la preocupación por posibles situaciones de hostigamiento sexual y la falta de apoyo en cuanto al cuidado de sus hijos e hijas.

A pesar de los esfuerzos, persiste en la industria tanto en países desarrollados como no desarrollados obstáculos, limitaciones y estereotipos culturales que impiden la transformación a una industria verdaderamente equitativa. El eje cultura y la masculinidad forman parte del ADN del O&G.

La masculinidad

En el marco teórico abordado hasta ahora, se destaca un hilo conductor que conecta todos los temas: el concepto de masculinidad. Sería valioso realizar un breve repaso de este concepto.

El enfoque presentado por Aguilar-Cunill (2016) en su estudio sobre las nuevas masculinidades resulta interesante. El autor señala que en la cultura occidental se ha tendido a asociar al hombre con la normalidad, como aquél carente de género o incluso como el representante más completo de la humanidad. En contraste, a la mujer se la ha identificado como aquella incompleta respecto del hombre. A partir de los años 80 se pone el foco en las fuentes de la identidad masculina y las construcciones sociales de la masculinidad, en la importancia del trabajo remunerado en dicha construcción y la repercusión que tiene en la mujer con la dependencia económica y pobreza que esta crea.

Como repasamos anteriormente, el modelo industrial de principios del siglo XX obligó a los hombres a trabajar lejos del hogar y estar ausentes de la vida familiar. La esfera profesional y la personal genera la separación de sexos y roles; la mujer madre y doméstica y el hombre trabajador que proporciona el alimento (Aguilar-Cunill, 2016). El poder patriarcal es atacado por esta nueva organización del trabajo, que no permite que los hombres impongan sus leyes en su núcleo familiar. Ante ello, la definición de la masculinidad cambia, buscando otras fuentes de legitimidad de su superioridad. A partir de entonces ya no se asociará a la fuerza física o el honor, sino al éxito, el dinero o el trabajo (Badinter, 1993).

En su trabajo respecto de políticas públicas y la experiencia de ser hombre, Figueroa (2014) trae:

Los mandatos sociales que asignan a los hombres la función de proveedores y jefes de hogar los someten a mayores cargas de trabajo, al tiempo que les niegan su necesidad de expresar emociones, mostrar su vulnerabilidad y los conflictos que les produce seguir los patrones que dictan sus aprendizajes de género. En esto radica la debilidad de la construcción social de la masculinidad, sobre la que es necesario reflexionar. Las elevadas cifras de accidentes de hombres jóvenes, su menor esperanza de vida con respecto a las mujeres, su mayor índice de consumo de drogas y alcohol, corresponden a un estereotipo social que opone como antagónicos la fuerza y el valor de los hombres a sus emociones (p.14).

En estas últimas décadas se están experimentando cambios significativos en el mundo del trabajo de por sí más turbulento en lo profesional; y en el marco personal, la presencia de los padres en el cuidado de los hijos e hijas va en aumento. Volviendo a Aguilar-Cunill (2016) es interesante su aproximación a cómo el trabajo influye en la masculinidad y cómo la masculinidad influye en la carrera profesional. Trae para ello una investigación de Lupton (2000). El autor explora cómo los hombres gestionan su identidad masculina en entornos que los desafían, como situaciones predominantemente femeninas. Observa que los hombres enfrentan estas situaciones adoptando comportamientos considerados "masculinos" y experimentan dos tipos de miedos: el temor a ser feminizados o el temor a ser estigmatizados, ambos amenazando su percepción de masculinidad. Observa también cómo la inversión de roles, donde las mujeres asumen roles proveedores en el hogar, afecta a sus esposos, generando pérdida de estatus y poder económico, así como la desestabilización de su identidad masculina.

Ahora bien, la masculinidad influye también en la carrera profesional, siendo esta valorada tanto en la selección de personal como en la capacidad de ascenso de un trabajador (Aguilar-Cunill, 2016). Diversos autores Comas (1995) Kanter (1977) han estudiado cómo la construcción social de la diferencia o la cultura organizacional del lugar de trabajo generan procesos implícitos o simbólicos que determinan las posibilidades de ascenso o ingreso a una empresa.

De la naturalización de las competencias masculinas y femeninas en el mercado del trabajo se da la segmentación en sectores tradicionalmente vinculados con hombres y otros, con mujeres. En su abordaje de la masculinidad, Collins (2015) establece dos tipos de entornos laborales dominados por hombres. Las industrias masculinas donde

hay una mayoría de hombres y donde se favorece frente a las mujeres, y las industrias masculinizadas donde los puestos de trabajo se han construido al riesgo y a la fuerza. En estas últimas los privilegios de los hombres existen solo para los que encarnan el ideal de la masculinidad que existe en ese puesto de trabajo. El O&G tiende más a este concepto de industria masculinizada.

Los modelos de masculinidad experimentan variaciones según el contexto cultural, la ubicación geográfica y la época histórica (Aguilar-Cunill, 2016). Actualmente, emergen nuevos modelos de masculinidad que buscan ser tanto igualitarios como atractivos en comparación con el atractivo asociado al modelo tradicional de hegemonía masculina. En el sector de petróleo y gas, resulta crucial identificar y examinar los posibles impactos de hombres que adoptan enfoques más igualitarios en la promoción de la igualdad de género y que pueden provocar cambios culturales.

La cultura

En su libro *Cultura Organizacional y Liderazgo* Schein (2004) explora la influencia de la cultura en el liderazgo y como los líderes pueden entender y manejar la cultura organizacional. Desde su perspectiva el liderazgo y la cultura forman parte de un proceso que evoluciona.

La cultura comienza con líderes que imponen sus propios valores y suposiciones a un grupo. Si dicho grupo tiene éxito y los supuestos se dan por sentados, entonces nos encontramos frente a una cultura que definirá para las generaciones de miembros posteriores que tipos de liderazgo son aceptables. La cultura ahora define el liderazgo (p.2).

En los casos en que el grupo entra en dificultades, o enfrenta cambios que alteran los supuestos iniciales y pasan a ser cuestionados o inválidos, el liderazgo nuevamente entra en acción. Debe emerger un líder que inicie el proceso de cambio hacia una cultura que nuevamente se adapte. Este proceso de imposición no produce automáticamente un cambio cultural, sino que en una primera instancia no es más que un cumplimiento de las ordenes impartidas. Solo si los resultados de ese cambio llevan al éxito, esas creencias y valores del líder serán confirmadas, reforzadas y compartidas por los individuos de dicho grupo para transformarse en cultura.

Ahora, lo que resulta interesante es el hecho de que el concepto de cultura lo podemos definir como algo invisible o inconsciente. En este sentido E. H. Schein indica:

La cultura es para un grupo lo que la personalidad o el carácter es para un individuo. Podemos observar el comportamiento que resulta, pero a menudo no

podemos ver las fuerzas subyacentes que causan ciertos tipos de comportamiento. Sin embargo, al igual que nuestra personalidad y carácter guían y limitan nuestro comportamiento, la cultura también guía y limita el comportamiento de los miembros de un grupo a través de las normas compartidas que se mantienen en ese grupo (p.8)

Aquí el autor abarca un concepto sumamente interesante al abordar la relación individuo-grupo y carácter-cultura, sin perder de vista que un grupo no es más que un conjunto de individuos. Para estos últimos la personalidad y carácter es una acumulación de aprendizajes culturales que ha experimentado a lo largo de su vida desde el seno familiar, la escuela, la comunidad y su profesión u ocupación. Al igual que el carácter evoluciona, la cultura también lo hace a través de individuos con capacidad de crear nuevas culturas. Estos cambios o evoluciones no son algo fácil de lograr, dado que la cultura es el resultado de un complejo proceso de desarrollo y aprendizaje parcialmente influido por el comportamiento de un líder. Así es como los conceptos de liderazgo y cultura quedan relacionados.

Con lo arriba expuesto llegamos a la definición formal de E H. Schein de la cultura:

La cultura de un grupo puede definirse ahora como un patrón de suposiciones básicas compartidas que fue aprendido por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y, por lo tanto, para enseñarse a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (p.17).

El cambio cultural en la industria del O&G es posible, con el liderazgo adecuado y consiguiendo resultados que vayan permeando y transformando la misma.

Oil & Gas en Argentina

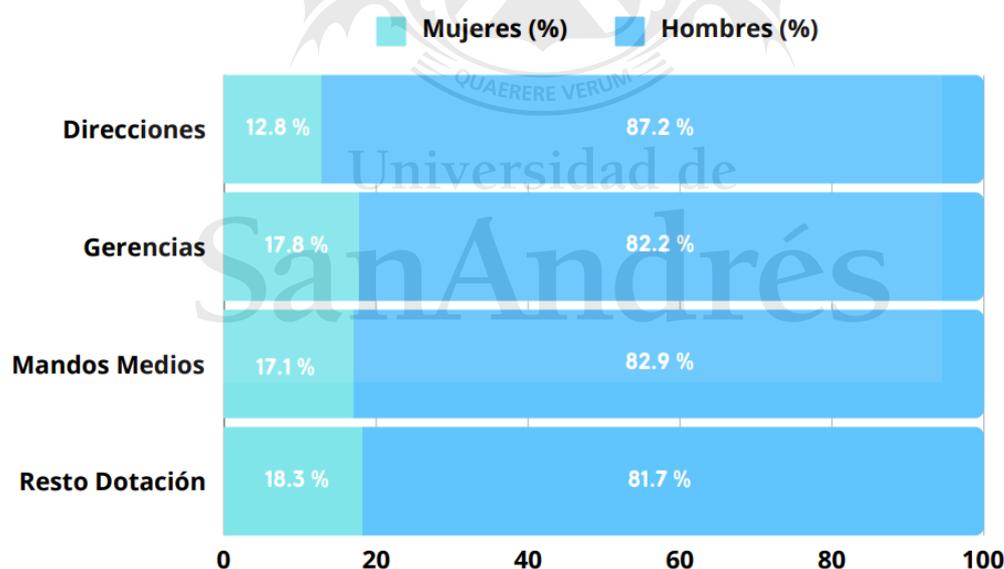
En mayo de 2022, se presentó el primer informe sobre género en el sector de Oil & Gas en Argentina. Este informe fue desarrollado por la Comisión de Diversidad e Inclusión del Instituto Argentino del Petróleo y el Gas (IAPG), en colaboración con GROW, con el objetivo de evaluar la situación actual de la agenda de género, identificar desequilibrios estructurales y detectar posibles barreras que podrían limitar el acceso y la participación de las mujeres en diversas actividades dentro del sector (IAPG, 2022). El estudio abarcó a 43 empresas en la industria de petróleo y gas en Argentina, que representan aproximadamente 63 mil empleados y el 46% del empleo directo en el sector,

otorgándole un carácter altamente representativo. A continuación, se resumen los datos más relevantes del informe:

Participación femenina. La representación de mujeres se relaciona con la proporción de mujeres activas laboralmente en comparación con el total de la fuerza laboral en la industria. Actualmente, este índice se sitúa en un 18.1% con respecto al total de empleados, en contraste con el 33% de participación femenina en el sector privado en Argentina. Este valor se sitúa por debajo del promedio de América Latina, que se encuentra en el 21%.

Segmentación vertical. Se refiere a una distribución desigual de mujeres y hombres en la estructura o jerarquía organizativa, resultando en una subrepresentación de mujeres en los niveles superiores de la organización. Actualmente, este índice se sitúa en un 18.3% de mujeres en la base de la pirámide. Ya desde el ingreso se encuentran poco representadas y esto deviene en un *pipeline* más estrecho para su avance dentro de la industria.

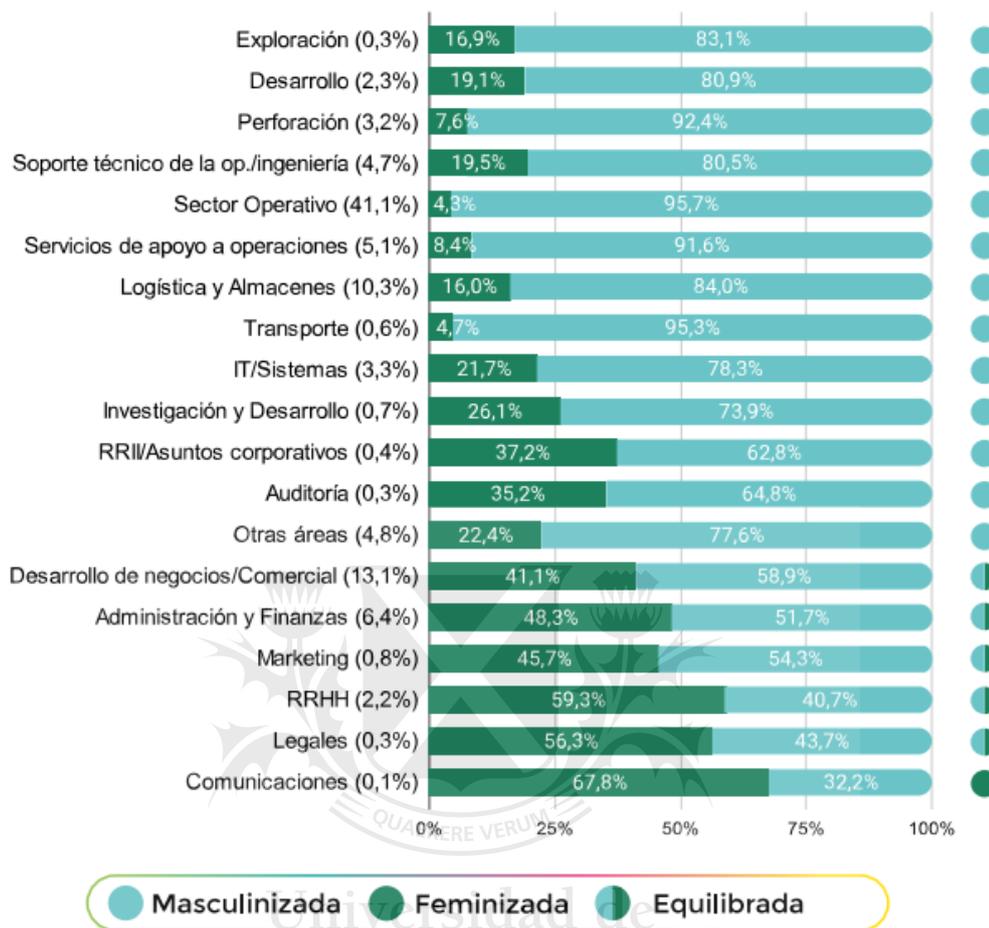
Gráfico 5. Composición de género de la escala jerárquica



Fuente: Encuesta sobre género IAPG-GROW, 2022.

Segmentación horizontal. La existencia de puestos “femeninos” y “masculinos” da lugar a lo que se conoce como segmentación horizontal de género. Cuanto más operativo es el subsector menor es la presencia de mujeres. Lo relevante es que las áreas operativas, de perforación y completación, y servicios de pozo representan casi el 50% del empleo total de la industria y las mujeres solo participan entre un 4.3 y un 8.4%.

Gráfico 6. Composición de género de las áreas funcionales en el sector de O&G en la Argentina



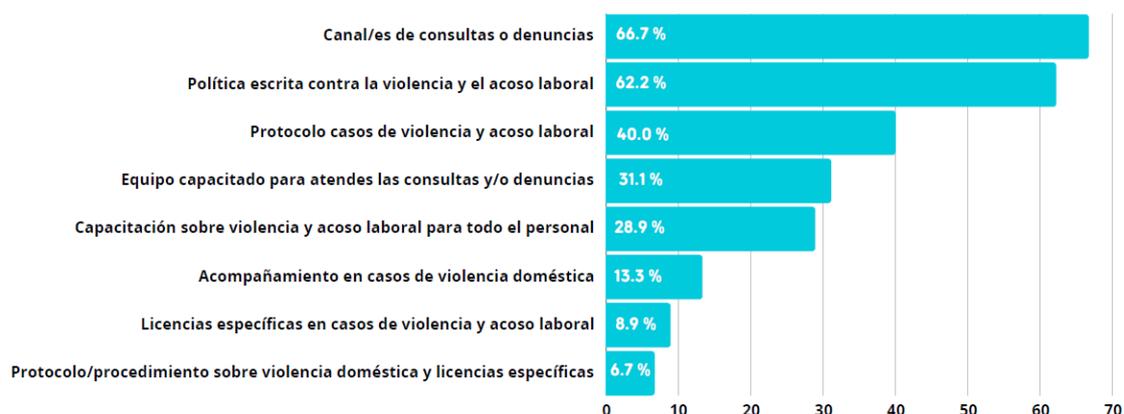
Fuente: Encuesta sobre género IAPG-GROW, 2022.

Formación educativa. El 32% de la dotación total de la industria requiere de perfiles técnicos y operativos no profesionales con nivel secundario. Las mujeres en este segmento tienen una participación del 14% y se encuentran mayormente concentradas en puestos profesionales en relación con los varones.

Formación y capacitación en diversidad e inclusión (D&I). El 33% de las empresas aplica objetivos de D&I en la evaluación de líderes, el 60% de las empresas brindó capacitaciones en temas de género en los últimos dos años, no obstante, solo el 9% realizó capacitaciones específicas para líderes.

Acoso laboral. El 62% de las empresas cuenta con una política específica, el 40% tiene protocolos de actuación, no obstante, solo el 29% capacita a su personal para la prevención de la violencia y acoso laboral.

Gráfico 7. Políticas para el abordaje y tratamiento de la violencia y el acoso



Fuente: Encuesta sobre género IAPG-GROW, 2022.

Políticas de género. El 42% de las organizaciones cuenta con una política establecida, el 33% cuenta con un comité específico de D&I y el 29% tiene un plan de acción con metas concretas.

Cultura y masculinidad. En su obra *Machos que se la bancan* Palermo (2015) realiza un minucioso análisis de la masculinidad en los entornos petroleros de Comodoro Rivadavia, abarcando el periodo de 2003 a lo largo de diez años. El autor utiliza el concepto de "Reinas que no gobiernan y masculinidades heroicas" para explorar la historia de YPF y su impacto en las prácticas, las experiencias corporales y las representaciones de lo masculino y lo femenino. El estudio se inicia con la noción de la "familia ypefiana" y la consolidación de un mundo jerarquizado donde las mujeres eran relegadas a roles reproductivos, de cuidado y labores domésticas. La empresa ofrecía, de manera institucionalizada, una oportunidad para que las mujeres rompieran con ese confinamiento en la conmemoración anual del descubrimiento del petróleo, cuando se elegía la reina del petróleo. La mujer revalorizaba el ideal de maternidad, afianzando la idea de fragilidad y debilidad de las reinas y princesas (Crespo, 2005).

En contraste, emergía la masculinidad heroica, asociada con valores como el "cumplimiento del deber", "sacrificio", "patria" y "progreso". Este contexto daba lugar al "macho petrolero", un universo excluyente y exacerbada mente masculino en el cual se legitimaban valores como "vivir al palo" o "hacer el trabajo como hombre" (Palermo, 2015). Bajo una estructura jerárquica, los líderes delineaban claramente cómo se debía realizar el trabajo "como hombres" y cómo no debe hacerse "como señoritas"²²,

²² Este hecho subraya la existencia y manifestación del acoso entre hombres. Dentro de la industria, se han registrado casos de hostigamiento dirigido hacia aquellos colaboradores percibidos como más afeminados. Surge así la noción de masculinidad subordinada, abarcando formas de masculinidad que no se ajustan completamente a las normas culturales dominantes. Aunque se está abordando esta barrera,

enfaticando actitudes masculinas sobre habilidades técnicas. La masculinidad se exacerbaba, fomentando términos como "tener aguante", "tener huevo", "bancarse el laburo", "ser guapo" y "resolver el trabajo caiga lluvia o nieve", creando un ambiente donde la masculinidad predominaba de manera intensificada.²³

En resumen, la diversidad de género se plantea como una estrategia para impulsar la participación equitativa de mujeres en la industria, con el objetivo de optimizar el potencial de grupos heterogéneos. A pesar de los esfuerzos por fomentar la diversidad, las desigualdades históricas persisten en la representación de mujeres, especialmente en roles técnicos u operativos y directivos. Los sesgos, los estereotipos hirientes, la prevalencia de una cultura masculina y las situaciones de acoso evidencian desafíos continuos para lograr avances. La subrepresentación de mujeres en la industria refleja patrones históricos arraigados, y aunque la transformación tecnológica puede acelerar la diversidad de género, se requiere un enfoque proactivo para superar barreras culturales y promover una industria más inclusiva y equitativa.



aún persiste en cierta medida. En este contexto, nuestro enfoque se centrará en comprender la masculinidad hegemónica y su impacto en las experiencias de las mujeres. Pero vale la pena destacar la problemática de la industria.

²³ Existe un paralelismo de interés al estudio de H. Palermo en la industria de la construcción. Un estudio realizado en 97 obras entre 2006 y 2015 por Águila (2017), examina la conexión entre la masculinidad y su impacto en el riesgo y las prácticas laborales comunes en la construcción. La investigación se adentra en situaciones en las que se somete a los trabajadores novatos a lo que podrían considerarse "rituales de iniciación laboral", que consisten en asignarles tareas con mayor exposición al riesgo o desgaste físico elevado hasta que demuestren ser "socialmente aptos para el trabajo en construcción". Esto lleva a un proceso denominado demostración-aceptación, donde exhibir "coraje" al exponerse a situaciones inseguras o abstenerse de usar equipo de protección personal se convierte en un requisito para ganarse el favor de los colegas, aunque esto perjudique la integridad física y las prácticas seguras.

Análisis Diagnóstico | Investigación de campo

Aspectos metodológicos

Con el fin de profundizar lo relevado en el marco teórico para este trabajo, se implementó un enfoque dual que consistió en una encuesta en línea de carácter confidencial con un enfoque cuantitativo y entrevistas cualitativas a personal de FSE y de la industria. En el cuadro de correspondencias (Anexo I), se estructuran las seis secciones que abarcan temas como la cultura laboral, el reclutamiento, la retención, el entrenamiento, el desarrollo, así como políticas y prácticas vinculadas a la diversidad de género y la inclusión de las mujeres en el sector O&G. La encuesta tuvo como propósito explorar la percepción de individuos dentro de la industria petrolera, analizando su visión de la cultura de la industria, sus respectivas empresas y opiniones sobre la masculinidad y el papel de la mujer en dicho entorno. El objetivo final fue identificar áreas problemáticas y aquellas con un potencial significativo para la generación de valor, con miras a establecer un plan de acción efectivo para FSE.

La encuesta, desarrollada en *Google Forms*, adoptó una estructura segmentada adaptada según las respuestas para optimizar la participación (Anexo II). Inició con siete preguntas generales sobre diversidad de género en la industria del O&G, seguidas por seis preguntas que exploraban desafíos específicos de la industria dirigidas a profesionales del sector. Posteriormente, se presentaron conjuntos de preguntas específicas para mujeres, hombres y personas no binarias, con doce, ocho y cuatro preguntas respectivamente. Esta estrategia buscaba evitar sesgos al inicio y permitir luego indagar en aspectos particulares de cada grupo. Se incluyó una sección final sobre la vida familiar, con tres preguntas para todos los participantes. Cabe señalar que, aunque se proporcionaron opciones de género basadas en el documento nacional de identidad argentino, no se recibieron respuestas de personas identificadas como no binarias.

Lanzada en agosto de 2023, recibió 212 respuestas en un período de 15 días. La difusión inicial se llevó a cabo a través de contactos personales y posteriormente se compartió en LinkedIn de mi pareja, quien también trabaja en la industria. La decisión de evitar la publicación directa en mi perfil de LinkedIn se basó en consultas con colegas y profesionales de recursos humanos quienes me recomendaron no hacerlo para mitigar posibles impactos en la imagen personal y de marca.²⁴

²⁴ Esta situación generó un dilema, ya que estaba comprometido a hacerlo con mi nombre. Para abordar esta cuestión, investigué las publicaciones de interés relacionadas con la industria del petróleo y gas en Argentina. Durante mi búsqueda, encontré una publicación muy interesante de *Glue Executive Search* que

De las 212 respuestas obtenidas, solo seis provinieron de individuos fuera de la industria del O&G. Aunque se consideraron para contextualizar estadísticamente la investigación, se mantuvieron aparte al procesar la información. En el formulario de Google Forms, se detallaron claramente los objetivos y el contexto del trabajo final para la maestría, subrayando la naturaleza anónima y voluntaria de la encuesta. Aunque el tamaño de la muestra podría parecer limitado en relación con los aproximadamente 63,000 empleados en la industria según el informe del IAPG, se encuentra dentro de los límites viables para este estudio.²⁵ A pesar de su tamaño, esta muestra proporciona una valiosa perspectiva que enriquece la comprensión de las empresas sobre la industria del O&G.

Paralelamente a la encuesta, se realizaron ocho entrevistas individuales a hombres y mujeres de FSE y la industria durante el mismo mes de agosto de 2023. El propósito fue profundizar en el rol de las mujeres, especialmente en áreas operativas de campo y abarcó diversas jerarquías, desde personal técnico hasta roles de apoyo y RRHH.

Encuesta

Datos demográficos

En el informe del IAPG, se señaló que las mujeres representaban el 18.1% de la fuerza laboral en la industria de O&G en Argentina. Sin embargo, al analizar los resultados de la encuesta, que recibió 206 respuestas en total, se destacó que el 53% de estas provino de mujeres. Este hallazgo indica un mayor interés y compromiso por parte de las mujeres para participar y expresar sus opiniones sobre la diversidad de género, en comparación con la participación de los hombres.

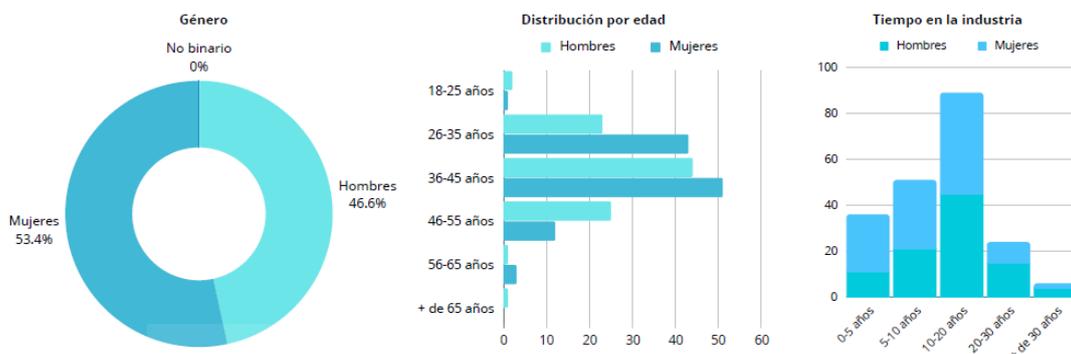
En relación con la distribución por edades, observamos que los segmentos de 18-25 años, 56-65 años y más de 65 años son los menos representados: constituye el 4% del total de la muestra. En contraste, el segmento de 26-35 años representa un 32%, el de

incluía un video de YouTube titulado "*¿What does my headscarf mean to you?*" de Yassmin Abdel-Maiged relacionada con sesgos, diversidad e inclusión en O&G. Sorprendentemente, esta publicación había tenido un bajo nivel de actividad, con solo 13 likes y un comentario a pesar de su contenido valioso. Aunque repostearla tres semanas antes de lanzar la encuesta buscaba evaluar el interés en la discusión del tema, la respuesta fue limitada en comparación con mis publicaciones anteriores. Con base en esta experiencia y las recomendaciones, confirmé la decisión de no publicar la encuesta en LinkedIn, optando por difundirla inicialmente entre mi red de contactos en Comodoro Rivadavia, Buenos Aires y Neuquén a través de WhatsApp. Aunque la respuesta fue positiva, persistió mi deseo de obtener reacciones en LinkedIn. Esto me llevó a solicitar a mi pareja, también trabajadora de la industria y mujer, que la publicara en su perfil. Aunque las interacciones en LinkedIn fueron modestas, su perfil generó mayor visibilidad y atrajo la atención de más de 20 profesionales de recursos humanos de diversas empresas que le solicitaron conectar a su red.

²⁵ Alcanzó a las redes de la comisión de diversidad de género del IAPG, creadores del documento destacado dentro del marco teórico y a jóvenes del *Oil&Gas* (JOG).

36-45 años alcanza el 46% y el de 46-55 años abarca el 18%. Un análisis parcial revela que casi el doble de mujeres participó en el segmento de 26-35 años, mientras que en el grupo de 46-55 años, la participación femenina es la mitad en comparación con la de los hombres.²⁶

Gráfico 8. Distribución por género, por edad y tiempo en la industria



Fuente: Elaboración propia sobre datos relevados en encuesta, 2023.

En cuanto al tiempo en la industria, el 17% lleva entre 0-5 años, el 25% entre 5-10 años, el 43% entre 10-20 años, el 12% entre 20-30 años y solo el 3% más de 30 años.²⁷ La tendencia de 36-45 años y el tiempo de permanencia en la industria de 10-20 años son coincidentes con los del autor de la encuesta, con lo cual es probable que los resultados tengan cierta orientación producto de la red de contactos en que fue distribuida.

Percepción de la diversidad: ¿Resulta natural o nos cuesta involucrarnos en temas de género?

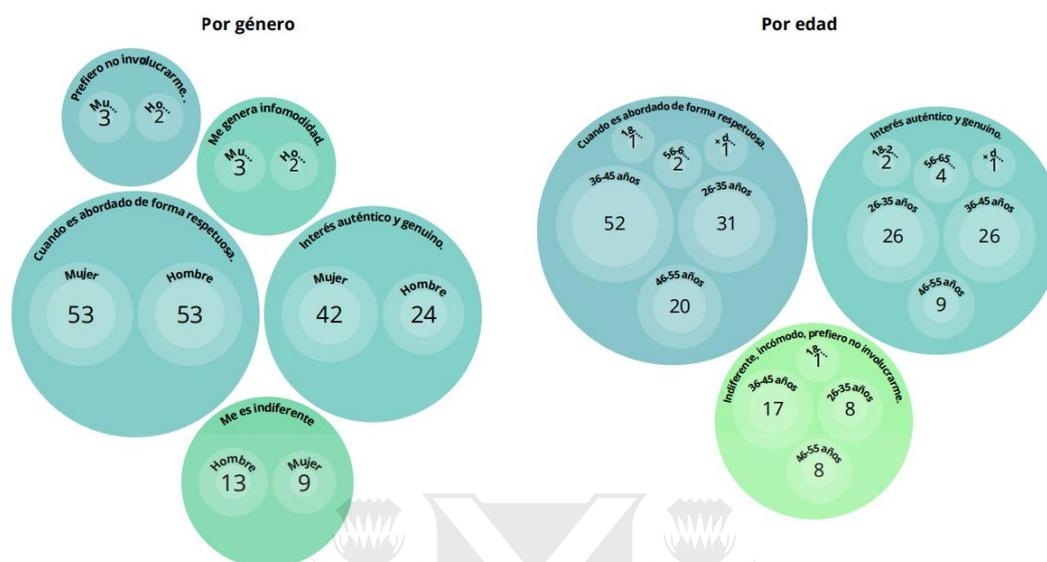
Esta pregunta se planteó como la primera tanto para hombres como para mujeres con el objetivo de comprender sus perspectivas individuales sobre la diversidad. Notablemente, el 38% de las mujeres encuestadas manifestó un auténtico y genuino interés en participar activamente en cuestiones relacionadas con la diversidad de género, en contraste con el 25% de los hombres encuestados. Vale la pena señalar que la gran mayoría de los encuestados, 50.5%, indicó su disposición a involucrarse en estas conversaciones cuando se las aborda de manera respetuosa. Sin embargo, cabe considerar que, aproximadamente el 17% de la población se muestra indiferente,

²⁶ Las lecturas de este hecho podrían atribuirse al contraste actual de ingresos de mujeres en comparación con años anteriores, a la falta de desarrollo de las mujeres en la industria que deriva en salidas prematuras o a un mayor interés de las candidatas recientemente ingresadas a la industria vs. candidatos masculinos de misma edad.

²⁷ Que haya poca representación del segmento con más de 20 años en la industria puede estar dado por no alcanzar la encuesta a dicho segmento, o por ser una industria la del O&G en la que no es fácil desarrollar una carrera extensa. Hubiese sido interesante contar con la posición sea *staff*, técnica u operativa de los participantes de la encuesta para profundizar en los perfiles.

incómoda o renuente a tratar el tema, sin observar diferencias sustanciales entre géneros en este aspecto

Gráfico 9. Perspectiva frente a temas de diversidad de género.



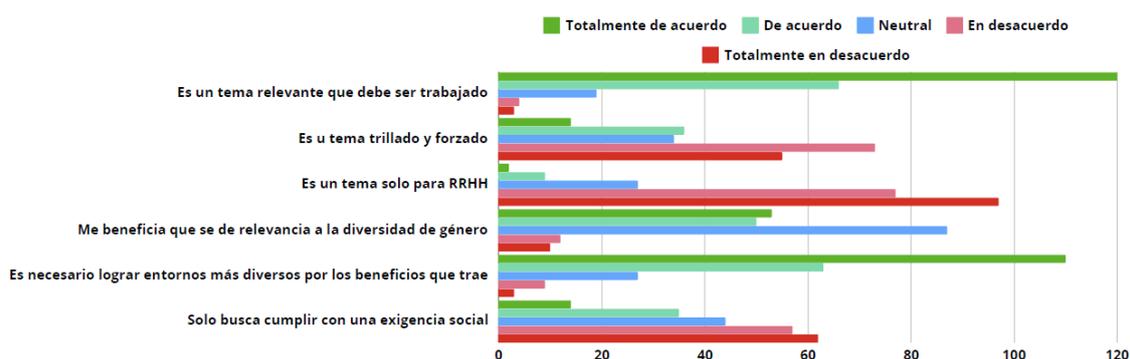
Fuente: Elaboración propia sobre datos relevados en encuesta, 2023.

Si profundizamos en la edad de este último grupo encontramos tres segmentos. En el de 26-35 años, un 12% de la población considera que le es indiferente o incómodo tratar la diversidad con igual distribución entre hombres y mujeres, aumenta a un 18% en el segmento de 36-45 años con una mayor paridad entre hombres y mujeres, y continúa aumentando a un 21% en el segmento 46-55 años con una tendencia a totalidad de hombres. Podemos considerar que aumenta la indiferencia a mayor edad, sobre todo en la población masculina. Si esta tendencia se mantiene en la industria y este segmento tiende a estar hoy en posiciones de liderazgo, puede significar una barrera.

Es relevante resaltar que existe un amplio consenso en la importancia de que todas las partes se involucren en el trabajo sobre diversidad de género debido a los beneficios que trae.²⁸ Sin embargo, cuando se traslada esta consideración al ámbito personal, donde surge la pregunta "¿me beneficia a mí?", las percepciones varían. El 65% de las mujeres estuvo de acuerdo en que abordar cuestiones de diversidad de género les resulta beneficioso, mientras que la mayoría de los hombres lo percibió como una cuestión neutral. Esta situación debe ser contemplada por las empresas ya que implicarse pareciera no ser una situación tan deseable para la población masculina.

²⁸ Algunas preguntas que pueden surgir: ¿Conocemos realmente cuales son los beneficios? La distribución pareja de las afirmaciones "un tema trillado", o "una exigencia social" ¿tienen sesgos implícitos? ¿la población masculina, esta realmente interesada en participar en la agenda de género?

Gráfico 10. Percepción frente a afirmaciones de diversidad de género



Fuente: Elaboración propia sobre datos relevados en encuesta, 2023.

Al concluir la evaluación de la percepción sobre diversidad de género, se reservó intencionalmente un espacio para primeras reflexiones²⁹ abiertas sin introducción de tópicos. Se resumen a continuación:

- **Diversidad de opiniones:** Existe una amplia gama de opiniones sobre la diversidad de género en la industria. Algunas personas la ven como una exigencia social positiva, mientras que otros la consideran una imposición ideológica o incluso política. Citando una de las definiciones: “No me molesta mientras no requiera de mi tiempo ni de mis impuestos”.
- **Enfoque en la capacidad y el talento:** Algunas personas enfatizan la importancia de centrarse en la capacidad y el talento de los individuos más que en su género.³⁰
- **Preocupación por la equidad:** Varias personas expresan preocupación por la equidad salarial y las licencias parentales, destacando la importancia de abordar estas cuestiones y las falencias que presentan las empresas al respecto.
- **Sinceridad en la implementación:** Se señala que la implementación de políticas de diversidad debe ser sincera y empática, no solo políticamente correcta, para lograr un cambio real.
- **Importancia de la educación y la concientización:** Se sugiere que las organizaciones deberían involucrarse en programas educativos y de

²⁹ Por una cuestión de acotar los anexos en su dimensión, no se están incluyendo las reflexiones de los cinco espacios abiertos con los que cuenta la encuesta. Los comentarios de estos son sumamente enriquecedores y con potencial de generar mucho valor a la hora de profundizar los planes de acción para las empresas. Se hará mención en este trabajo como reflexiones o espacios de reflexión de forma de no perder lo más destacado o relevante. Quedan disponibles como un documento anexo la totalidad de resultados de la encuesta.

³⁰ Abordado desde la meritocracia.

concientización desde una etapa temprana para fomentar el interés de las mujeres en la industria.

En resumen, las opiniones varían desde aquellos que ven la diversidad de género como una necesidad social y cultural hasta quienes son escépticos o creen que la capacidad y el talento deberían ser los principales criterios de selección. Sin embargo, la mayoría parece estar de acuerdo en que se debe abordar la equidad de género y que las organizaciones tienen un papel importante que desempeñar en la creación de entornos de trabajo más inclusivos y en la promoción de la diversidad desde una etapa temprana a través de la educación y la concientización.

Industria y desafíos para las compañías del O&G

La industria del O&G es ampliamente reconocida por enfrentar desafíos significativos en términos de diversidad. Según los datos relevados, el 75% de los participantes percibe una evidente falta de diversidad en la industria, pero valora que su empresa lo trabaje. Además, un 56.8% expresa una opinión desfavorable respecto a la predominancia masculina, especialmente en entornos técnicos y operativos. Es interesante destacar que las mujeres tienen una lectura más crítica de estos aspectos en comparación con los hombres, quienes tienden a mostrar una aproximación más neutral.

Gráfico 11. Diversidad, coyuntura masculina y valor percibido en trabajar la diversidad



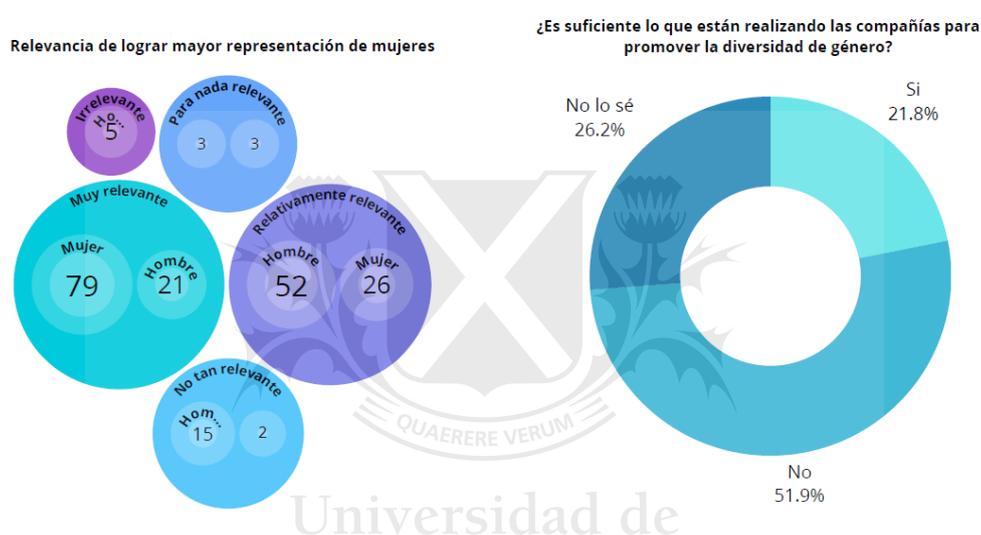
Fuente: Elaboración propia sobre datos relevados en encuesta, 2023.

En cuanto a los principales desafíos para lograr entornos con mayor diversidad, la mayoría de las personas encuestadas identificaron la presencia de sesgos inconscientes en los procesos de contratación y promoción como el obstáculo más significativo. Le siguió de cerca la influencia de una cultura tradicionalmente dominada

por hombres y, en tercer lugar, la falta de modelos de trabajo flexibles que ofrezcan igualdad de oportunidades tanto para hombres como para mujeres.³¹

Es importante resaltar la marcada disparidad en la percepción de la relevancia de incrementar la representación femenina en roles técnicos y operativos en la industria del O&G entre hombres y mujeres. Mientras que las mujeres lo consideran de suma importancia, para los hombres es más relativo. Este hecho refuerza la necesidad de que las estrategias de diversidad en las empresas sean cuidadosamente concebidas, comunicadas y ejecutadas.

Gráfico 12. Relevancia de lograr una mayor diversidad de género



Fuente: Elaboración propia sobre datos relevados en encuesta, 2023.

Al indagar sobre la implementación de iniciativas y la percepción de los empleados acerca de la promoción de la diversidad de género y la inclusión de la mujer en las compañías de la industria, los resultados no reflejan un panorama alentador. Apenas un 21.8% de las personas encuestadas considera que las empresas están ejecutando acciones efectivas en este ámbito. Es notable señalar que, al analizar los datos por grupos de edad, emerge una tendencia intrigante. El segmento más joven, comprendido entre los 23 y 36 años, es el que observa de manera menos favorable las acciones de sus empresas, solo un 11% respondió positivamente, en contraste con el 25-30%

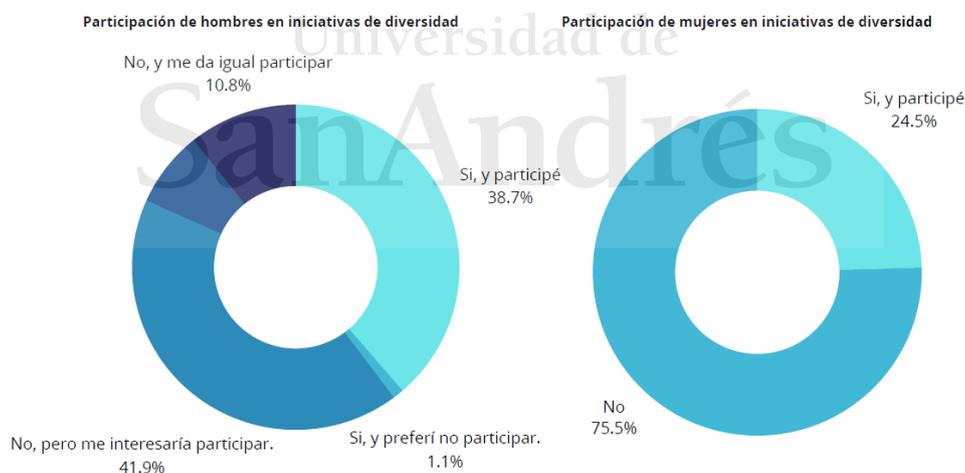
³¹ Contrariamente a las expectativas previas a la encuesta, resultó sorprendente que los dos desafíos menos señalados fueran la carencia de mentores, apoyo o oportunidades para las mujeres, así como la ausencia de modelos femeninos a seguir en roles de liderazgo. Sesgos, masculinidad y paternidad | maternidad fueron los aspectos de mayor consideración. Además, esta sección permitía a los y las participantes agregar otros desafíos que obstaculizan una mayor inclusión, y el 50% de las respuestas coincidió en que los procesos de educación primaria y secundaria no están diseñados para alentar a las niñas y jóvenes estudiantes a considerar las áreas más técnicas y desafiantes como opciones viables para su futuro.

registrado en los otros grupos etarios. Esta disparidad sugiere notables diferencias de la generación más joven en comparación con las generaciones laboralmente activas predecesoras.

El análisis en profundidad respecto de la *performance* de las compañías en diversidad sugiere nuevamente que hay grandes oportunidades de mejora. Se consultaron aspectos como la promoción activa de la equidad de género, la implementación de políticas de utilidad, y la gestión responsable; y en todos los casos las respuestas se acercan a la neutralidad.³² Sin embargo, dos puntos destacaron por tener una mayor aceptación, ya que hubo un acuerdo o un fuerte acuerdo en que las empresas consideran la diversidad como un tema relevante y que están comprometidas en crear un entorno más equitativo. Esto último es una buena noticia para las compañías que están trabajando en estas áreas, ya que sugiere que se reconocen sus esfuerzos y compromisos en la promoción de la equidad y la diversidad de género.³³

Por último, cuando se les preguntó a las mujeres si alguna vez habían sido invitadas a participar en programas o iniciativas relacionadas con la diversidad de género, solo el 25% afirmó haber participado. En cambio, en el caso de los hombres, el 38% respondió afirmativamente, indicando que habían participado en alguna instancia.³⁴

Gráfico 13. Participación en iniciativas de diversidad



³² Esto podría indicar un cierto desconocimiento de estos aspectos por parte de la población encuestada, lo que refuerza que los procesos y canales de comunicación podrían no estar siendo efectivos. No obstante, si consideramos que el 52% considera que no es suficiente, es indicativo que hay falencias o desinterés por parte de las compañías en trabajar activamente en la agenda de diversidad como esperan sus empleados.

³³ ¿Será un esfuerzo *pour la gallerie*? No hacen lo suficiente, pero es un tema relevante y existe compromiso.

³⁴ Que este porcentaje sea mayor al de mujeres que han participado no es concluyente; habría que indagar qué consideran hombres y mujeres iniciativas de diversidad en cada una de sus respectivas empresas.

Fuente: Elaboración propia sobre datos relevados en encuesta, 2023.

En el grupo de mujeres se buscó indagar en los sentimientos y percepciones que surgían al ser convocadas para estas capacitaciones. Los resultados indican un deseo generalizado de participar, sin que se perciba como presión, cosificación o mera formalidad. No hay percepción de uso ni halago. En cambio, se puede considerar como una oportunidad para generar valor que las compañías deberían fomentar y promover con mayor determinación. En el caso de los hombres, si ampliamos al segmento de aquellos que no participaron, pero mostraron interés en hacerlo, alcanzamos el 78% de la muestra. Aunque esto podría considerarse un terreno propicio para impulsar acciones en este sentido, es crucial adoptar un enfoque cauteloso y evitar que estas actividades se conviertan en obligatorias. La encuesta revela que una parte significativa de la población masculina mantiene una posición neutral inicial en cuanto a abordar este tema; incluso, un 8.6% prefiere no participar directamente.

Rol de la mujer y masculinidad

Visión masculina. Para los hombres que respondieron la encuesta, se plantearon una serie de preguntas orientadas a investigar sesgos o preocupaciones relacionadas con un posible aumento de mujeres trabajando en roles técnicos u operativos. Los puntos en los que el acuerdo es unánime son: el reconocimiento del impacto positivo que podría generar un aumento en la presencia de mujeres en la industria, su disposición a que este cambio ocurra y su voluntad de contribuir para que esto suceda.³⁵ En el otro extremo, encontramos un total desacuerdo con respecto a las preocupaciones sobre si las mujeres no tienen las competencias o calificaciones necesarias para cumplir con los requisitos del trabajo,³⁶ la inquietud sobre la pérdida de la camaradería en el entorno laboral y la percepción de tener menos oportunidades de desarrollo. Estos seis aspectos pueden considerarse muy positivos en términos de la posible incorporación de una mayor cantidad de mujeres a la industria.

Otros aspectos resultaron un poco más equilibrados en la apreciación masculina. No resulta tan claro que sea una necesidad para el desarrollo de la industria,³⁷ existe una tendencia a estar preocupados por no tener las herramientas adecuadas para abordar

³⁵ Estos puntos no condicen totalmente con lo expresado anteriormente y la relativa relevancia de la población masculina a que se logre una mayor representación de mujeres en la industria.

³⁶ Aunque como veremos en esta misma sección no es percibido como algo tan natural para posiciones técnicas u operativas.

³⁷Indefectiblemente no serán la chispa que inicie y, en consecuencia, difícilmente se encuentren gran cantidad de abanderados en generar entornos más diversos. No obstante, si la decisión de dar el paso se efectúa, habrá buena predisposición y voluntad de contribuir en dicha generación.

situaciones de acoso y hay cierta preocupación por los potenciales conflictos que se puedan generar con mayor presencia femenina. Entre los comentarios adicionales, que se brindaron de manera libre, un total de 12 de los 96 participantes compartieron sus observaciones. Estas abordaron la importancia de enfocar la diversidad en la educación técnica y primaria, la necesidad de contar con políticas claras contra el acoso laboral y los desafíos que enfrenta el departamento de recursos humanos para abordar estos temas de manera efectiva y no solo centrarse en estadísticas en lugar del desarrollo de capacidades.

Cuando se indagó sobre el papel del hombre durante una transición hacia un mayor número de mujeres en la industria, en todos los casos, excepto uno, se alcanzó un acuerdo unánime. Prevalció un consenso general en cuanto a tratar a las mujeres de manera igualitaria con sus pares, respetar sus espacios personales, garantizar la imparcialidad en las oportunidades de desarrollo, ser aliados en la creación de entornos que fomenten una mayor inclusión de las mujeres, respetar la diversidad de opiniones, involucrar a las mujeres de manera equitativa en la toma de decisiones, y ser promotores de la tolerancia cero ante el acoso o actos discriminatorios.

El único punto en el que se observó cierta neutralidad fue en el rol de ser patrocinador y mentor de las mujeres en el trabajo. La interpretación que se podría hacer de esto es que los hombres están de acuerdo en proporcionar apoyo, pero al mismo tiempo consideran que las mujeres deben desempeñar un papel activo y competir en igualdad de condiciones para su desarrollo profesional. A su vez, visualizan que las mujeres están preparadas para avanzar y alcanzar posiciones de liderazgo en entornos técnicos y operativos de alta demanda. Sin embargo, cuando se profundiza en la idea de que las mujeres asuman un papel más destacado en roles que involucran entornos físicos exigentes y posibles condiciones hostiles, la opinión no es tan uniforme y se observa una diversidad de opiniones al respecto.³⁸ Parece más difícil para algunos imaginar a la industria y a las mujeres completamente preparadas para desempeñarse en estos roles, sobre todo como los de boca de pozo u operadoras de campo.

En conclusión, a pesar del respaldo positivo a la inclusión de mujeres, persisten ambigüedades e inquietudes sobre pérdida de camaradería, como también diversas percepciones sobre sus competencias para roles técnicos y operativos. La neutralidad en el papel de patrocinador destaca la necesidad de un esfuerzo más activo por parte de las mujeres en su desarrollo y un soporte que tiene que venir dado por parte de las

³⁸ Cómo trabajar en que se perciba de una forma más natural la incorporación de la mujer en estos entornos es un punto de suma relevancia y debe ser parte de cualquier plan de desarrollo.

compañías y sus departamentos de recursos humanos. Superar estos desafíos es esencial para lograr una inclusión equitativa y efectiva en la industria.

Visión femenina. La sección femenina de la encuesta comenzó con una evaluación sobre si la industria estaba lista para que las mujeres desempeñaran un papel más destacado en roles operativos, como peón de boca de pozo u operadoras de campo. Los resultados revelan que el 52,7% de las encuestadas opinan que la industria no está preparada o carece de preparación en absoluto. Luego, se les permitió compartir libremente que aspectos consideraban eran las barreras o impedimentos más significativos. Esta etapa generó una serie de reflexiones y comentarios enriquecedores por parte de las participantes.

Consideran que se enfrentan a una serie de barreras sustanciales cuando se trata de asumir un papel más activo en roles operativos. Estas barreras abarcan diversos aspectos, desde desafíos culturales arraigados hasta obstáculos prácticos y de percepción. En primer lugar, las barreras culturales siguen siendo un problema significativo. La cultura de género profundamente arraigada en la industria, que incluye elementos de machismo y resistencia a la igualdad de género, obstaculiza el avance de las mujeres en estos roles.³⁹ Esta cultura dominada por hombres puede crear un ambiente en el que las mujeres se sientan menospreciadas o no totalmente valoradas.

La percepción de que las mujeres pueden enfrentar dificultades en roles que requieren fuerza física o exposición a condiciones adversas también prevalece.⁴⁰ Este estereotipo de que las mujeres no pueden igualar a los hombres en términos de aptitud física puede limitar sus oportunidades. Algunas mujeres sienten que se cuestiona su competencia para roles operativos, lo que refleja la percepción de falta de competencias. Además, las mujeres sienten que se les evalúa de manera diferente en cuanto al desempeño. Se espera que demuestren más que sus contrapartes masculinas y se les concede menos margen para errores. Esto crea una presión adicional y puede dificultar su progreso en puestos de mayor jerarquía.

La falta de apoyo y acompañamiento en roles operativos aparece como barrera destacada. Esto inicia con los sesgos en los procesos de selección y contratación que limitan sus oportunidades de ingreso a la industria. Las políticas y metodologías de trabajo que no respaldan la crianza de los hijos pueden hacer que las mujeres se sientan

³⁹ La población masculina no es plenamente consciente del impacto de la masculinidad en el progreso de las mujeres en roles operativos. En cierto sentido, las respuestas respecto a la importancia de lograr una mayor diversidad y del papel del hombre en esta transición parecen contradictorias cuando se analiza la contraparte femenina.

⁴⁰ Se tenía en la encuesta un apartado específico que se desarrolla en esta sección.

atrapadas entre sus responsabilidades familiares y laborales. La maternidad y la falta de políticas adecuadas de maternidad y paternidad se consideran barreras, y algunas mujeres enfrentan dificultades para equilibrar sus roles como madres con el trabajo en la industria.

Por último, se destaca: las generaciones mayores que aún mantienen sesgos sobre las capacidades de las mujeres y lideran las organizaciones pueden obstaculizar aún más la equidad de género. La falta de modelos femeninos en roles operativos y de liderazgo si bien aparece menos, resulta una preocupación. Y también la infraestructura en el lugar de trabajo, que a menudo no está adaptada a las necesidades de las mujeres, lo que agrega dificultades adicionales.

Gráfico 14. ¿Tienen las mujeres igualdad de capacidades para realizar tareas físicas, operativas y técnicas?



Fuente: Elaboración propia sobre datos relevados en encuesta, 2023.

En relación con la masculinidad en la industria, se exploraron dos aspectos cruciales. El primero, recurrente como barrera tanto para hombres como para mujeres, aborda la percepción de igualdad de capacidades en tareas físicas, operativas y técnicas. Las respuestas reflejaron una clara inclinación hacia la afirmación de la igualdad en las áreas operativas y técnicas. Sin embargo, en lo que respecta a tareas físicas hay una diversidad de opiniones en que las mujeres puedan cumplir con estas demandas.⁴¹ El segundo aspecto, vinculado al proceso de demostración y aceptación, exploraba si las mujeres percibían la necesidad de ajustar su comportamiento conforme a las normas

⁴¹ Las entrevistas que se realizaron dentro de la investigación de campo, que se detallaran más adelante, tanto las de los hombres, como la de la mujer entrevistada, son coincidentes en que por cuestiones naturales hay una inferioridad física en las mujeres; no obstante, todos consideran que pocas o nulas tareas no son adaptables en la industria para que puedan ser realizadas por cualquiera de los dos géneros.

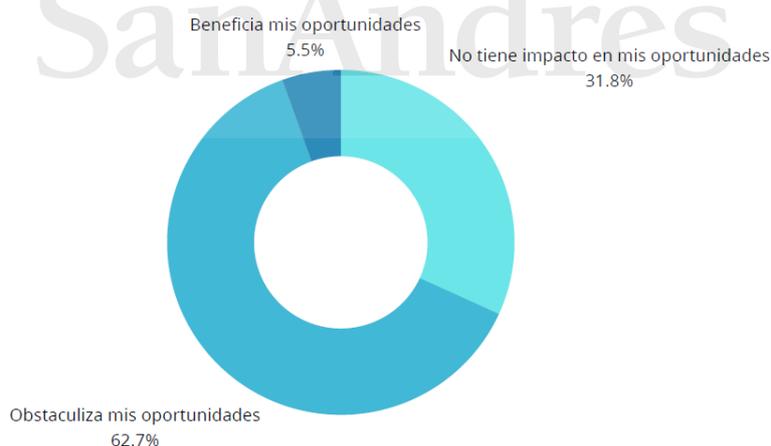
masculinas predominantes en la industria para progresar en sus carreras. El 62.7% de las respuestas confirmó haber tenido que adaptarse, el 22.7% indicó no haberlo hecho, y un 14.6% expresó nunca haber considerado tal necesidad. Esto implica que las mujeres que se insertan en la industria en entornos masculinos tienden a pasar a ser “uno más”, adaptándose en general a las condiciones, idiosincrasia y a la cultura masculina.⁴²

Abordar estas barreras y promover un entorno más inclusivo y equitativo es esencial para fomentar la participación de las mujeres en roles operativos en esta industria. Existen claras diferencias entre las perspectivas masculinas y femeninas; allanar el camino para unificarlas, resulta el gran desafío para las compañías. Solo de esta forma podrán lograr el cambio cultural necesario.

Desarrollo y oportunidades de carrera

Esta sección de la encuesta se enfocó exclusivamente en las mujeres de la industria; fue diseñada para evaluar la segmentación vertical. Inicialmente, se exploró cómo la condición de género incidía en las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Apenas un 5.5% de las mujeres encuestadas percibió que su género les otorgaba beneficios en este aspecto.⁴³ En términos generales, existe un consenso generalizado de que ser mujer representa más bien un obstáculo para el acceso a oportunidades de desarrollo.

Gráfico 15. Consideración de afectación de las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la industria del O&G por condición de género



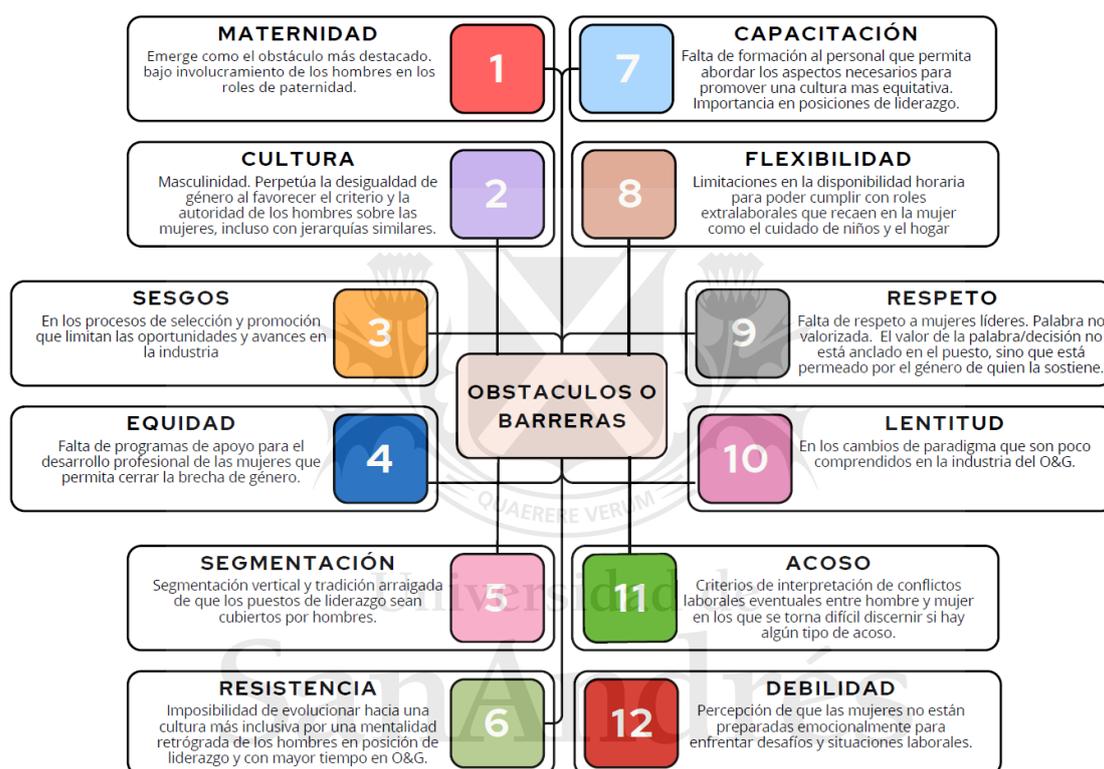
Fuente: Elaboración propia sobre datos relevados en encuesta, 2023.

⁴² Estos aspectos serán profundizados en las entrevistas realizadas.

⁴³ Este no es un punto menor, por las consideraciones que surgen en torno a los cupos y cómo, en algunos casos, se busca forzar un crecimiento determinado sin considerar el mérito.

Posteriormente, se exploró si las condiciones están dadas para permitir que las mujeres en la industria accedan a puestos de igual jerarquía que los hombres. Un 60% de las mujeres respondió negativamente, mientras que un 23.6% manifestó incertidumbre y un 16.4% afirmó que sí existen estas condiciones. De forma de dar sustento a estos resultados se representan en el mapa de la figura 4, rankeados según la frecuencia de menciones, cuales son obstáculos o barreras que llevan a esta situación.⁴⁴

Figura 4 – Mapa de obstáculos o barreras para lograr acceso de las mujeres a puestos de igual jerarquía que los hombres.



Fuente: Elaboración propia sobre datos relevados en encuesta, 2023.

Se observan repeticiones de aspectos abordados en la sección anterior con la perspectiva femenina. Destaca el persistente peso de la maternidad y la paternidad, arraigado en la cultura y la masculinidad, como los principales obstáculos. Además, surgen temas interesantes como la falta de valoración de la palabra, resistencia a decisiones femeninas, percepción de debilidad emocional, lentitud en generar cambios y dificultades vinculadas al acoso. Estas barreras enfatizan la necesidad de abordar de manera integral la igualdad de género en la industria del O&G, impulsando un cambio

⁴⁴ Sesenta y ocho mujeres compartieron sus perspectivas; es relevante señalar que esta pregunta era opcional. Este grupo representa más del 60% de las mujeres encuestadas, lo que marca una notable diferencia en comparación con los hombres, ya que solo el 12% eligió extender sus respuestas en un espacio abierto.

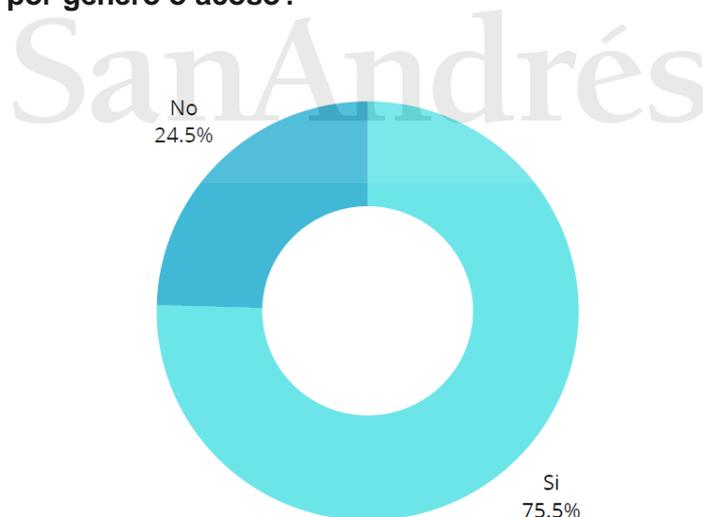
cultural y organizacional que apoye la participación, desarrollo y éxito de las mujeres en todos los niveles jerárquicos.

Discriminación y acoso

La industria del O&G, a pesar de sus avances y progresos en las últimas décadas, sigue enfrentando desafíos significativos en lo que respecta a la discriminación y el acoso. A medida que este sector vital para la economía global se esfuerza por atraer y retener talento diverso, surge la necesidad de abordar de manera proactiva las preocupaciones relacionadas con la igualdad de género y el trato justo en el lugar de trabajo. En este contexto, y en línea con lo relevado en el marco teórico se incorporó una sección en la encuesta de forma tal de profundizar el análisis respecto de la discriminación y el acoso que enfrentan las mujeres en la industria.

La primera pregunta se enfocó en comprender la percepción de las mujeres en cuanto a la probabilidad de que una mujer experimente discriminación de género o acoso en su entorno laboral a lo largo de su carrera en la industria del O&G. Los resultados revelaron una abrumadora mayoría, con un 70% que consideró esta probabilidad como alta, mientras que solo un 10% opinó que era poco probable. Al profundizar aún más y preguntar si habían presenciado algún caso de discriminación de género o acoso, ya sea de manera cercana o personal, otro abrumador 75.5% respondió afirmativamente.

Gráfico 16. ¿Te ha tocado presenciar algún caso cercano, o personal, ¿de discriminación por género o acoso?



Fuente: Elaboración propia sobre datos relevados en encuesta sobre 110 respuestas de mujeres, 2023.

Vale la pena hacer una reflexión antes de proseguir con las últimas dos preguntas que se realizaron. El alto porcentaje de mujeres que percibe una alta probabilidad de experimentar discriminación de género o acoso (o efectivamente la sufre) en la industria

del O&G sugiere que estas preocupaciones son prevalentes en este sector. Las razones detrás de estas situaciones de acoso son complejas y van en línea con las barreras que se trataron en las secciones anteriores, desde factores culturales arraigados en la industria, una tradición de dominio masculino, desequilibrios de poder, falta de educación en igualdad de género y la persistencia de sesgos de género en el lugar de trabajo. Además, las mujeres pueden sentirse reticentes a denunciar estas situaciones debido al temor a represalias o al hecho de que no se les tome en serio,⁴⁵ lo que contribuye a la perpetuación de estos problemas.

Por esta razón, se invitó opcionalmente a las encuestadas a especificar los tipos de agresiones, discriminaciones o acosos que habían presenciado en su entorno laboral. Un total de 83 de las 110 encuestadas respondieron a esta pregunta, y no se impuso un límite en la selección de tipos de discriminación o acoso. Nuevamente, resultó significativo el alto porcentaje (91.6%) que mencionó haber experimentado acoso verbal, que incluye chistes sexistas o comentarios inapropiados. En segundo lugar, se destacó la sensación de no ser consultadas o consideradas (62.7%), seguido de quedar excluidas de eventos o conversaciones importantes (56.6%), y en última instancia, el acoso físico (26.5%).

Como mencionamos anteriormente, es esencial comprender cuál sería el medio apropiado para denunciar estas situaciones. En este contexto, se observa un marcado descontento hacia el departamento de recursos humanos. Se percibe que no cumple adecuadamente su rol o que está limitado en sus acciones. Solo el 7.2% consideró la opción de reportar a RRHH como válida. En cambio, la opción más elegida, con un 38.6%, fue la de reportar a una línea anónima.⁴⁶ En segundo lugar, con un 27.7%, se encontraba la elección de enfrentar y hablar directamente con la otra parte involucrada. Un 13.3% consideró óptimo reportar al superior inmediato, mientras que un 7.2% prefirió ignorar el incidente para evitar conflictos.

Estas tendencias reflejan la necesidad de abordar eficazmente estas cuestiones. Es fundamental que la industria del O&G promueva una cultura de equidad de género, brinde capacitación en prevención y gestión de acoso, y establezca procedimientos efectivos de denuncia y apoyo a las víctimas.

⁴⁵ Mencionamos como una de las barreras en el apartado anterior el imaginario de la sensibilidad y la debilidad emocional de la mujer, así como también la falta de respeto y la palabra no valorizada, sumado a la mayor exigencia a las mujeres en posiciones de liderazgo.

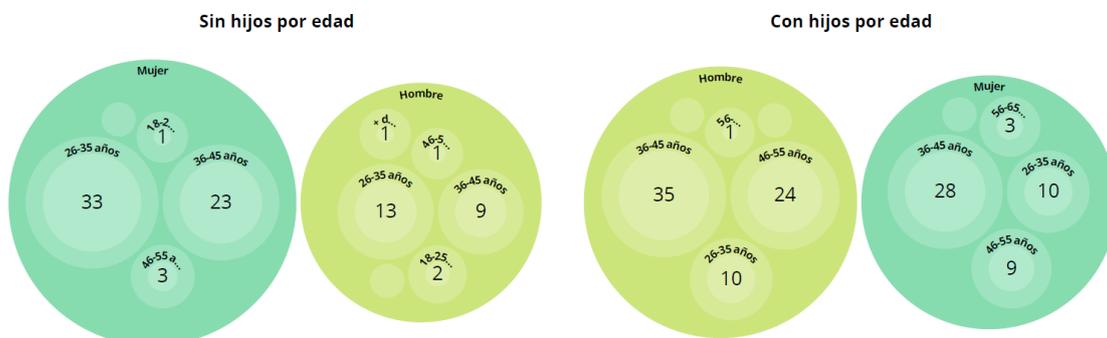
⁴⁶ Vale la pena abordar con mayor profundidad el hecho de que el anonimato se vea como la forma más segura o la preferencia para las denuncias de acoso. Esto podría estar asociado con la vulnerabilidad y los miedos que existen en denunciar de forma directa. Resulta de vital importancia contar con un claro protocolo de denuncia el cual podría incluso ser redactado colectivamente.

Balance de vida y familia

Sin lugar a duda, y después de abordar los distintos tópicos de la encuesta, uno de los aspectos clave que requiere una atención especial es el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Se considera este un factor determinante para fomentar la participación de las mujeres en esta industria. A lo largo de este análisis, hemos explorado las diversas barreras que enfrentan las mujeres en su carrera en el O&G, desde la discriminación de género hasta el acoso y los desafíos culturales arraigados. Sin embargo, es esencial reconocer que, para muchas mujeres, la posibilidad de equilibrar sus responsabilidades laborales con sus roles familiares es una consideración crucial al considerar una carrera en esta industria. Resulta entonces de suma importancia abordar el equilibrio entre la vida laboral y familiar como un elemento clave para atraer y retener talento femenino y cómo las empresas pueden tomar medidas para crear un entorno de trabajo que apoye este equilibrio y promueva la diversidad de género.

El primer dato sumamente interesante resulta de observar el bajo porcentaje de mujeres que respondieron la encuesta que son madres en comparación con los hombres que son padres. En total 110 mujeres y 96 hombres respondieron a este cuestionario. Cuando se les preguntó si tenían hijos, se reveló que 71 hombres respondieron afirmativamente, lo que representa un 74% del total de participantes masculinos. En contraste, solo 50 mujeres declararon tener hijos o hijas, lo que equivale a un 45% del total de participantes femeninas. Al segmentar por edad las diferencias son evidentes, existe una gran diferencia en las edades entre 26 y 45 años entre hombres y mujeres con y sin hijos como se observa en el gráfico 13. En el caso de las mujeres, un mayor porcentaje retrasa la maternidad hacia los 36-45 años, en comparación con los hombres.

Gráfico 17. Población masculina y femenina con y sin hijos por edad



Fuente: Elaboración propia sobre datos relevados en encuesta, 2023.

Estos datos plantean una cuestión fundamental en torno a la maternidad y la paternidad en el contexto de esta industria, así como la responsabilidad compartida de las

empresas y la sociedad en general para abordar estas diferencias y fomentar la equidad para hombres y mujeres de cara a la crianza de los hijos.

A aquellos participantes de la encuesta con hijos, se les preguntó acerca de la distribución de las tareas del hogar y el cuidado. Los resultados reflejan un notorio desequilibrio de responsabilidades según el género. El 66.2% de los hombres encuestados mencionó que se trata de una labor compartida, aunque en su mayoría recaía en su pareja. El 22.5% indicó una distribución equitativa, el 10% compartida con ayuda externa, y solo el 1.3% afirmó que su pareja se encargaba del 100%. En contraste, las respuestas de las mujeres muestran un panorama diferente. Un 40% indicó que las tareas eran compartidas, pero con apoyo externo; el 32% señaló que, aunque eran compartidas, recaía mayormente en ellas; el 10% asumía la responsabilidad al 100%; el 8% mencionó una división equitativa, y solo un 4% informó una compartición de deberes en la que su pareja tenía un papel predominante.⁴⁷

Para ahondar en las responsabilidades domésticas y el cuidado de los hijos, se preguntó a hombres y mujeres en el segmento con hijos e hijas si considerarían dedicarse de forma exclusiva y a tiempo completo al cuidado permanente de sus hijos. El 58% de los hombres respondió afirmativamente, el 30% indicó que no lo haría y el 13% consideraría esta opción. Por otro lado, entre las mujeres, el 56% respondió que no optaría por esta vía, el 22% afirmó que sí lo haría, y otro 22% manifestó que consideraría esta alternativa.

Finalmente, se preguntó si una licencia prolongada por paternidad o maternidad podría tener un impacto negativo en la carrera. Los resultados revelaron diferencias significativas de percepción entre hombres y mujeres. El 62% de los hombres respondió que no creía que afectaría su carrera, el 21% consideraba que tal vez tendría repercusiones y solo el 17% afirmó que sí lo haría. En contraste, entre las mujeres, el 62% pensaba que sí afectaría su carrera, el 22% opinaba que no tendría un impacto negativo y el 16% consideraba que podría tenerlo. Estos datos arrojan luz sobre las percepciones y desafíos asociados con la paternidad y la maternidad en la industria.⁴⁸

⁴⁷ La apertura por edad no muestra diferencias significativas. Se observa un ligero incremento en la percepción de los hombres de 26 a 45 años acerca de una distribución equitativa en las tareas del hogar y cuidado de los hijos. No obstante, la perspectiva femenina no respalda este cambio y refuerza la tendencia predominante en este grupo, donde la mujer asume principalmente estas responsabilidades.

⁴⁸ Inicialmente, estas preguntas para los hombres estaban acompañadas por una consulta sobre si percibirían comprometida su imagen en caso de que sus parejas generaran más ingresos que ellos. Esto buscaba explorar la percepción de dependencia económica o la posible sensación de estar en desventaja en términos de contribución al hogar. Por razones de diseño de la encuesta, esta pregunta fue excluida en la versión final, aunque sigue siendo un aspecto intrigante que podría ser explorado en mayor profundidad.

Las perspectivas masculina y femenina sobre el equilibrio entre vida y familia muestran diferencias notables. Para obtener conclusiones sólidas, es esencial explorar en detalle estos aspectos. Se plantean las siguientes hipótesis como guía para profundizar el análisis, en el futuro:

- A) Percepción optimista sin plena conciencia de los hombres: considerando que es poco probable que suceda, los hombres muestran una actitud positiva al aceptar la posibilidad, pero lo hace con una percepción optimista y quizás sin una comprensión completa de las consecuencias potenciales.⁴⁹
- B) Imaginarios acerca del cuidado: la resistencia cultural hacia la participación de los hombres en tareas domésticas podría llevar a que prefieran dejar de trabajar por completo antes que asumir un rol de cuidado percibido como no tradicional. En el caso de las mujeres pueden considerar que son más aptas para el cuidado que los varones.⁵⁰
- C) Presión sociocultural: Los hombres podrían sentir presión social y profesional para priorizar su carrera, mientras que las mujeres pueden enfrentar expectativas opuestas de equilibrio entre trabajo y familia.
- D) Expectativas laborales y familiares: hombres y mujeres pueden albergar expectativas divergentes en cuanto a la importancia y priorización tanto de la carrera como del cuidado de los hijos.
- E) Impacto en la carrera femenina, conciencia de las mujeres: las mujeres, al reconocer la desigualdad en la distribución de tareas, podrían resistirse a dejar de trabajar debido al impacto negativo que esto podría tener en sus carreras, exacerbando aún más la brecha de género.

Crear un entorno de trabajo que respalde el equilibrio entre la vida laboral y familiar y promueva la igualdad de oportunidades es esencial para atraer y retener el talento femenino en la industria del petróleo y gas. Las empresas y la sociedad en general tienen una responsabilidad compartida en abordar estos desafíos y trabajar hacia una mayor diversidad de género en esta industria.

Cultura

Los ejes de la encuesta abarcaron todos los conceptos desarrollados en el marco teórico, donde se exploró la importancia y los beneficios de la diversidad, la situación

⁴⁹ Subestimar las tareas por desconocimiento imaginando que quedarse en el hogar “es más fácil”, asumiendo el período como puntual o un recreo, y que ella salga a trabajar que “es más difícil”.

⁵⁰ Y con ello no aceptar por ejemplo delegar tareas como el cuidado de la salud de los hijos e hijas, por una cuestión de considerar que no dimensionan los hombres la importancia y responsabilidad que este cuidado representa.

actual de la industria del O&G en Argentina, los roles de la mujer y el hombre, las barreras y los desafíos para el desarrollo de la mujer en entornos operativos, y, por último, tópicos más complejos como oportunidades de carrera, discriminación, acoso y equilibrio entre la vida laboral y personal. Cabe destacar que, en todos estos aspectos, la cultura juega un papel fundamental. A modo de conclusión y cierre de la encuesta repasaremos los principales aspectos que valen la pena destacar referidos a la cultura.

Las perspectivas de los distintos encuestados reflejan una mentalidad arraigada en los roles de género tradicionales, en la que a las mujeres se les asigna principalmente responsabilidades familiares y a los hombres se les asocia con el mundo laboral. Este patrón se establece tempranamente en la educación primaria y persiste como un punto crítico que necesita ser abordado.

Para ilustrar estos desafíos, es útil destacar dos comentarios recibidos al hablar de barreras para una mayor inclusión de mujeres en posiciones operativas que bien ejemplifican esta situación: “Educación. No nos capacitan” y otro “Falta de información en escuelas para incentivar carreras técnicas, sesgo social y cultural”. Desde la educación primaria y secundaria, los sesgos y prejuicios sociales sobre los roles de género influyen en la percepción de lo que es apropiado para mujeres y hombres, así como en sus posibles futuros roles en la sociedad.

Esto lleva a que, en muchos casos, las mujeres no consideren, no se interesen, o no encuentren la forma de participar en ciertos campos, lo que refuerza las culturas fuertemente sesgadas desde una perspectiva masculina. La creencia de que las mujeres no pueden adaptarse a condiciones adversas, como condiciones climáticas extremas o trabajos por turnos, es un ejemplo de este problema. Además, se perpetúa la visión tradicional del rol de la mujer como madre, tema ampliamente mencionado en cuanto a las posturas sobre la maternidad y la paternidad en el ámbito laboral.

Finalmente hay que destacar que, la instrumentalización política de esta cuestión, junto con la adopción de enfoques extremistas por parte de algunos movimientos sociales, en muchos casos resulta contraproducente, lo que da lugar a una barrera en lugar de a un factor que contribuya efectivamente al progreso de la diversidad de género.

Cultura organizacional. Inequívocamente, la cultura organizacional se desprende de la sociedad y por ende arrastra consigo sus sesgos culturales. En general, en todos los espacios propicios para la reflexión de la encuesta, se observa una crítica contundente hacia la industria y, dentro de ella, hacia los departamentos de recursos humanos, respecto a cómo abordar estos sesgos culturales. Se menciona una cultura masculinizada en la que existen roles específicos para hombres y roles para mujeres.

Se argumenta que las estructuras de recursos humanos, mayoritariamente compuestas por mujeres y únicas instancias donde una mujer puede acceder a un puesto jerárquico en la industria, perpetúan la creencia de que ciertas posiciones son exclusivas para hombres. Esto se agrava con la percepción de que los hombres son más competentes en aspectos operativos, lo que lleva a que las empresas desde recursos humanos no consideren en los procesos de selección ni capaciten a las mujeres para roles considerados más operativos, lo que refuerza el sesgo cultural que relega a las mujeres a posiciones secundarias y las confina a cumplir su rol tradicional de cuidado del hogar y los niños.

Por otro lado, para fomentar el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la diversidad de género, es crucial tener una comprensión clara del "por qué" y el "para qué" de este objetivo, promoviendo una iniciativa sincera, empática y respaldada por un profundo entendimiento por parte de sus líderes, en lugar de simplemente cumplir con una exigencia social. Este enfoque a menudo lleva a decisiones basadas en cuotas que pueden resultar incómodas para las mujeres, porque fuerza su avance en lugar de crear condiciones equitativas. Con una comprensión sólida del propósito, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en cómo facilitar la integración de las mujeres en un entorno históricamente dominado por hombres.

Para concluir esta sección de la encuesta, deseo compartir una reflexión⁵¹ que encapsula un posible "por qué" y "para qué" alineado con el objetivo de esta tesis: "No creo que la industria mejore o empeore debido a cuestiones de género, sino por las habilidades de las personas que la componen". ¿Qué oportunidades estamos perdiendo al no contar con mujeres?". Como se planteó inicialmente, la industria necesita ampliar su *pool* de talento y la incorporación de talento femenino multiplicaría sus opciones. No obstante, se percibe que desde recursos humanos se están tomando pocas acciones para permitir que más mujeres ingresen a la industria y tengan oportunidades auténticas de desarrollo. Esto implica la implementación de políticas y prácticas que fomenten la igualdad de oportunidades y eliminen los sesgos en la toma de decisiones en todos los niveles.

Entrevistas

Las ocho entrevistas se llevaron a cabo con personas directamente involucradas en entornos puramente operativos, tanto de FSE como de empresas de servicios dentro de la industria. En este proceso, se entrevistó a la primera mujer que formó parte de la

⁵¹ Esta reflexión surge de los espacios abiertos generados de la encuesta y corresponde a un hombre en el segmento de 36-45 años el cual se encuentra trabajando en la industria entre 10-20 años.

estructura de FSE, a uno de sus colegas de trabajo, así como a los mandos medios en el área de mantenimiento y a la línea de RRHH.

Estas entrevistas individuales se llevaron a cabo con el propósito de respaldar o refutar cualitativamente los resultados obtenidos en la encuesta. Además, se buscó profundizar en aspectos subjetivos y contextuales relacionados con un fenómeno tan complejo como el rol de las mujeres en posiciones operativas y la cuestión de género en la industria del petróleo y el gas. En el Anexo I con el cuadro de correspondencias se especifican las preguntas realizadas en las entrevistas, y en el Anexo III se realizó un resumen⁵² identificando cuatro ejes en línea con las secciones de la encuesta, estos son: Ingreso a la industria y barreras, cultura laboral y roles tradicionales de género⁵³, progreso y desarrollo de carrera y diversidad.

El análisis de las respuestas muestra una marcada coincidencia con las entrevistas en muchos de los aspectos comentados y permite elaborar las siguientes conclusiones:

Ingreso a la industria y barreras

- Las restricciones económicas a menudo obstaculizan el desarrollo de una carrera profesional; existen desafíos para ingresar a la industria incluso después de completar estudios terciarios, y la carencia de una red de contactos dificulta el proceso de búsqueda e inserción laboral, así como la posibilidad de recibir apoyo o asesoramiento.
- En cuanto a la integración de mujeres, a pesar de posibles sesgos iniciales por parte de los hombres y cierta incertidumbre sobre cómo adaptarse a nuevos enfoques o liderazgos, se percibe una evolución hacia una percepción más positiva y natural.
- La incorporación de mujeres contribuye a la construcción de un entorno laboral más respetuoso y ordenado. Además, aporta beneficios adicionales en términos de atención al detalle y prolijidad en las tareas que desempeñan.
- Se observa la ausencia de procedimientos que faciliten la realización de los procesos de *onboarding* y gestión de personal ante un incremento en las candidatas femeninas en la estructura.

⁵² Se realiza un resumen de forma tal de poder mantener el anonimato de los entrevistados, quedan disponibles en un documento anexo al trabajo final las preguntas y sus respuestas en versión *draft*. La lectura en dicha versión tiene puntos y expresiones sumamente enriquecedoras que se buscó mantener en el resumen.

⁵³ En esta sección se desarrollan los aspectos de cultura, masculinidad, rol de la mujer y discriminación o acoso.

- Todos los entrevistados varones adoptaron una actitud paternalista hacia la primera y única mujer incorporada al taller. Surge la pregunta de si la masculinidad hegemónica presupone que solo las mujeres merecen cuidado o si esto se debe a una sobreprotección vinculada con la cultura hiper masculina.
- La auténtica integración de la diversidad en la cultura organizacional requiere que la alta dirección y el personal directivo estén convencidos de que debe ser una parte inherente de la cultura y una característica natural de la organización.
- Dada la verticalidad de las estructuras en la industria, contar con un patrocinador o *sponsor* de alto rango y jerarquía, tanto a nivel empresarial como gremial, resulta indispensable para lograr una mayor incorporación de mujeres.

Cultura laboral y roles tradicionales de género

- El respeto y el trato adecuado hacia las mujeres recién ingresadas no están garantizados en la industria del O&G de GSJ.
- Las decisiones laborales de las mujeres se ven significativamente influenciadas por los roles tradicionales de género. Existe la preocupación de que la maternidad sea percibida como un obstáculo para ser considerada en determinadas posiciones en el campo.
- En presencia de colegas femeninas, los hombres tienden a cuidar sus formas y evitar temas inapropiados. Sin embargo, las consideran y actúan como si fueran "uno más". Esta dinámica puede llevar a situaciones incómodas, de las cuales los hombres suelen disculparse. Por otro lado, las mujeres, ante chistes inapropiados, optan por mantenerse al margen.
- En los mandos medios, existe plena conciencia de la cultura machista en la que se trabaja, y hay preocupación por el proceso de adaptación y cuidado del ingreso de una mujer al equipo. Han establecido e impulsado el concepto de tolerancia cero frente a comportamientos inapropiados, falta de respeto, comentarios ofensivos y groserías.
- Contar con instalaciones adaptadas tanto para hombres como para mujeres resulta ventajoso a la hora de promover la inclusión de la mujer.
- En FSE, no hay tratamientos diferenciales en cuanto a licencias por enfermedad de hijos o por estudios entre hombres y mujeres.
- Es necesario romper paradigmas tanto en las organizaciones como en los individuos y crear condiciones laborales que permitan a las mujeres trabajar en entornos tradicionalmente dominados por hombres y en esquemas de rotación 14x14.

- La inclusión de mujeres en roles de peón boca de pozo no se percibe como imposible, pero enfrenta barreras culturales y paradigmas arraigados en la industria. Se sugiere que, debido a la naturaleza físicamente demandante del trabajo, las mujeres podrían encontrar roles más apropiados en otras áreas del equipo de torres y servicios especiales, donde puedan destacar sus habilidades y añadir un mayor valor.

Progreso y desarrollo de carrea

- La confianza profesional, derivada de capacitaciones y respaldo de líderes, contribuye a una experiencia positiva y satisfactoria. Esta confianza facilita la proyección y desarrollo de la carrera de las mujeres en la industria.
- Mediante el desarrollo de habilidades técnicas, la integrante del taller aspira a progresar hacia roles operativos de campo y liderazgo. No ve las tareas físicas como limitantes y está dispuesta a acomodar su vida familiar en busca de los beneficios económicos que este cambio puede ofrecer.
- En las entrevistas con hombres, todos expresaron la convicción de que las mujeres son perfectamente capaces de adaptarse con éxito a las diversas tareas operativas del sector de mantenimiento, incluso aquellas que implican esfuerzo físico
- Existen diversas perspectivas sobre el trabajo de campo en diagrama 14x14 debido a las condiciones climáticas adversas y la separación de la familia. En caso de avanzar, todos están de acuerdo en que la infraestructura en campo es un aspecto importante para abordar
- La industria del petróleo y el gas enfrenta una escasez de talento técnico y mano de obra calificada, atribuida a la falta de escuelas técnicas y la disminución de graduados en carreras relacionadas. La inclusión y desarrollo de mujeres se presenta más como una necesidad que un deseo.
- Promover la inclusión de más mujeres es esencial para lograr una mayor naturalidad en su participación en roles operativos. No obstante, el principal desafío es superar las barreras culturales y lograr que los representantes gremiales, los líderes y los responsables de recursos humanos de las organizaciones pasen de un estado de conciencia y conocimiento a la implementación de acciones concretas

Diversidad

- Aboga por la igualdad de oportunidades y rompe con los estereotipos de género en roles operativos. Deja en su entrevista la primera mujer de FSE una frase que

es destacable: “Que no se condicione por el hecho de ser mujer. Tenemos la tranquilidad y seguridad de poder llevar el trabajo, pero hay mucha gente que no piensa igual, que tiene otro punto de vista”. Su éxito personal y actitud positiva sirven como inspiración para otras mujeres en campos tradicionalmente masculinos.

- Con relación a la posibilidad de que su pareja ingrese a la industria del petróleo y gas, el hombre entrevistado en taller muestra su apoyo a la idea. Sin embargo, le preocupa que existan personas irrespetuosas que no midan sus acciones, ya que ha escuchado de experiencias de falta de respeto hacia las mujeres en el campo laboral. A pesar de esto, le animaría a su pareja a seguir adelante si lo desea.
- Se enfatiza la importancia de promover la inclusión de mujeres en la industria petrolera desde temprana edad, llevando casos y ejemplos a las escuelas. Esta función debe salir de recursos humanos fomentando la participación activa.
- Se refuerza la idea de que las mujeres asuman roles operativos, pero en posiciones de menor exposición a tareas de naturaleza física. Se considera que el aporte sería mucho mayor de la instancia de perforadoras en adelante. No obstante, no se encuentra la forma de ser justo con la población masculina dado que la carrera inicia con la función de peón boca de pozo.
- El compromiso del gremio parece ser superficial, y surge la interrogante sobre si están realmente dispuestos a aceptar mujeres en roles que históricamente han sido ocupados por hombres.
- Las áreas de recursos humanos particularmente no están con este tema en agenda como deberían. Se considera relevante y necesario generar más espacios en diferentes ámbitos, tanto en Comodoro Rivadavia y otras locaciones, para seguir construyendo una mayor conciencia e involucramiento de los diferentes actores que tienen la influencia y capacidad para generar un cambio real.

Las conclusiones de las entrevistas evidencian la complejidad para superar barreras culturales y estereotipos de género en la industria del petróleo y gas. Resulta de suma importancia el soporte en las etapas de estudio, de ingreso y una vez en la industria poder brindar oportunidades de desarrollo y capacitación para las mujeres. Destacan a su vez la necesidad de contar con un compromiso auténtico por parte de la alta dirección, el gremio y las áreas de recursos humanos para lograr una transformación efectiva hacia una mayor inclusión y diversidad.

Plan de acción

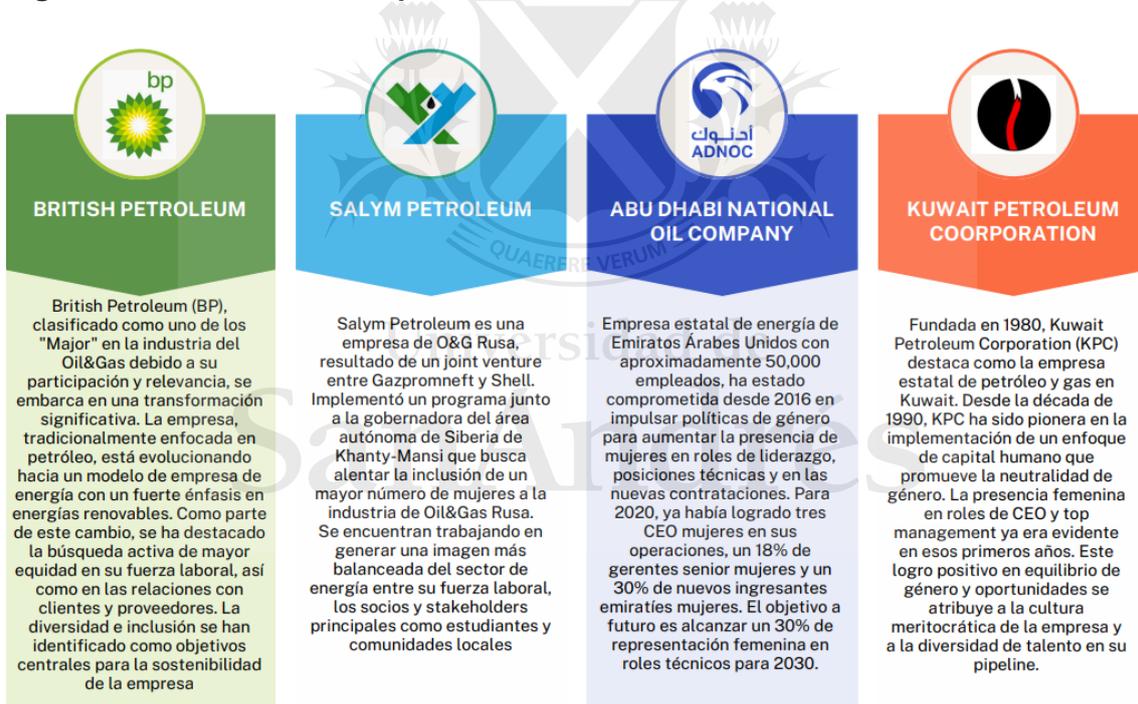
Benchmark

Se realizó un relevamiento externo para conocer las prácticas tanto en el ámbito mundial como en el ámbito local. Se tomó como referencia el documento realizado por el *Boston Consulting Group* en conjunto con el *World Petroleum Council (2021)* en el que examinaron el balance de género, los desafíos que persisten en el sector y las acciones que están tomando aquellas empresas que incluyeron la diversidad e inclusión en sus agendas de trabajo.

En el ámbito mundial

En la Figura 5 se detallan cuatro empresas en el ámbito mundial y las medidas que están implementando en sus programas de diversidad.

Figura 5 – Acciones de compañías de O&G en el ámbito mundial



- 
- Con el objetivo de cultivar la diversidad en los equipos y potenciar la creatividad para alcanzar metas en el proceso transformacional, se han establecido ocho líneas estratégicas:
1. Diversificar los paneles de reclutamiento.
 2. Ampliar la variedad de proveedores, aspirando a un gasto de un billón de dólares en proveedores globales con procesos certificados y diversidad para 2025.
 3. Acceder a grupos menos representados mediante la diversificación de fuentes de reclutamiento y la implementación de mecanismos para aumentar la presencia de mujeres en ciertas profesiones.
 4. Promover la equidad racial en roles de liderazgo.
 5. Implementar programas de mentoría y apoyo para el desarrollo de habilidades de los colaboradores.
 6. Reducir las brechas salariales étnicas.
 7. Introducir políticas de cuidados parentales, ofreciendo hasta veintiséis semanas de licencia.
 8. Adoptar un reclutamiento inclusivo mediante la actualización de datos demográficos y sociales para garantizar la disponibilidad de talento diverso.



Se encuentra trabajando en los siguientes ejes.

1. Cultura: trabajando en la percepción de la industria, reorientándola de ver a los trabajadores como "héroes" en entornos físicamente exigentes a visualizar el sector como uno de alta tecnología con amplias oportunidades de carrera.
2. Educación: centra sus esfuerzos en universidades y escuelas para promover la industria y resaltar su atractivo, buscando atraer nuevos talentos.
3. Licencias por maternidad: pagas durante el período de embarazo y una extensión posible de hasta 3 años de licencia.
4. Comunicación: trabaja activamente con iniciativas de diversidad e inclusión realizando frecuentes actividades internas o externas.
5. Segmentación horizontal: Aunque la mayoría de las mujeres ocupan roles administrativos, se ha logrado un 15% de posiciones técnicas o de ingeniería y un 20% en posiciones de Oilfield.

Desafíos de seguimiento. La empresa enfrenta dificultades para monitorear el progreso y la percepción de los colaboradores con respecto a las nuevas políticas implementadas.



ADNOC ha implementado diversos programas para respaldar a las colaboradoras femeninas, asegurando un impacto significativo en sus iniciativas de diversidad y género. Estos incluyen:

1. Iniciativas enfocadas en género: Compromiso a nivel de grupo y subsidiarias para asignar recursos y lograr un equilibrio de género, especialmente en programas destacados como el Future Leaders Program. ADNOC busca aumentar la participación de mujeres a través de su programa ejecutivo en Harvard University.
2. Iniciativas locales: como fundador de Pathway20, una iniciativa de Emiratos Árabes Unidos para incrementar la representación femenina en directorios al 20%, ADNOC brinda apoyo para que las mujeres adquieran experiencia y obtengan su primer nombramiento en un rol de directorio.
3. Programa de desarrollo y consejo para jóvenes: Orientado a la integración de recién ingresados, con un 21% de participación femenina, proporciona apoyo para la entrada de mujeres en la organización.
4. Impulso en la participación femenina en roles técnicos: Con el objetivo de atraer mujeres a roles técnicos u operativos desde las etapas iniciales de sus carreras, ADNOC ofrece infraestructura en el lugar, campañas de comunicación robustas y presencia activa en las principales universidades locales, incluso ofreciendo pasantías a candidatas mujeres.
5. La competencia por el pool de talento contra otras industrias en UAE es fuerte, con lo cual el departamento de capital humano de la compañía tiene lugar en los directorios de las universidades que ayudan a trabajar sobre las skills del futuro.



Los ejes de KPC se concentran en:

1. Proceso de promoción transparente y meritocrático: busca minimizar el impacto de los sesgos en los procesos mediante un listado de top 10 candidatos elaborado por HR. Cada candidato es entrevistado por un panel de gerentes que evalúan objetivamente, desconociendo el ranking, promoviendo así la transparencia y equidad en la selección.
2. Atracción de talentos femeninos: El enfoque en el mérito y la sólida marca de ADNOC han atraído un mayor número de candidatas, posicionándola como empleador preferido. Entre los beneficios se incluyen salarios competitivos, programas de desarrollo, estabilidad laboral, exposición global, 45 días de licencia anual y cuatro meses de licencia por maternidad, junto con la opción de reducción de horas diarias por dos años.

La combinación de transparencia, meritocracia y beneficios ha llevado a KPC a lograr uno de los índices más altos de representación femenina en la región, consolidándose como un referente en equidad de género.

Fuente: Elaboración propia en base a la información del documento *Untapped Reserves 2.0* (Ulrike Von Lonski, 2021)

En Argentina

Yacimientos Petrolíferos Fiscales – YPF

YPF es la empresa estatal de petróleo de la República Argentina y, a su vez, el mayor productor del país: emplea alrededor de 20000 personas. En 2016 lanzó una iniciativa que buscaba incrementar la representación femenina en su fuerza laboral. Para ello inició una transformación cultural basada en la equidad de género, la inclusión, la convergencia de distintas ideas, experiencias y contextos (YPF, 2021). Estos valores quedaron reflejados en el manual de códigos de conducta y ética, en el manual de comportamiento y en la generación de dos nuevas políticas: la de diversidad e inclusión y la de un ambiente de trabajo libre de abusos y acosos. Como resultado de estos esfuerzos, el porcentaje de mujeres se incrementó de 21% en 2015 a 26% en 2019. En

cuanto a posiciones de liderazgo ocupadas por mujeres, en 2019 alcanzaban un 14.3%, en 2020 15.4%, en 2021 16.3 % y tienen como meta al 2025 alcanzar el 25%. En 2021 se incorporaron dos nuevos protocolos para continuar con el proceso: el de igualdad de oportunidades y el de transición de la identidad de género. A su vez, se continúan desarrollando módulos de entrenamiento y fuertes campañas de comunicación en niveles de liderazgo. Dentro de estas se destacan las charlas abiertas referidas a género, diversidad, autodesarrollo, responsabilidad compartida parental, correcto trato, sesgos inconscientes, igualdad de oportunidades y la no discriminación.

En Julio de 2020, YPF realizó una encuesta para entender cómo el COVID-19 había impactado en los roles según género y la distribución de tiempos entre mujeres y hombres durante la pandemia. Respondieron 1700 empleados de los cuales 60% fueron hombres y 40%, mujeres. La encuesta reveló que la pandemia había reforzado los roles tradicionales de cada género. Los hombres ocuparon menos su tiempo en el cuidado de sus hijos o hijas y lo dedicaron al trabajo pago. Las mujeres se encargaron de las tareas domésticas, sacrificando horas de trabajo pago y horas de descanso. Como resultado de esta encuesta, YPF decidió realizar una campaña promoviendo una mayor corresponsabilidad en las tareas del hogar. Pese a los esfuerzos realizados, los estereotipos se mantienen sobre todo en mucha de la fuerza laboral del *Oilfield*: muchos hombres aún piensan que las mujeres deben ser tratadas de forma diferente cuando se trata temas de seguridad o de esfuerzo físico. Una trabajadora de campo indicó que cuando un hombre y una mujer están levantando algo, se asume que el hombre la está ayudando a ella. En cambio, cuando dos hombres están levantando algo, se considera trabajo en equipo (Ulrike Von Lonski, 2021).

Tecpetrol

La empresa de energía del grupo Techint se encuentra trabajando fuertemente en diversidad desde ya hace unos años. Actualmente es una de las empresas de O&G en Argentina que más se encuentra impulsando la agenda de diversidad. En julio de 2019 publicaron la declaración de diversidad en la cual destacan el valor que aporta la diversidad, la importancia del respeto mutuo y el reconocimiento del aporte de cada individuo en la construcción de una empresa capaz de enfrentar desafíos y lanzada a la busca de oportunidades que la hagan llegar más lejos. Su propuesta tiene actualmente 5 ejes: Género, Generaciones, LGBTIQ+, Discapacidad y Culturas nacionales (Tecpetrol, 2023).

Las acciones y programas actuales se concentran en: a) **Maternity coaching** que busca acompañar a las mujeres desde el momento de embarazo hasta el regreso a sus

puestos de trabajo; b) **Círculos lean in together** que buscan impulsar diálogos entre varones y mujeres para visibilizar sesgos de género; c) **Carreras duales** para dar apoyo a cónyuges a quienes tienen una asignación fuera del lugar de origen; d) **Paternity Coaching** que busca contribuir a impulsar la corresponsabilidad de padres y madres en los cuidados necesarios durante los primeros años de vida de los hijos; e) **Mentoreo** que busca dar apoyo y seguimiento a las carreras de las mujeres en Tecpetrol; f) **Training** que brinda acompañamiento emocional y talleres para detectar, reconocer y trabajar sobre sesgos inconscientes; g) **Accesibilidad** que busca sortear barreras internas en Tecpetrol; y h) **Comunicación inclusiva** que busca brindar herramientas para analizar la forma en la que se realizan las comunicaciones y si se respetan las elecciones, orígenes o formación de los demás.

Minería, un modelo para avanzar en la industria del O&G

Vale la pena abordar en esta sección el caso de la industria minera canadiense, que se encuentra realizando sostenidos esfuerzos para generar una mayor inclusión de mujeres en una industria extractiva similar al O&G con entornos altamente masculinos. Para diversificar el talento en la industria minera canadiense, el comité asesor de género de minería en Canadá, compuesto por 15 organizaciones, concluyó en su trabajo de 2016 que atraer y retener a mujeres en este sector requeriría implementar las mejores prácticas y un enfoque más integral. Para lograr esto, se enfocaron en la participación de los empleados, sistemas educativos, asociaciones y otros *stakeholders*, desarrollando simultáneamente cinco estrategias sistémicas clave (Women in Mining Canada, 2016).

A) Signos y símbolos de inclusión en los entornos de trabajo y en la cultura. Aspectos visibles como terminologías, imágenes, instalaciones y políticas que parecieran estar diseñadas para hombres hacen que las barreras para el ingreso en la industria sean más altas. No son brechas políticas, sino que tienden a ser fuertes señales respecto de quién “sí” pertenece y quién “no” a un determinado entorno laboral. Modernizar los signos y símbolos resulta el basamento para comenzar a pensar en el cómo trabajamos juntos. Las instalaciones, los equipos y los materiales deben ser apropiados tanto para hombres como para mujeres. Los nombres de las posiciones deben ser inclusivos “*Company Representative*” en lugar de “*Company Man*” o “*Company Woman*”, “*Team Lead*” en lugar de “*Foreman*” de forma que se demuestre que tanto hombres como mujeres pueden ejercer el rol. La terminología o expresiones de trabajo o equipos “*Personnel Carrier*” en lugar de “*Man Rider*”, “*Staffing*” en lugar de “*Manpower*”. En una industria fundada sobre el rol del hombre como el *Oil&Gas* abundan las denominaciones masculinas.

B) Ambientes de trabajo basados en el respeto. El Consejo de Recursos Humanos para la Industria Minera (MiHR) exploró diversas experiencias de mujeres en la industria minera, su nivel de satisfacción y las oportunidades de carrera. Como resultado encontró que gran parte de las mujeres aún perciben los entornos de trabajo más de “*Macho man*” que modernos, una industria de “club de viejos amigos” donde las mujeres no son 100% incluidas, y las interacciones del día a día decantan en inequidades que terminan desgastando a las mujeres. No obstante, se empiezan a visualizar cambios graduales bajo una cultura de trabajo basada en el respeto, el entendimiento de que implica y significa el acoso el *bullying* o la violencia y la tolerancia cero a ciertas formas de comportamiento, en la que se cuenta con procesos de resolución de conflictos en el entorno de trabajo y refuerzos permanentes de comunicación y trabajo en equipo respecto de la inclusión.

C) Habilidad de balancear el trabajo con los compromisos personales. El “*Work-Life*” balance ha sido por muchos años visto como un tema de mujeres. De un tiempo hasta ahora, la sociedad en su conjunto se ha dado cuenta de la importancia y los roles de género tradicionales se han ido alterando. Aquellas compañías que son más inclusivas buscan la forma de que sus empleados puedan cumplir múltiples roles en sus vidas. Se deben contar con políticas y programas como “*Flex time*”, “*Home Office*”, licencias, beneficios de salud amplios, prácticas para mantener contacto con las familias desde lugares remotos, asistir frente a requerimientos por encima del tiempo estipulado, por mencionar algunos; limitar los horarios de trabajo, los horarios de envíos de e-mails, los contactos por fuera de las horas de trabajo. Por último, la redefinición del empleado “ideal” que promueve *performance* por cantidad de horas pasadas en el trabajo.

D) Oportunidades de carrera. Muchas mujeres que desarrollan sus estudios en los campos de la ingeniería no terminan desarrollando sus carreras en los campos técnicos (Glass, 2013). Un estudio de la industria minera en Reino Unido determinó que, si bien el 30% del reclutamiento estaba compuesto por mujeres, para cuando llegaban a niveles de mandos medios, se reducía a 10%. Lograr mantener esta fuente de talento y contar con las políticas adecuadas para reducir esta pérdida de talento femenino en las etapas medias de carrera es fundamental. Esto implica nuevamente el trabajo en la cultura y desarrollar las prácticas adecuadas en línea de: preparar y entrenar a las mujeres en aquellas tareas o posiciones en las que hoy se encuentran representadas en bajo porcentaje, desarrollar los planes de carrera considerando los temas de crianza, cuidados y permisos de estudio, fortalecer las posiciones de líderes y gerentes para fomentar el talento femenino, asegurar que los listados de promociones cuenten con candidatas y trabajar con el *feedback* sincero a toda la organización.

E) Tener atractivo para el talento. Las industrias pesadas, en entornos remotos y cuestionadas medioambientalmente tienen un gran desafío hoy en día para atraer y retener talento a las organizaciones. El talento *millennial* trae la falta de fidelización que se viene abordando en los últimos años por el hecho de privilegiar la estabilidad en la empleabilidad por sobre la estabilidad en el empleo (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009). Y a su vez un rechazo cada vez más marcado con empresas medioambientalmente comprometidas en su *core business*. En un estudio realizado entre 2009 y 2018 en la industria del O&G se puede observar un declive constante en cuanto al atractivo del talento pasando de un top 15 a un magro 35, diversificar el *pool* termina siendo una necesidad (Kassia Yanosek, 2019). La transición entre la secundaria y los estudios post secundaria son los generalmente más desaprovechados. Aquí los empleadores tienen un desafío grande en cuanto a la capacidad de asociarse con escuelas locales y ofrecer posibilidades y posiciones.

Estas estrategias van más allá de simples cambios superficiales y se sumergen en la transformación cultural y estructural necesaria para lograr la inclusión genuina de mujeres en la industria. Abordar cuestiones visibles como la terminología y los símbolos, así como promover un ambiente de trabajo basado en el respeto, equilibrar las demandas laborales y personales, crear oportunidades de carrera significativas y mantener un atractivo general para el talento son estrategias que apuntan a un cambio sostenible y positivo en la industria minera. Al adoptar estas prácticas, las organizaciones no solo se benefician de la diversidad de género, sino que también fortalecen su posición en un mercado laboral competitivo y promueven un futuro más inclusivo y sostenible para la industria.

Propuesta de valor

Recursos humanos desempeña un papel crucial en la promoción de una cultura inclusiva y en el fomento de la participación de más mujeres en roles operativos en la industria del petróleo y gas. Es el departamento con la mayor responsabilidad de liderar e implementar dicha cultura de manera genuina sentando las bases con políticas, declaraciones y procesos que permitan realizar una transformación en las organizaciones del O&G. Se presentan en la Tabla 2 los ejes internos y externos de la propuesta de valor, con las políticas como condiciones necesarias, la cultura como el medio para alcanzar las metas y el desarrollo como el fin de los objetivos para lograr una mayor equidad e inclusión de la mujer en la industria.

Tabla 2 – Propuesta de valor y objetivos

	Barreras	Interno	Externo	Objetivos
	Políticas Maternidad paternidad Flexibilidad Respeto Acoso Símbolos e Infraestructura	✓		Redefinir, redactar y lanzar de las políticas, procedimientos y declaraciones de diversidad e inclusión. -Garantizar que las políticas y prácticas de RRHH sean equitativas y brinden igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en todos los aspectos del empleo, desde la contratación hasta el desarrollo profesional y la promoción. -Asegurar el conocimiento proporcionando capacitación y programas de sensibilización a la totalidad de la estructura. -Asegurar el cumplimiento normativo desde RRHH.
		✓		Adecuar símbolos e infraestructura. -Fomentar el proceso de transformación y adecuar nombres de posiciones, instalaciones, trabajar sobre la infraestructura, sobre las imágenes, publicaciones y preconceptos de la industria.
	Cultura Sesgos Equidad Resistencia Segmentación vertical Valores inclusivos Masculinidad		✓	Impulsar cluster O&G GSJ para que tenga un rol proactivo en la educación primaria y secundaria. -Capacidad de influir sobre los stakeholders en las instancias de educación para reorientar las percepciones culturales. -Generación de redes de apoyo y comunidades donde las mujeres puedan compartir experiencias y apoyo a estudiantes.
		✓		Consolidar una cultura organizacional que valore y celebre la diversidad de género. -Fomentar un ambiente donde todas las voces sean escuchadas y respetadas. -Ayudar en la gestión de un cambio cultural hacia la inclusión, trabajando con líderes y equipos para superar resistencias y fomentar una mentalidad inclusiva. -Integración de la diversidad en el negocio.
	Desarrollo Capacitación Capacidad y talento Competencia Debilidad Sinceridad de implementación Mentoría Reporte y medición	✓	✓	Generar un programa de desarrollo y mentoría para las mujeres. -Diseñar y administrar programas de desarrollo y mentoría que fomenten el crecimiento y el avance profesional de las mujeres en la industria, brindando oportunidades para adquirir habilidades técnicas y de liderazgo. -Entrenamiento y coaching. -No perder la meritocracia como eje tanto para el desarrollo masculino como femenino.
		✓		Redefinir la estrategia de comunicación. -Comunicación interna: comunicar de manera transparente los avances y los desafíos relacionados con la diversidad de género en la organización, promoviendo la rendición de cuentas. Este es un punto importante, la organización tiene que conocer y los temas deben permear de forma natural. -Comunicación externa: Relacionada con el punto de símbolos, repensar y cuidar la forma en que se realizan las comunicaciones, las imágenes, los roles en ambientes educativos, o foros, congresos, publicidades.
			✓	

Fuente: Elaboración propia

La contribución de recursos humanos en la promoción de la diversidad de género y la inclusión va más allá de la gestión de procesos de personal. Se trata de liderar un cambio cultural en la organización y de proporcionar el apoyo necesario para que todas las personas, independientemente de su género, puedan desarrollarse y avanzar en sus carreras en la industria del petróleo y gas. La colaboración estrecha con otros

departamentos y el compromiso de la alta dirección son esenciales para el éxito de estas iniciativas.

Plan de acción

Para lograr una inclusión efectiva de las mujeres en roles técnicos y operativos en campo, se propone un plan de acción que aborde los tres ejes planteados y los objetivos en ellos definidos. Este plan se centrará inicialmente en el desarrollo de posiciones de mantenimiento en FSE, buscando naturalizar la presencia femenina en el campo y, simultáneamente, implementar políticas y ajustes necesarios para avanzar hacia roles operativos en los equipos. La transformación se plantea como un proceso gradual, pero con pasos decididos en el tiempo.

El desarrollo planteado a continuación debe ser presentado como un plan integral al gerente general de FSE | Manpetrol⁵⁴ y al COO de PAE de quien depende esta empresa del grupo.

Champion

Un cambio exitoso exige la persistencia de todos en eliminar las barreras mediante políticas y prácticas adecuadas. Un equipo de agentes de cambio, listo para influir, liderar y ejecutar el plan de acción, será uno de los factores clave para el éxito. La figura líder de este grupo, a la que denominaremos *champion*, es otro aspecto fundamental que desarrollar.

En función de *champion* colaborará estrechamente con el gerente general de FSE y deberá involucrar a personas clave dentro de las estructuras de operaciones, abordando no solo asuntos internos sino también conectando la agenda de inclusión con otras entidades de la industria, como empresas pares, instituciones educativas, entidades gremiales y proveedores. Las cualidades esenciales para este rol incluyen un compromiso genuino con la diversidad de género, un claro entendimiento del negocio, credibilidad y reputación positiva, habilidades de comunicación efectiva, capacidad para trabajar colaborativamente en equipo, y la capacidad de influir. Actuará como portavoz interno y externo, sumando colaboradores, alineando valores y estrategias, desafiando

⁵⁴ Si bien no se mencionó antes y el nombre no hace referencia al hombre sino al mantenimiento, como primera acción valdría la pena reconsiderar el nombre de la empresa Manpetrol, claramente y en línea con lo que comentamos de simbología es un punto de origen erróneo.

a líderes internos, gestionando resistencias y asegurando prácticas de selección justas. Además, será un *sponsor* clave y apoyará el desarrollo de las mujeres dentro de FSE.⁵⁵

La complejidad y exposición del rol requieren una cuidadosa selección de candidatos con habilidades sólidas. Este proceso no debe subestimarse y necesita un respaldo total del gerente general.

Acción #1: Búsqueda y definición la figura de *champion*.

Políticas

Muchas de las prácticas actuales en FSE derivan de antiguas normas de la industria establecidas mucho antes de la inclusión de mujeres en la fuerza laboral. Estas políticas o prácticas pueden representar obstáculos para la creación de entornos diversos. Para evaluar el estado actual de FSE en estos aspectos, es crucial examinar la presencia de estereotipos y revisar⁵⁶:

- 1) Políticas, procedimientos y estándares: ¿Existen prácticas positivas que haya puesto en marcha la organización para generar un entorno diverso? ¿Existen hoy alertas o procesos que demuestren a los empleados que no es tolerado ningún tipo de acoso en el entorno laboral?⁵⁷ ¿Existe registro y seguimiento de los casos de acoso que se han reportado en la historia de la empresa? ¿Existen hoy mecanismos de denuncias de acoso?
- 2) Apertura en oportunidades para las mujeres: La pregunta a resolver es si los procesos están armados de forma que las mujeres no sean inmediatamente consideradas para ciertos puestos o niveles de trabajo dentro de la nómina. ¿Puede ser esto inmediato para todas las posiciones?

Acción #2: Redactar, revisar y publicar las políticas, procedimientos y declaraciones respecto de: a) conducta y ética, b) diversidad e inclusión, c) comportamiento, acoso y discriminación, d) política de maternidad y paternidad, e) procedimiento de ingreso de personal⁵⁸.

⁵⁵ Dada las características actuales de la estructura de FSE donde hay una sola mujer en una posición operativa de inicios de carrera, es altamente probable que es una primera instancia la figura de *champion* sea ocupada por un varón. Es por ello por lo que la descripción del rol se orienta a lo masculino.

⁵⁶ En esta sección y las siguientes, previa definición de las acciones, se establecen como guía una serie de aspectos cruciales a evaluar antes de su implementación.

⁵⁷ Referencia a los conceptos de masculinidad hegemónica y masculinidad subordinada trabajados en el marco conceptual.

⁵⁸ Resulta relevante en función a lo relevado de las entrevistas, tener un procedimiento claro respecto del acompañamiento de los próximos ingresos de mujeres a la estructura de FSE.

- 3) Descripción de puestos: ¿Fueron revisados al detalle los nombres de los puestos, las descripciones y publicaciones de manera tal que sean inclusivas para hombres y mujeres?
- 4) Infraestructura: ¿Están dadas las condiciones de trabajo en lo que respecta a equipamiento, ropa, vestuarios y baños de forma adecuada para hombres y mujeres?

Acción #3: Revisar y ajustar descripciones de puestos y nombres con orientación masculina. Adaptar la infraestructura del campamento base en Cerro Dragón, incorporando tráileres exclusivos para el uso de mujeres.

Cultura

Cluster O&G. Nos referimos a un conglomerado de empresas, organizaciones y actores clave que colaboran estrechamente para enfrentar y resolver desafíos específicos relacionados con la diversidad, equidad e inclusión en el sector. Su objetivo principal es desarrollar, compartir e impulsar estrategias, políticas y prácticas que fomenten una participación activa y el avance de las mujeres en la industria. Aspectos relevantes por resolver:

- 1) *Staffing*: Buscar llegar en edad más temprana al conocimiento de las mujeres de la industria. Generar sesiones a potenciales candidatas y sus familias. Asociarse con instituciones secundarias y terciarias, ofrecer mentoreo y becas a estudiantes femeninas de la región. Además, es crucial establecer programas de preempleo que incluyan entrenamientos y pasantías.
- 2) *Stakeholders externos*: Iniciar diálogos con ambos gremios sobre la iniciativa de inclusión de género. Es crucial establecer una agenda compartida que aborde políticas de reclutamiento, bolsas gremiales, entrenamientos y esquemas de trabajo. Desde el gremio, implementar programas o campañas que fomenten el apoyo y el mentoreo de mujeres por parte del resto de los empleados. Adoptar una posición crítica en eventos de la industria en relación con el estado de la inclusión en la agenda.

Acción #4: Generar *cluster* O&G. Esta debe ser una acción gradual, lo ideal sería inicial por empresas pares o proveedoras de la industria que ya estén orientadas e interesadas en trabajar la diversidad y luego ir sumando actores.

Acción #5: Iniciar la incorporación del tema género en la agenda con el gremio. En primera instancia, se debería presentar el caso de éxito hasta el momento a ambos secretarios gremiales de las entidades de Petroleros Privados y de Jerárquicos, y

evaluar la posibilidad de presentarlo también a nivel de la intendencia de Comodoro Rivadavia. Cumplido este paso, proceder a discutir el asunto en reuniones más pequeñas con el delegado de la comisión y los representantes de cada sector. Gradualmente, consensuar los pasos mencionados anteriormente en relación con la carrera de mantenimiento y, poco a poco, introducir nuevas propuestas en línea con la acción definida.

Formación y gestión de cambio cultural. Cualquier estrategia de implementación de diversidad de género requiere un sólido programa de formación que facilite un proceso de incorporación efectivo y proporcione un profundo conocimiento sobre los aspectos clave de la diversidad. Este programa debe estar diseñado para identificar posibles puntos ciegos, destacar sesgos inconscientes, fomentar la comunicación y la participación, así como preparar a la población de la empresa para abordar conversaciones difíciles o incómodas. Además, es esencial que la formación se enfoque en capacitar a todos los colaboradores sobre cómo la diversidad se vincula con los objetivos estratégicos de la organización, destacando el papel crucial de cada empleado en esta transformación.

Temáticas relevantes por abordar:

- 1) Plan de la compañía en términos de diversidad de género: se deben explicar los objetivos y beneficios de la diversidad para la industria y para FSE. Trabajar mitos e ideas o conceptos equivocados, prepara a los colaboradores en conocimiento de las políticas que se vayan a implementar, como poder identificar acciones que promuevan la diversidad y trabajar aspectos que sean barreras.⁵⁹
- 2) Sesgos inconscientes: indagar en los patrones automáticos de pensamiento que todos tenemos y que influyen en nuestras percepciones y decisiones sin que seamos conscientes de ello. Identificar y comprender estos sesgos es fundamental para minimizar su impacto en los demás. En este proceso, cada participante deberá adquirir la capacidad de tomar acciones concretas para contrarrestar estos sesgos. El entrenamiento debe estar alineado con el plan estratégico, permitiendo a los participantes reconocer la relevancia de su contribución y ganar confianza en su papel como impulsores de entornos más diversos.

⁵⁹ Todas las personas que integran la empresa tienen un rol importante en la construcción de una cultura inclusiva. El plan para FSE debe estar claro, pero debe orientarse a que se desarrolle con participación de los empleados quienes puedan ir capturando, reflexionando y generando el cambio y promoviendo la inclusión. Las comunicaciones y los programas a desarrollar deben seguir esta línea de construcción y no de imposición.

- 3) Líderes: Trabajar en los beneficios de un liderazgo inclusivo, poder identificar fortalezas propias y áreas de mejora. Es importante abordar las necesidades de desarrollo de los gerentes y líderes para asuman la responsabilidad, sean promotores y desarrollen habilidades que respalden e impulsen la inclusión, con competencia y confianza. Su participación en los programas generará terreno fértil para que el resto de la población se anime a participar. En algunos casos, los líderes no estarán preparados para ser los promotores que uno podría esperar. Algunos carecerán de interés, otros tendrán preguntas o preocupaciones. Otros podrían ser pasivos en su apoyo, renuentes a invertir o perseverar ante obstáculos. El cambio sostenible hacia un entorno laboral más inclusivo en cuanto a género será lento y difícil en este contexto. Un esfuerzo intencional para influir en ellos podría incluir educación sobre el argumento empresarial, historias de éxito relevantes, coaching individual o mentoría.
- 4) *Maternity y Paternity Coaching*: Armar planes y entrenamientos de apoyo y orientación diseñados para mujeres que están a punto de convertirse en madres o que han regresado al trabajo después de la maternidad, abordando los desafíos relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Lo mismo y muy relevante, el *paternity coaching* con el objetivo de proporcionar el mismo apoyo a los hombres. Ambos enfoques son cruciales para ayudar a los individuos a manejar las transiciones personales y profesionales asociadas con la parentalidad, ofreciendo herramientas prácticas y apoyo emocional. Abordar estas dinámicas no solo beneficia a los padres, sino que también contribuye a crear entornos laborales más inclusivos y equitativos.

Acción #6: Iniciar círculos de trabajo para llevar adelante las temáticas⁶⁰: los círculos de trabajo deben establecer lazos de confianza, de confidencialidad, con una comunicación abierta y de diálogos honestos, en donde los actores involucrados estén realmente comprometidos en contribuir y formar parte de la transformación.

Acción #7: Desarrollar planes de *coaching* para maternidad y paternidad para generar, conciencia y compromiso. Se requiere iniciar campañas de concienciación sobre la importancia de la diversidad de género, implementando cuidadosamente pasos graduales. También es crucial comenzar a difundir comunicaciones o programas de concientización sobre los roles familiares, teniendo en cuenta que una parte significativa de la población trabaja en esquemas de 12 x 24, lo cual resulta incompatible con una

⁶⁰ Nos referimos a las temáticas mencionadas respecto del valor de la diversidad de género, sesgos, acoso, identidad-normalidad, etc. Deben estar orientados a brindar a hombres y mujeres de la industria todas las herramientas necesarias para afrontar el cambio cultural.

dinámica de vida convencional al alternar entre días y noches. Otros empleados tienen esquemas de trabajo 14 x 14, con períodos de 14 días fuera de sus hogares.⁶¹

Integración de la diversidad en el negocio. Buscar acompañamiento de proveedores que promuevan y busquen un objetivo similar en cuanto a inclusión en sus nóminas. Los procesos licitatorios tanto de servicios como de materiales deben resaltar los compromisos de la empresa y de la industria en cuanto a la diversidad de género.

Acción #8: Armar sección para los anexos de *supply chain*⁶² con recomendaciones y líneas de acción del plan de FSE en cuanto a diversidad.

Desarrollo

Programa de desarrollo y mentoría. Hay una serie de acciones relevantes que deben ser trabajadas con el objetivo de lograr incrementar tanto la segmentación vertical como horizontal en cuanto a diversidad de género:

- 1) Mentoría individual que conecte a mujeres en etapas tempranas de sus carreras con profesionales senior de la industria.
- 2) *Sponsorship*: líderes influyentes deben ser patrocinadores de mujeres con potencial, brindándoles oportunidades de desarrollo y asignaciones de importancia.
- 3) Brindar capacitación y apoyo a las mujeres que ingresan para que puedan afrontar el contexto cultural y la masculinidad durante el proceso de transformación, dotándolas de herramientas para abordar y superar los obstáculos y barreras.
- 4) Integrar los programas de desarrollo de la diversidad con otros aspectos de gestión, como las conversaciones sobre la carrera y promoción, revisiones de desempeño y procesos de sucesión gerencial.
- 5) Las estrategias para los procesos de selección y desarrollo deben estar estrechamente vinculadas con la formación y la gestión del cambio cultural. Gran parte de la labor consistirá en desmitificar ciertas creencias y superar sesgos.⁶³

⁶¹ Esta acción debe ir en línea con los aspectos definidos en la comunicación interna.

⁶² Área que administra la totalidad de los contratos de materiales o servicios para FSE.

⁶³ Alguno de los sesgos frecuentes y destacados del marco teórico, entrevistas y encuestas que vale la pena revisar para este punto: a) Las mujeres no están interesadas en trabajos de operaciones: las mujeres suelen ser desalentadas para seguir una carrera operativa, aquí un buen mentoreo de un par *senior* o líder podría ayudar a allanar el camino. b) Objeción en exponer a mujeres a trabajos físicos: la percepción de que las mujeres no son aptas para roles que implican esfuerzo físico, sugiere sesgos y suposiciones. Es crucial abordar este prejuicio y explorar cómo se pueden lograr resultados de manera diferente. c) Falta de confianza en habilidades para el rol: las mujeres, conscientes de los *gaps* con los que cuentan, suelen considerar que tiene que estar sobrecalificadas de forma tal de prevalecer en un entorno dominado por

Acción #8: Revisar y reformular los procesos de selección para FSE.

Acción #9: Realizar la incorporación de la segunda mujer en la estructura de mantenimiento para los sectores de mecánica e hidráulica. La formación debe orientarse hacia el desarrollo de una colega potencial, estableciendo una asociación y colaboración con la actual ocupante del puesto eléctrico con vistas a formar la primera dupla de mantenimiento en campo.⁶⁴

Acción #10: Ascenso a la posición de eléctrica de campo a la actual eléctrica de taller. Seis meses antes, se debería contratar en una posición extra numeraria su posible reemplazo para el taller.

Acción #11: Armar e iniciar los programas de mentoreo y *sponsorship*.

Acción #12: Apoyo al equilibrio entre la vida laboral y familiar. Este ha sido un tema recurrente en varias instancias de la encuesta y en las entrevistas, a su vez uno de los puntos que están trabajando las empresas líderes a nivel diversidad. Al ser un entorno sumamente sindicalizado y con acuerdos por convenio colectivo y con categorías establecidas, es difícil implementar modificaciones, sobre todo porque afectan a toda la industria por igual. De todas formas, se debe evaluar iniciando para las áreas *staff* y visualizando cómo impactar a futuro en posiciones categorizadas por convenio en cuanto a:

- Licencias parentales flexibles: establecer licencias por maternidad y paternidad flexibles, alentando a los empleados a tomar tiempo para cuidar de sus familias sin temor a consecuencias negativas o estigmatización.
- Apoyo para el cuidado de hijos e hijas: evaluar posibles programas de asistencia que permitan a los trabajadores de FSE hacer frente a las responsabilidades familiares. Estas medidas pueden incluir apoyo

hombres. Esta tendencia identificada en encuestas y entrevistas destaca la necesidad de entrenamiento en las etapas de búsqueda para prepararlas para entrevistas laborales y abordar estos sesgos. d) Falta de experiencia para el rol: la falta de un plan de carrera tradicional en entornos masculinizados puede llevar a la percepción errónea de que las mujeres no cuentan con la experiencia necesaria. Es crucial reconsiderar los métodos de evaluación, ya que las mujeres que ingresan a la industria pueden no seguir trayectorias tradicionales. Se deben explorar formas alternativas de evaluar capacidades y reconocer las diversas vías para adquirir experiencia. e) Injusticia para los hombres: el temor de que la iniciativa sea injusta para los hombres es común y debe abordarse con una comunicación clara. Es esencial reforzar la meritocracia, destacando que las oportunidades están abiertas para cualquier persona competente y calificada. El respaldo con datos objetivos, en lugar de percepciones subjetivas, puede ser útil para disipar este tipo de preocupaciones.

⁶⁴ Este paso es crucial, ya que el tiempo promedio de entrenamiento para alcanzar una posición en el campo es de al menos dos años, partiendo desde la posición de ATG en el taller.

económico o la provisión de servicios de cuidado infantil. Es crucial diseñar planes de acción específicos para cada rol y esquema de trabajo, considerando las diferencias entre quienes trabajan de manera continua durante 14 días y quienes tienen turnos intermitentes de 12x24, adaptándose a las necesidades individuales de cada empleado.

Acción #13: Modificación del diagrama de trabajo: El esquema de trabajo 12x24, alternando entre jornadas diurnas y nocturnas, seguido de un día libre, dificulta la adaptación al ritmo de vida del entorno cercano. Se debe analizar cómo mejorar la calidad de vida de las cuadrillas operativas de campo sin afectar significativamente el *headcount*, considerando otros esquemas operativos existentes en convenios colectivos que puedan ser aplicados. Esta modificación podría tener un impacto positivo en la vida familiar de quienes forman parte de los equipos operativos al ser siendo un factor contributivo a la organización familiar de los colaboradores.

Acción #14: Desarrollar un plan de entrenamiento y desarrollo destinado a las primeras mujeres que aspiren a ingresar a posiciones de peón boca de pozo. Este proceso se llevará a cabo después de contar con mujeres en roles de mecánicas y eléctricas de equipo. La ejecución de este plan se contempla en un horizonte temporal de dos a tres años, y se destaca la importancia de contar con el programa conceptualizado y elaborado previamente.

Comunicación y *engagement* plan. Con el propósito de incrementar las probabilidades de éxito en la implementación, resulta esencial avanzar con un plan de comunicación, tanto interno como externo, que fomente la conciencia sobre la importancia de la diversidad de género. Abordar la necesidad de cambio y los beneficios tanto para los empleados como para la empresa resulta sumamente relevante. Este enfoque no solo facilitará la atracción de talento clave, sino que también abrirá espacios de diálogo esenciales para trabajar mitos, sesgos e ideas equivocadas.

Temáticas relevantes por abordar:

- 1) Identificación de la audiencia objetivo de las comunicaciones tanto externas como internas.⁶⁵
- 2) Planes de comunicación con las temáticas, iniciativas, los focos de trabajo y los hitos más relevantes de impacto para la compañía. Deben contener y se capaces

⁶⁵ Empleados, gerencias, directorio, referentes gremiales, proveedores, instituciones educativas, organizaciones, asociaciones, medios de comunicación, etc. Ver como orientar a los jóvenes quienes son los que perciben de forma más crítica las acciones de las compañías.

de transmitir con claridad los cambios que se realizaran y que se espera de cada audiencia objetivo durante este proceso.⁶⁶

- 3) Potenciar los mecanismos para sumar gente con influencia dentro de los distintos grupos e intentar vincularlos con las iniciativas planificadas. Mostrarles lo relevante que puede ser su intervención y participación en el proceso. Reconocer a los tomadores de riesgo y a los primeros seguidores.
- 4) Maximizar la comunicación uno a uno. Dejar abiertos canales de comunicación para cualquier comentario o pregunta.
- 5) Trabajar sobre el *storytelling*: monitorear el progreso y comunicarlo. Celebrar las pequeñas victorias dentro y fuera de la organización aun en etapas tempranas.

Acción#15: Comunicar las declaraciones, políticas o procedimientos generados a todos los empleados de FSE. Hacer publica vía sitio de Manpetrol, su línea de acción en temas de diversidad, equidad e inclusión. Generar la línea de denuncias anónima interna.

Acción#16: Buscar e identificar a aquellas personas dentro de FSE con influencia para que sean los pioneros en participar de los círculos de trabajo.

Acción#17: Realizar lanzamiento de los círculos de trabajo u otros programas y capacitaciones relevantes. Desarrollar con los círculos de trabajo el protocolo de acoso y su proceso de acción.⁶⁷

Acción#18: Publicar en el *newsletter*⁶⁸ mensual y en las carteleras de base y equipos los logros alcanzados o reconocimientos al personal.

Acción#19: Desplegar la agenda de diversidad tanto en eventos públicos, como en medios. Mostrar cómo avanza la compañía en sus esfuerzos por cumplir objetivos y las victorias alcanzadas. Buscar generar mayor visibilidad de las mujeres en la industria y que se perciba de forma más natural su participación en roles técnicos. Alcanzar a las comunidades educativas tanto de primaria como secundaria.

KPIS y Targets. Revisar los indicadores relacionados con los colaboradores que se trabajan y publican mensualmente. En la actualidad, FSE se enfoca principalmente en

⁶⁶ Deben ser lo suficientemente abiertos como para lograr una participación que surja de un interés real, consciente y no forzado de todas las personas de FSE.

⁶⁷ Durante el diagnóstico se observó una mirada crítica respecto del involucramiento y performance del departamento de recursos humanos frente a casos de acoso. Que el protocolo pueda ser trabajado en los primeros círculos de trabajo y con una línea de denuncias anónima activa brindara fortaleza al proceso.

⁶⁸ El *newsletter* es una publicación existente en donde se repasan los principales indicadores de performance en cuanto a seguridad, integridad y eficiencia operativa de los 4 equipos perforadores. Siendo que su distribución y conocimiento en el personal es amplio, es un buen medio para llegar con la agenda de diversidad, equidad e inclusión de FSE.

indicadores operativos, como costos, capacitaciones, licencias, francos y bajas médicas. No se hace un seguimiento de vacantes, *turnover*, promociones y desarrollo, o procesos de ingreso.

En cuanto a las búsquedas de personal, no hay un registro de perfiles que pueda plasmarse en indicadores. Esto dificulta el seguimiento de la cantidad y calidad de las entrevistas, los motivos de salida del proceso y datos demográficos como origen, formación, género, edad, familia y experiencia laboral. La implementación de estos indicadores permitiría abordar preguntas cruciales, como la distribución de la población entrevistada, la facilidad para llenar vacantes y la preparación de los candidatos, proporcionando *insights* valiosos para tomar medidas.

En términos de indicadores externos, sería valioso comenzar por evaluar la disponibilidad de mujeres que cumplen con los requisitos para los puestos en la región de Comodoro y sus alrededores. También es relevante indagar sobre la reputación de la organización en la industria y la comunidad, así como conocer la perspectiva que tienen los posibles candidatos sobre la empresa. Estos datos proporcionarían una visión más completa de la percepción externa de FSE y podrían influir en las estrategias de atracción de talento y en la construcción de una imagen más atractiva para candidatas calificadas.

Targets para la medición del impacto: se deben definir desde el inicio de la implementación del programa y darle constante seguimiento. Algunos iniciales a considerar:

- Representación de las mujeres en carreras técnicas. Trabajar con un programa de becas FSE desde la primaria que permita acompañar el desarrollo de las mujeres hacia una orientación técnica en la secundaria. Seteo de objetivos en incrementar el porcentaje de mujeres en carreras técnicas en cinco años.
- Incrementar el número de mujeres en la nómina operativa de FSE en dos años.
- *Workplace*: Iniciar encuestas de *engagement* entre los empleados de FSE para obtener una evaluación inicial respecto de aspectos como la calidad de vida, la cultura, masculinidad⁶⁹, acoso y establecer metas realistas, buscando parametrizar y llevando a metas objetivas. Asimismo, trabajar en la disminución de los índices de ausentismo.

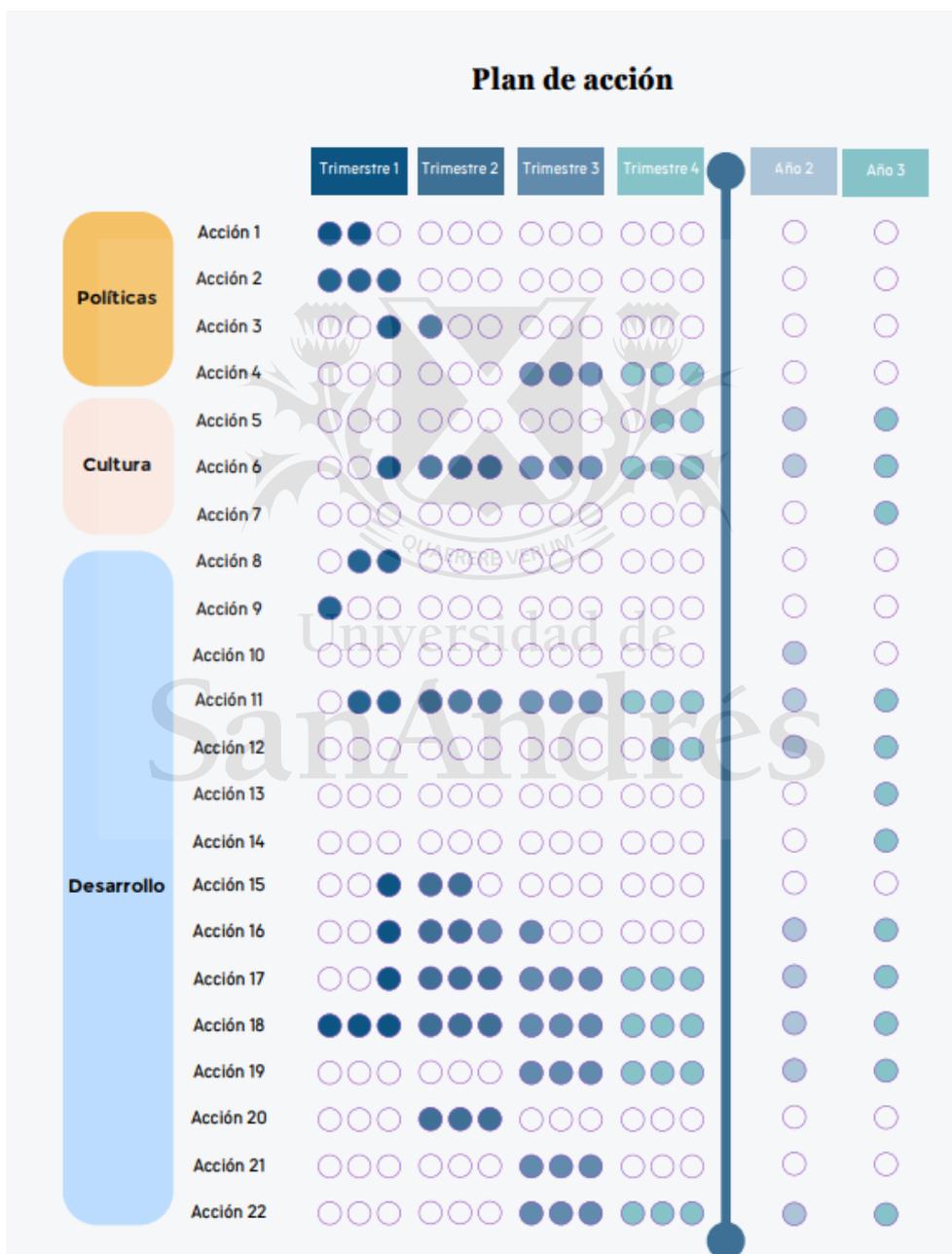
⁶⁹ Hegemónica y subordinada.

Acción#20: Repasar y redefinir los *KPIs*. Armar tableros de seguimiento de libre acceso para los líderes operativos y repasarlos mensualmente.

Acción#21: Realizar encuesta de *engagement* para FSE.⁷⁰

Acción#22: Becas FSE y seteo de targets para incremento de la participación de mujeres en las escuelas técnicas de Comodoro Rivadavia.

Tabla 3 – Plan de acción – Horizonte a tres años



Fuente: Elaboración propia

⁷⁰ Hasta el momento, en la corta vida de la empresa, no se ha realizado una encuesta de este tipo.

Requerimientos para el logro

Recursos

Organización de RRHH. Para que un departamento de Recursos Humanos pueda llevar adelante eficazmente la tarea de promover la diversidad de género en una empresa de petróleo y gas, sería beneficioso contar con las siguientes cualidades y atributos en todas las personas que lo integren. Una comprensión profunda de la industria, incluyendo sus características, desafíos y dinámicas específicas. De igual forma, sensibilidad respecto del estado de la cultura organizacional y capacidad de abordar los desafíos culturales de manera sensible. Una mentalidad estratégica para llevar adelante el desarrollo y ejecución del plan que no solo aborde los problemas inmediatos, sino que también establezca una base sólida para el cambio a largo plazo. Estar familiarizado con las leyes laborales y de igualdad de género para garantizar que todas las iniciativas estén alineadas con los requisitos legales y de cumplimiento.

Debe contar con habilidades de comunicación claras y efectivas para transmitir mensajes relacionados con la diversidad de género de manera que resuene con todos los niveles de la organización. Asu vez con capacidad de generar compromiso y apoyo en todos los niveles de la compañía. Esto requerirá de mucha empatía y escucha activa de forma tal de poder comprender las preocupaciones y experiencias de todo el equipo. Por último, habilidades analíticas para evaluar datos relacionados con la diversidad de género y medir el impacto de las iniciativas implementadas.

Será conveniente contar con perfiles de la industria, con experiencia en desarrollo organizacional, gestión del cambio y en diseño de roles y responsabilidades. Con habilidades interpersonales que incluyan empatía y escucha activa, flexibilidad y adaptabilidad y un compromiso con la formación continua.

Se debe formar un equipo con habilidad de generar una red colaborativa, que establezca tanto las conexiones internas como externas para desarrollar u obtener distintas perspectivas o mejores prácticas. A su vez con capacidad de desafiar las normas existentes y proponer cambios significativos, incluso cuando esta pueda implicar una resistencia inicial.

Presupuesto. Se debe contar con presupuesto para poder trabajar en colaboración con instituciones externas, en la generación de redes de apoyo y alentar el conocimiento de la industria en edades tempranas para las mujeres; para desarrollar programas de entrenamiento y formación y para trabajar en la adaptación de la infraestructura necesaria. Asignar recursos específicos dentro de RRHH como la figura del *champion*

para desarrollar el plan y seguimiento. Anualmente deben trabajarse con antelación las partidas presupuestarias necesarias para desarrollar la agenda de diversidad. Se trata de una agenda con acciones que sin el financiamiento adecuado pueden perder continuidad. Entendiendo los beneficios de trabajar la diversidad, las potenciales optimizaciones en performance y la salud financiera de FSE Manpetrol y PAE, debería ser factible contar con los recursos monetarios necesarios.

Aliados clave

Para lograr un cambio cultural y aumentar la participación de mujeres en puestos operativos en la industria del petróleo y gas, es crucial contar con el apoyo y la colaboración de diversos actores. Los principales aliados clave son:

- Gerente general de FSE y COO PAE, VP de RRHH PAE. Su liderazgo puede establecer el tono y respaldar iniciativas de diversidad en todos los niveles.
- Sindicatos y representantes gremiales. La negociación y la obtención de apoyo en la inclusión de mujeres en roles operativos pueden ayudar a superar posibles resistencias.
- Máximos referentes de RRHH de empresas que ya estén trabajando en diversidad.
- Los equipos de operaciones y los supervisores en el terreno. Su apoyo y disposición para aceptar cambios en la dinámica de trabajo contribuirán a la integración efectiva de mujeres en puestos operativos. Si la propuesta viniera de ellos, el cambio sería mucho más dinámico.
- Instituciones educativas y programas de formación para fomentar la participación de mujeres en carreras técnicas y científicas relacionadas con la industria del petróleo y gas.
- Familias y comunidades locales. Permitirían cambiar percepciones culturales sobre las carreras en la industria del petróleo y gas y fomentar la aceptación de mujeres en roles operativos.
- Organismos gubernamentales y entidades reguladoras que respalden la igualdad de oportunidades y promuevan políticas inclusivas en el sector.
- Grupos de trabajo multidisciplinarios que incluyan a profesionales de diversas áreas para abordar desafíos específicos y proponer soluciones innovadoras.

Al trabajar en colaboración con estos aliados clave, se pueden abordar múltiples aspectos que afectan la participación de mujeres en puestos operativos, desde la cultura organizacional hasta las prácticas de contratación y la educación en el ámbito local.

Se presentan en la tabla 4 un resumen por objetivo de las necesidades y se incorporan las condiciones facilitadoras y las obstaculizadoras.

Tabla 4 – Requerimientos para el logo.

	Objetivos	Recursos	Aliados clave	Condiciones facilitadoras	Condiciones obstaculizadoras
 <p>Políticas</p>	<p>Redefinir, redactar y lanzar de las políticas, procedimientos y declaraciones de diversidad e inclusión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Equipo RRHH idóneo en leyes laborales y de género. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de legales y laborales. Comisión de género IAPG. 	<ul style="list-style-type: none"> Buen avance de empresas pares como YPF y Tecpetrol para generar sinergia. Comisión IAPG de género e informe de estado 	<ul style="list-style-type: none"> Baja prioridad de la diversidad en la agenda de FSE.
	<p>Adequar símbolos e infraestructura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para adecuar infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general FSE. Gerente DC&P PAE. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso iniciado. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad de romper con lo tradicional particularmente con símbolos (nombres)
 <p>Cultura</p>	<p>Impulsar <i>cluster</i> O&G GSJ para que tenga un rol proactivo en la educación primaria y secundaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para abordar dinámicas externas e inversiones en becas y apoyo a las familias. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerentes generales y gerentes de RRHH de empresas pares y de servicios. Comisión IAPG. Instituciones locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de casos testigo en empresas de servicio con éxito. Interés de secretaríos gremiales en la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> Concenso político. Alta conflictividad en la educación en Comodoro y en Provincia de Chubut.
	<p>Consolidar una cultura organizacional que valore y celebre la diversidad de género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de RRHH con capacidad de abordar desafíos culturales con un conocimiento profundo de la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta dirección PAE y FSE. COO, GG, VP's. Secretaríos gremiales. Mandos medios operativos. Instituciones educativas y comunidad local. 	<ul style="list-style-type: none"> Buenos resultados con primera mujer en taller FSE. Mandos medios de mantenimiento de FSE conscientes de la importancia y beneficios de la diversidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Masculinidad hegemónica. Oposición de delegados gremiales. Baja prioridad de la diversidad en la agenda de FSE.
 <p>Desarrollo</p>	<p>Generar un programa de desarrollo y mentoría para las mujeres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para el desarrollo de programas de formación y círculos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Mandos medios operativos. GG y Gerente RRHH FSE. 	<ul style="list-style-type: none"> Buena predisposición de mandos medios y RRHH FSE y PAE. Presupuesto en entrenamiento de personal activo y sin restricciones. 	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con vínculos activos externos para trabajar los contenidos para los programas o círculos.
	<p>Redefinir la estrategia de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Equipo RRHH con habilidades de comunicación claras y efectivas. Empatía y escucha activa. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de comunicación PAE y FSE. Secretaríos gremiales. Relaciones institucionales PAE. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen canales establecidos como la APP de FSE, el Newsletter y las carteleras de los equipos y bases. 	<ul style="list-style-type: none"> En general hay poco interés de la nómina en los contenidos de los canales. El Newsletter por tener indicadores de performance es el que mayor atractivo genera.
	<p>Desarrollar e instrumentar un sistema de reporte y medición del progreso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y habilidades analíticas para la gestión de datos en RRHH o champion. 	<ul style="list-style-type: none"> Soporte <i>data analytics</i> PAE. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un desarrollo inicial de gestión de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay dentro de FSE una cultura de gestión de datos arraigada.

Fuente: Elaboración propia

Factores clave del éxito

Después de trazar y revisar el plan de acción, así como los requisitos necesarios para su implementación, es crucial resaltar los siguientes factores considerados clave para el éxito:

- Es esencial que desde una edad temprana las mujeres se animen a ser protagonistas en entornos masculinizados. Esto implica un acompañamiento durante la primaria, secundaria y educación terciaria o universitaria, acceso a modelos a seguir y entrenamiento para enfrentar los posibles desafíos en la industria.
- Que se logre la generación de los espacios para las mujeres realmente en la industria. Sin estos espacios, el trabajo de concientización y empoderamiento en etapas anteriores puede quedar truncado dando paso a la frustración de no poder ingresar a la industria. Se necesita un fuerte respaldo del *top management* y las entidades gremiales, así como una agenda de compañía que pueda influir en toda la industria.
- La figura del *champion* debe ganar relevancia tanto dentro de FSE como en la industria en general. Debe ser capaz de atraer a los primeros seguidores y lograr pequeñas victorias rápidamente.
- Avance positivo del proyecto piloto en la estructura de mantenimiento. El avance positivo con una colaboradora en la estructura de mantenimiento destaca la importancia de incorporar a una segunda colega en mecánica. El progreso de ambas hacia roles operativos de campo como dupla de mantenimiento será clave para introducir un programa de entrenamiento y abrir la puerta a más mujeres en roles técnicos orientados a peón boca de pozo. Esta experiencia puede servir como modelo y ser ejemplificadora, para poder terminar de ajustar los planes de inclusión.

Conclusiones

Este trabajo aborda los desafíos de la industria del O&G en la cuenca de Golfo San Jorge en cuanto a la integración de una mayor cantidad de mujeres en roles operativos que permitan mejorar la eficiencia y la seguridad de las operaciones de FSE y PAE. A través del marco conceptual, se profundiza en las raíces históricas de una de las principales barreras para alcanzar este objetivo: la predominancia de la masculinidad y la cultura hiper-masculina en la industria.

A su vez, la investigación de campo, mediante encuestas y entrevistas, ha sido relevante para identificar las principales preocupaciones, expectativas, críticas y oportunidades percibidas por aquellos que trabajan en la industria del O&G. Este proceso ha permitido vislumbrar los desafíos y las áreas de mejora tanto para las empresas del sector como para el departamento de recursos humanos, responsable de liderar esta transformación cultural.

Entre los hallazgos más significativos que impulsarán esta transformación, es importante destacar el genuino interés tanto de hombres como de mujeres en abordar el tema de la diversidad e inclusión. A pesar de las marcadas diferencias entre ambos géneros, este interés común crea un ambiente propicio para profundizar en estos temas y superar las barreras existentes. Desde el departamento de recursos humanos, es vital garantizar una implementación sincera y transparente de las políticas de diversidad e inclusión, estableciendo objetivos y acciones claras en un ambiente de respeto y cordialidad. Es fundamental que todos comprendan los beneficios tanto a nivel empresarial como personal que pueden derivarse de estos cambios.

El enfoque debe estar en reconocer el talento y la capacidad por encima de cualquier otro factor, promoviendo el mérito y la igualdad de oportunidades. Es necesario continuar derribando los mitos relacionados con la participación de mujeres en roles técnicos u operativos, particularmente en lo que concierne a las supuestas limitaciones físicas, las cuales aún representan una barrera considerable. Mientras que en el taller esta percepción está siendo superada, resulta esencial lograr lo mismo en los entornos de campo y equipos.

Además, es importante resaltar la relevancia de la educación y sensibilización en temas de diversidad, lo cual contribuirá a superar la resistencia de los líderes de la industria, eliminar sesgos o percepciones de debilidad hacia las mujeres y proporcionar herramientas para abordar el acoso, tanto para hombres como mujeres. También es clave abordar de manera equitativa las políticas de maternidad y paternidad,

asegurando que ambos géneros tengan igualdad de oportunidades en el cuidado familiar.

Por último, es necesario destacar que, para lograr un cambio significativo, es esencial el compromiso de los líderes empresariales, gremiales y políticos, así como la priorización de la diversidad de género en los departamentos de recursos humanos como impulsores y custodios del cambio. La colaboración unificada de estos actores clave se convierte en un elemento esencial para avanzar hacia una industria del petróleo y gas verdaderamente inclusiva y diversa.



Universidad de
San Andrés

Referencias

- Águila, Á. d. (2017). Masculinidad y riesgo entre los trabajadores de la construcción del Área Metropolitana de Buenos Aires. *Revista Cubana de Salud y Trabajo* 2018;
- Aguilar-Cunill, C. (2016). Las nuevas masculinidades en el contexto laboral. (pág. 16). Tarragona: Universitat Rovira I Virgili.
- Anderson, E., Abrahamsson, L., & Fáltholm, Y. &. (2013). *Breaking ore and gender patterns*. Luleå tekniska universitet.
- Badinter, E. (1993). *La identidad masculina*. Madrid: Alianza Editorial.
- Catalyst. (31 de mayo de 2023). *Women in Male-Dominated Industries and Occupations (Quick Take)*. Obtenido de Catalyst.org: <http://www.catalyst.org/research/women-in-male-dominates-industries-and-occupations/>
- Collins, J. (2015). Characteristics of "Masculinized" Industries: Gay Men as a Provocative Exception to Male Privilege and Gendered Rules. *Human Resource Development Review*, 415-441.
- Comas, D. (1995). Trabajo, género, cultura. La construcción de desigualdades entre hombres y mujeres. *Icària*.
- Connell, R. W. (2003). *Masculinidades*. México DF: Universidad Autónoma de México.
- Crespo, E. (2005). Madres, esposas, reinas... Petróleo, mujeres y nacionalismo en Comodoro Rivadavia durante los años del primer peronismo.
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). LA NUEVA GENERACIÓN Y EL TRABAJO.
- De Dreu, C., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, Nº 6.
- Diana Benito-Osorio, A. J. (2019). La diversidad de género en los consejos de administración y el rendimiento empresarial: perspectivas actuales y futuras. *HEC Montréal - Université Paris Dauphine*, 12.
- Ely, R. J. (2010). *An organisational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms*. Research in organisational behaviour.
- Figueroa G, F. J. (2014). Políticas públicas y la experiencia de ser hombre. Paternidad, espacios laborales, salud y educación. *Figueroa Perea JG*, 9-47.
- Fondas, N., & Sassalos, S. (2000). A different voice in the boardroom: how presence of women directors affects board influence over management. *Global Focus*, Vol. 12, pp 13-22.
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagne, B. (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*, Vol. 81 p. 83-95.
- Glass, J. L. (2013). *What's so special about STEM? A comparison of women's retention in STEM and professional occupations*.
- Heredia, E. B. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, pp.37-53.

- IAPG. (2022). *La agenda de género en el sector de Oil & Gas en la Argentina*. Buenos Aires: Comisión de la diversidad e inclusión, GROW.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. NY: Basic Books.
- Kassia Yanosek, D. A. (2019). *How women can help fill the oil and gas industry's talent gap*. McKinsey&Company.
- Kathleen Murphy, L. S. (2021). "I just gotta have tough skin": Women's experiences working in the oil and gas industry in Canada. *El Sevier*.
- Lee, P. M., & James, E. H. (2003). *She-E-Os: gender effects and stock price reactions to the announcements of top executive appointments*. Darden: Darden Graduate School of Business.
- Lena Abrahamsson, E. S. (2014). *Gender, diversity and work conditions in mining*. Lulea University of Technology.
- Lupton, B. (2000). Maintaining Masculinity: Men who do "Women's Work". *British*, 33-48.
- McKinsey&Company. (2015). *THE POWER OF PARITY: How Advancing Womens's Equality can add \$12 Trillion to Global Growth*. McKinsey&Company.
- Miller, G. E. (2004). Frontier Masculinity in the Oil Industry: The Experience of Women Engineers. *Gender Work and Organization*, 47-73.
- Palermo, H. M. (2015). "Machos que se la bancan": masculinidad y disciplina fabril en la industria petrolera argentina. *Desacatos - Revista de antropología social*, 100-115.
- R. W. Connell, J. W. (2005). Hegemonic Masculinity: Rethinking the Concept. *Gender and Society*, 829-859.
- Rosalyn Park, B. M. (2019). *Promoting Gender Diversity and Inclusion in the Oil, Gas and Mining Extractive Industries*. Minneapolis, Minnesota USA: The Advocates for Human Rights.
- Schein, E. H. (1988 -2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Scott, J., Dakin, R., Heller, K., & Eftimie, A. (2013). *Extracting Lessons on Gender in the Oil and Gas Sector*. Banco Mundial.
- Tarbell, I. M. (1966). *The History of the Standard Oil Company*. New York: Dover Publications, inc. .
- Tecpetrol. (2023). *Tecpetrol | Diversidad*. Obtenido de Tecpetrol | Diversidad: <https://www.tecpetrol.com/es/diversidad>
- Ulrike Von Lonski, A. O. (2021). *Untapped Reserves 2.0*. Boston Consulting Group & World Petroleum Council.
- Whitman, J., Alfonsi, S., & Francis, E. (20 de Mayo de 2012). Breaking New Ground: Oil Boom Draws More Women to Industry. *ABC News*.
- Women in Mining Canada. (2016). *Welcoming to Women: An action plan for Canada's mining employers*.
- YPF. (2021). *Sustainability Report*. Buenos Aires.

Anexos

Anexo I | Cuadro de correspondencia

Marco teórico	Encuesta	Entrevista
<p>Diversidad - Industria</p> <p>Beneficios en incrementar la diversidad de género. La diversidad de género en O&G. Teoría de atracción por similitud Identidad social. Procesos que estructuran la masculinidad. Demostración-Aceptación.</p>	<p>E3) Indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones relacionadas con la diversidad de género</p> <p>E7) ¿Cuán importante es para vos que se logre una mayor representación de la mujer en posiciones técnicas y operativas dentro de la industria de Oil & Gas ?</p> <p>E2) Seleccione la frase que mejor representa su perspectiva frente a los temas de diversidad de género.</p> <p>E5) En su opinión ¿Cuán diversa es la industria del O&G en términos de género?</p> <p>E6) La gran mayoría de las compañías de la industria del O&G están enfocadas en trabajar la diversidad de género ¿Cuán positiva o negativa consideras esta situación?</p> <p>E28) ¿Alguna vez sentiste que tenías que comportarte de forma distinta para encajar con las normas masculinas de la industria y tener un desarrollo correcto?</p>	<p>ST4) De ingreso a la fecha ¿Vieron un cambio de comportamiento en el personal del taller? Vieron un cambio en la performance del taller, sea cuidado de elementos, tiempos o calidad de trabajos o en aspecto de seguridad?</p> <p>GHR4) ¿Cómo ves la inclusión de la mujer en roles técnicos u operativos en la industria del oil & gas? ¿Es viable? ¿Qué ventajas y desventajas?</p> <p>B3) ¿Cómo fueron las primeras semanas en el Taller de Drilling? ¿Sabías que ibas a ser la única mujer? ¿Tuviste algún desafío al respecto que me quieras contar?</p> <p>B4) ¿Como es el trabajo a diario? ¿Tenes que cambiar tus formas o comportamientos habituales por estar en un entorno con mayor cantidad de hombres?</p>
<p>Desafíos y barreras</p> <p>Discriminación y acoso</p>	<p>E19) ¿Has alguna vez experimentado o sido testigo de discriminación por género en la industria del Oil & Gas?</p> <p>E33) ¿Durante el desarrollo de carrera en la industria del Oil & Gas, cuán probable consideras que la mujer experimente discriminación por genero o acoso en el entorno laboral?</p> <p>E34) ¿A lo largo de tu carrera te ha tocado presenciar algún caso cercano o personal de discriminación por género o de acoso?</p> <p>E36) ¿podrías describir la naturaleza del tipo de discriminación o acoso presenciado?</p> <p>E37) ¿Cuál consideras que es la mejor manera de responder a posibles eventos de discriminación o acoso?</p>	<p>ST3) Las semanas previas al ingreso y las posteriores, vieron necesario tener charlas con el resto del plantel del taller respecto de los comportamientos en el desarrollo diario del trabajo.</p> <p>ST5) ¿Les genera alguna complicación que puedan compartir el tener una mujer dentro del taller de drilling?</p> <p>GHR10) ¿Hay alguna política de discriminación o acoso? En caso negativo, ¿se está evaluando?</p>
<p>Desafíos y barreras</p> <p>Desarrollo y oportunidades de carrera Reclutamiento y retención. Falta de oferta laboral</p>	<p>E17) ¿Consideras viable que las mujeres puedan hacer carrera y desarrollarse para alcanzar posiciones de liderazgo de campo como líderes de equipo o supervisoras de campo?</p> <p>E40) ¿Consideras que la condición de genero afecta tus oportunidades de crecimiento y desarrollo en la industria del Oil & Gas?</p> <p>E41) ¿Consideras que las mujeres pueden acceder a igual puestos en jerarquía que los hombres en la industria del Oil & Gas?</p> <p>E9) La industria del O&G es una industria mayormente dominada por hombres, hecho que se profundiza aún más en los entornos técnicos y operativos. ¿Cuan positiva o negativa consideras esta situación?</p> <p>E10) ¿Cuáles consideras son los principales desafíos que enfrenta la industria del Oil & Gas de cara a lograr una mayor inclusión de mujeres en roles técnicos y operativos? (Seleccione los 3 que considere de mayor relevancia)</p> <p>E11) ¿Cuán relevante es para vos que se logre una mayor representación de la mujer en posiciones técnicas y operativas dentro de la industria de Oil & Gas?</p> <p>E12) ¿Considerás que las compañías de Oil & Gas están haciendo lo suficiente para promover la inclusión de la mujer en posiciones técnicas y operativas?</p>	<p>B2) ¿Cómo fue tu proceso de ingreso a Field Services? Quién te contactó, como fueron las primeras charlas, que te comentaron de la empresa, porqué consideraste darle una oportunidad a desarrollarte aquí, cuáles eran tus expectativas. ¿Te hubiese gustado algo distinto?</p> <p>B5) ¿Cómo ves tus posibilidades de desarrollo a futuro dentro de Field Services?</p> <p>ST6) ¿Considerarían continuar con la incorporación de mujeres en el taller? ¿Que ventajas o desventajas consideran que tiene tal decisión?</p> <p>ST7) ¿En cuanto al desarrollo, ven factible que continúen en posiciones de campo y en diagrama? ¿Qué consideraciones tendrían antes de dar ese paso?</p> <p>GHR8) ¿Como encuentras hoy la oferta y la demanda de talento técnico en la industria? ¿Consideras que la inclusión de la mujer puede incrementar la oferta de manera positiva?</p> <p>GHR9) ¿Cómo visualizar la posibilidad de que se empiece a contar con mujeres en posiciones de Peón Boca de pozo? ¿Cuáles serían los principales puntos a considerar para lograr tal objetivo?</p>
<p>Masculinidad</p> <p>Roles de la mujer Normas patriarcales</p>	<p>E16) ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo estas con las siguientes definiciones respecto a un posible crecimiento en el número de mujeres trabajando en roles técnicos u operativos dentro de la industria del Oil & Gas?</p> <p>E21) ¿Quién se encarga de las tareas del hogar y/o el cuidado de los niños en tu entorno?</p>	<p>CT2) Una posición estaba ocupada por una mujer. ¿Significó algo para tí? ¿Me podrás comentar que te generó?</p> <p>HRB1) ¿Cómo fue el proceso de inducción de la primera mujer en la estructura? ¿Se tuvo en cuenta alguna consideración en particular?</p> <p>HRB2) ¿Cuáles fueron los primeros desafíos no contemplados de contar con una única mujer en la nómina de operaciones? ¿Hubo algún reclamo o problema con el personal masculino?</p>

Masculinidad

Masculinidad heroica | Saber técnico vs Actitud masculina.
Hombria | Mujer trabajador | Impacto en la identidad masculina.

E19) ¿Consideras que las mujeres están preparadas para enfrentar las condiciones de trabajo operativo de campo con entornos físicos demandantes y posibles condiciones hostiles?

E42) ¿Consideras que las mujeres tienen igualdad de capacidades para realizar tareas físicas, operativas y técnicas?

E19) ¿Consideras que las mujeres están preparadas para enfrentar las condiciones de trabajo operativo de campo con entornos físicos demandantes y posibles condiciones hostiles?

E20) ¿Consideras viable que las mujeres puedan hacer carrera y desarrollarse para alcanzar posiciones de liderazgo de campo como líderes de equipo o supervisoras de campo?

E39) ¿Quién se encarga de las tareas del hogar y/o el cuidado de los niños en tu entorno?

E40) ¿Te dedicarías al cuidado exclusivo a tiempo completo de tus niños por un periodo o tiempo indeterminado?

E41) ¿Consideras que una licencia por maternidad / paternidad prolongada genera un perjuicio en tu carrera o desarrollo profesional?

CT3) ¿Cuál es tu percepción respecto de que se desarrolle un entorno más diverso en cuanto a género? ¿Alguna preocupación que te genere al respecto?

CT4) ¿El desarrollo de las labores y tareas operativas se dan de igual forma con un hombre o con una mujer? ¿Ves alguna limitación en las tareas que se realizan en el taller para que sean desarrolladas tanto por hombres como mujeres?

CT5) ¿Al estar en presencia de una mujer en el entorno laboral cambias o adecuas tus comportamientos normales y habituales? ¿Ves que el resto del grupo los cambia, la incorporaron como uno más? ¿La dejan de lado y no está integrada?

CT6) ¿Si tu pareja tiene posibilidad de ingreso a la industria del Oil & Gas, que le recomendarías?

Cultura

Signos y símbolos
Balance de vida

E18) ¿Consideras que la industria del Oil & Gas está preparada para que las mujeres tomen un mayor protagonismo en roles operativos como boca de pozo u operadoras de campo en empresas de servicio?

E21) ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo estas con las siguientes definiciones respecto al rol que debe tomar el hombre en un entorno en el que un mayor número de mujeres se encuentre trabajando en roles técnicos u operativos dentro de la industria del Oil & Gas?

E23) ¿Consideras que una licencia por paternidad prolongada generaría un perjuicio en tu carrera o desarrollo profesional?

E46) ¿Consideras que una licencia por maternidad prolongada genera un perjuicio en tu carrera o desarrollo profesional?

GHR5) ¿Cómo resultó la inclusión de la primera mujer en el entorno del taller de drilling? ¿Qué temas surgieron que no estaban previstos previo ingreso? ¿Trajo cambios dentro de las estructuras y procesos?

GHR6) ¿Qué perspectiva referida a la simbología de la industria, con gran foco en lo masculino? Ejemplo nombres, imágenes, instalaciones. ¿Cómo debería enfocarse el cambio?

B6) ¿Te visualizas trabajando en campo, en modalidad de trabajo 14x14? ¿Repercute de forma positiva o negativa en tu balance de vida y de familia?

B7) ¿Consideras que es posible que las mujeres tomen mayor protagonismo en posiciones operativas como boca de pozo?

O&G ARG

Benchmark

E8) ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo estas con las siguientes definiciones respecto a las acciones de tu empresa?

E9) ¿Cuáles consideras son los principales desafíos que enfrenta la industria del Oil & Gas de cara a lograr una mayor inclusión de mujeres en roles técnicos y operativos?

E13) ¿Consideras que la compañía donde trabajas actualmente...

E15) ¿Alguna vez te han solicitado participar en un programa, charlas, capacitaciones o iniciativas de diversidad de género en tu empresa?

GRH7) ¿Existe en Comodoro Rivadavia un entorno en donde se trabajen junto con otras empresas tópicos de diversidad de género en la industria? ¿Lo consideras relevante?

GRH8) ¿Actualmente se encuentra como un tema en la agenda de la empresa la diversidad de género?

GRH9) ¿Cómo y por qué decidieron incluir mujeres como operadoras de campo? ¿Cómo realizaron su proceso de selección?

GRH10) ¿Cómo resultó la inclusión de las primeras mujeres? ¿Qué temas surgieron que no estaban previstos previo ingreso? ¿Trajo cambios dentro de las estructuras y procesos de onboarding?

¿Adecuaron las instalaciones en los equipos o en las bases como áreas de descanso, comedor o vestuarios? ¿Cómo se trabajó con el personal de campo para evitar casos de conductas inapropiadas?

Anexo II | Encuesta

Género y rol de la mujer en la industria de Oil & Gas

La siguiente es una encuesta que se enmarca en el **trabajo de tesis final** realizado para la maestría de recursos humanos de la Universidad de San Andrés.

El **objetivo** es entender mejor las perspectivas y experiencias de las personas que trabajamos en la industria del **Oil&Gas** respecto de la diversidad de género, con un foco específico en el **rol de la mujer**. Se busca explorar experiencias y desafíos respecto de la **inclusión de la mujer en posiciones operativas de campo**, así como también recoger *feedback* de aquellas áreas de mejora para las empresas. La participación es anónima y voluntaria.

La encuesta cubrirá temas relacionados con la cultura de trabajo, reclutamiento, retención, entrenamiento, desarrollo, políticas y prácticas relacionadas con la diversidad de género e inclusión de la mujer en **Oil&Gas**.

Desde ya agradecerles por tomarse el tiempo de participar y responder esta encuesta, importante para el desarrollo de la **tesis en curso**.

1. ¿Cuál es su edad?

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- 56-65 años
- + de 65 años

2. Seleccione la frase que mejor representa su perspectiva frente a los temas de diversidad de género.

- Me interesa involucrarme en tópicos o debates respecto a la diversidad de género.
- Me involucro en temas de diversidad de género cuando son abordados de forma respetuosa.
- Me es indiferente tratar o debatir temas de diversidad de género.
- Me genera incomodidad tratar o debatir temas de diversidad de género.
- Prefiero que no me hagan tratar o debatir temas de diversidad de género.
- Otros: _____

3. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones relacionadas con la diversidad de género.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Es un tema relevante que debe ser trabajado.	<input type="radio"/>				
Es un tema trillado y forzado.	<input type="radio"/>				
Es un tema solo para RRHH.	<input type="radio"/>				
Me beneficia que se de relevancia a la diversidad de género	<input type="radio"/>				
Es necesario lograr entornos más diversos por los beneficios que trae.	<input type="radio"/>				
Solo busca cumplir con una exigencia social.	<input type="radio"/>				



4. Si le resulta de interés profundizar algún aspecto de las definiciones precedentes lo puede hacer aquí.

5. ¿En su opinión, cuán diversa es la industria del *Oil & Gas* en términos de género? *

- Muy diversa
 Algo diversa
 No muy diversa
 Para nada diversa
 No lo sé

6. La gran mayoría de las compañías de la industria del *Oil & Gas* están enfocadas * en trabajar la diversidad de género. ¿Cuán positiva o negativa consideras esta situación?

Muy positiva.

1

2

3

4

5

Muy negativa.



Universidad de
San Andrés

7. ¿Trabajó o trabaja en la industria del Oil & Gas?

- Si
- No ~~Skip to question 46~~

8. ¿Hace cuánto que trabajás en la industria del Oil & Gas?

- 0-5 años
- 5-10 años
- 10-20 años
- 20-30 años
- Más de 30 años

9. La industria del Oil & Gas es una industria mayormente dominada por hombres, *
hecho que se profundiza aún más en los entornos técnicos y operativos. ¿Cuán
positiva o negativa consideras esta situación?

Muy positiva.

1

2

3

4

5

Muy negativa.



Universidad de
San Andrés

10. ¿Cuáles consideras son los principales desafíos que enfrenta la industria del Oil & Gas de cara a lograr una mayor inclusión de mujeres en roles técnicos y operativos? (Seleccione los 3 que considere de mayor relevancia) *

- Falta de modelos femeninos a seguir en posiciones de liderazgo.
- Sesgos inconscientes en los procesos de contratación y promoción.
- Falta de modelos de trabajo flexibles con igualdad de condición para hombres y mujeres.
- Falta de ~~mentoreo~~, soporte y oportunidades para las mujeres.
- Oportunidades limitadas para las mujeres en roles técnicos o en entornos hostiles. Cultura dominada por hombres.
- Estereotipos, sesgos y miedos de los hombres.
- Roles tradicionales de cada genero muy marcados.
- Infraestructura inadecuada.
- Other: _____

11. ¿Cuán relevante es para vos que se logre una mayor representación de la mujer en posiciones técnicas y operativas dentro de la industria de Oil & Gas?

- Muy relevante.
- Relativamente relevante.
- No tan relevante.
- Para nada relevante.
- Me es irrelevante

12. ¿Consideras que las compañías de Oil & Gas están haciendo lo suficiente para promover la inclusión de la mujer en posiciones técnicas y operativas? *

- Sí
- No
- No lo sé

13. Consideras que la compañía donde trabajas actualmente:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo.
Toma la diversidad de género como un tema relevante.	<input type="radio"/>				
Trabaja la diversidad de género responsablemente.	<input type="radio"/>				
Se ha preocupado por generar un entorno de mayor equidad.	<input type="radio"/>				
Ha implementado políticas de género que han resultado de utilidad.	<input type="radio"/>				
Se encuentra forzando la igualdad de género.	<input type="radio"/>				

14. ¿Cuál es tu género? *

- Mujer *Skip to question 24*
- Hombre *Skip to question 15*
- No binario *Skip to question 42*

15. ¿Alguna vez te han solicitado participar en un programa, charlas, capacitaciones o iniciativas de diversidad de género en tu empresa? *
- Si, y participé.
- Si, y preferí no participar.
- No, pero me interesaría participar.
- No, y no me interesaría participar.
- No, y me da igual participar. |

16. ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo estas con las siguientes definiciones respecto a un posible crecimiento en el número de mujeres trabajando en roles técnicos u operativos dentro de la industria del Oil & Gas? *

	Totalmente de acuerdo.	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Resulta una necesidad para el desarrollo de la industria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendrá un resultado positivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy abierto a que esto suceda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy dispuesto a contribuir para que esto suceda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me preocupan los potenciales conflictos que esto genere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me preocupa que las mujeres no tengan las competencias o calificaciones necesarias para cumplir con lo requerido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me preocupa perder la camaradería y la cultura de trabajo actual.

Me preocupa tener menos oportunidades de desarrollo.

Me preocupa no contar con herramientas frente a un caso de acoso.

No me preocupa en absoluto tal situación.

17. Si le resulta de interés profundizar algún aspecto de las definiciones precedentes lo puede hacer aquí.



18. ¿Consideras que la industria del Oil & Gas está preparada para que las mujeres * tomen un mayor protagonismo en roles operativos como boca de pozo u operadoras de campo en empresas de servicio?

Totalmente preparada.

1

2

3

4

5

Nada preparada.

19. ¿Consideras que las mujeres están preparadas para enfrentar las condiciones de trabajo operativo de campo con entornos físicos demandantes y posibles condiciones hostiles? *

Totalmente preparadas.

1

2

3

4

5

Nada preparadas.

20. ¿Consideras viable que las mujeres puedan hacer carrera y desarrollarse para alcanzar posiciones de liderazgo de campo como líderes de equipo o supervisoras de campo? *

Totalmente viable.

1

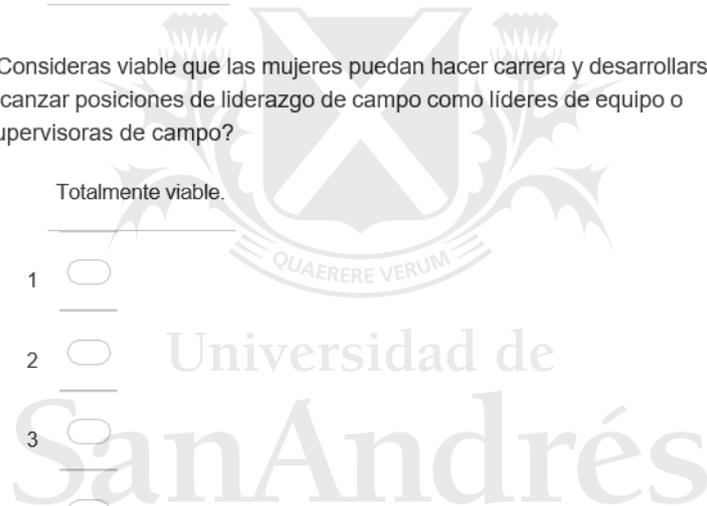
2

3

4

5

Nada viable.



21. ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo estas con las siguientes definiciones respecto al rol que debe tomar el hombre en un entorno en el que un mayor número de mujeres se encuentre trabajando en roles técnicos u operativos dentro de la industria del Oil & Gas? *

	Totalmente de acuerdo.	De acuerdo.	Neutral.	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Ser sponsor y mentor de las mujeres en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generar un trato de igualdad entre pares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respetar los espacios personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los hombres en posiciones de liderazgo deben ser imparciales en cuanto a oportunidades de desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser aliado en generar entornos que permitan la inclusión y desarrollo de las mujeres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respetar la diversidad de opiniones, involucrar de igual a igual a las mujeres en la toma de decisión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser promotor de una cultura de cero tolerancias al acoso o actos discriminatorios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Universidad de San Andrés

22. ¿Has alguna vez experimentado o sido testigo de discriminación por género en la industria del Oil & Gas? *

- Sí
- No
- Tal vez

23. ¿Tienes hijos? *

- Sí *Skip to question 39*
- No

24. ¿Alguna vez te han solicitado participar en un programa o iniciativas de diversidad de género en tu empresa? *

- Sí *Skip to question 25*
- No *Skip to question 26*

25. ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo estas con las siguientes definiciones respecto de tu participación en programas o iniciativas de diversidad de género? **Cuando me proponen ser parte de un programa de diversidad de género... (completan la oración las opciones)** *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
... me siento presionada.	<input type="radio"/>				
... siento cosificación.	<input type="radio"/>				
... me siento usada.	<input type="radio"/>				
... siento que puedo generar valor.	<input type="radio"/>				
... me siento halagada.	<input type="radio"/>				
... no sé como indicar que no me interesa.	<input type="radio"/>				

26. ¿Consideras que la industria del *Oil & Gas* está preparada para que las mujeres * tomen un mayor protagonismo, ocupando roles operativos como por ejemplo boca de pozo u operadoras de campo en empresas de servicio?

Totalmente preparada.

1

2

3

4

5

Nada preparada.

27. Referido a la pregunta anterior ¿Cuál consideras es el mayor impedimento o barrera actualmente?

28. ¿Consideras que las mujeres tienen igualdad de capacidades para realizar tareas físicas, operativas y técnicas? *

	Sí	No	Tal vez
Físicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. ¿Alguna vez sentiste que tenías que comportarte de forma distinta para encajar con las normas masculinas de la industria y tener un desarrollo correcto? *

- Sí, considero que he tenido que comportarme distinto para encajar con la cultura y normas masculinas.
- No, no considero que haya tenido que comportarme distinto para encajar con la cultura y normas masculinas.
- Nunca lo pensé o no lo tuve en cuenta.

30. ¿Consideras que la condición de genero afecta tus oportunidades de crecimiento y desarrollo en la industria del Oil & Gas? *

Considero que mi condición de género no tiene impacto en mis oportunidades de desarrollo.

Considero que mi condición de género obstaculiza mis oportunidades de desarrollo.

Considero que mi condición de genero me ayuda en tener oportunidades de desarrollo.

31. ¿Consideras que están dadas las condiciones para que las mujeres puedan acceder a igual puestos en jerarquía que los hombres en la industria del Oil & Gas? *

Sí

No

Tal vez

32. Referido a la pregunta anterior ¿Cuál consideras es el mayor impedimento o barrera actualmente?

33. ¿Durante el desarrollo de carrera en la industria del Oil & Gas, cuán probable consideras que la mujer experimente discriminación por genero o acoso en el entorno laboral? *



Poco probable

1

2

3

4

5

Muy probable

34. ¿A lo largo de tu carrera te ha tocado presenciar algún caso cercano, o personal, de discriminación por género o de acoso? *

Sí *Skip to question 36*

No *Skip to question 35*

35. ¿Tienes hijos? *

Sí *Skip to question 39*

No

36. ¿Podrías describir la naturaleza del tipo de discriminación o acoso presenciado? (Esta es una pregunta opcional)

Acoso verbal (Ej. chistes sexistas, comentarios inapropiados).

Acoso físico (Ej. roces involuntarios, intimidación física).

Exclusión de eventos o conversaciones importantes.

Opinión no consultada o considerada.

Other: _____

37. ¿Cuál consideras que es la mejor manera de responder a estos eventos de discriminación o acoso? *

Reportar a inmediato superior.

Reportar a RRHH.

Reportar en una línea anónima.

Enfrentar y hablar directamente con la otra parte involucrada.

Ignorar el evento para evitar conflicto.

Other: _____

38. ¿Tienes hijos? *

Sí *Skip to question 39*

No

39. ¿Quién se encarga de las tareas del hogar y/o el cuidado de los niños en tu entorno? *

Mi pareja al 100%.

Es una tarea compartida, sin embargo, podríamos decir que mayormente mi pareja.

Es una tarea compartida en partes iguales.

Es una tarea compartida y contamos con ayuda externa.

Es una tarea compartida, sin embargo, podríamos decir que mayormente yo.

Yo al 100%.

Other: _____

40. ¿Te dedicarías al cuidado exclusivo a tiempo completo de tus niños por un periodo o tiempo indeterminado? *

- Sí
 No
 Tal vez

41. ¿Consideras que una licencia por maternidad / paternidad prolongada genera un perjuicio en tu carrera o desarrollo profesional? *

- Sí
 No
 Tal vez

42. La industria del Oil & Gas es una industria mayormente dominada por hombres, hecho que se profundiza aún más en los entornos técnicos y operativos. ¿Cuan positiva o negativa consideras esta situación? *

Mark only one oval.

Muy positiva.

1

2

3

4

5

Muy negativa.



Universidad de San Andrés

43. ¿A lo largo de tu carrera te ha tocado presenciar algún caso cercano o personal de discriminación por género o de acoso? *

Mark only one oval.

- Sí
 No

44. ¿Consideras que la condición de genero afecta tus oportunidades de crecimiento y desarrollo en la industria del Oil & Gas? *

Mark only one oval.

- Considero que mi condición de género no tiene impacto en mis oportunidades de desarrollo.
- Considero que mi condición de género obstaculiza mis oportunidades de desarrollo.
- Considero que mi condición de genero me ayuda en tener oportunidades de desarrollo.

45. ¿Tienes hijos? *

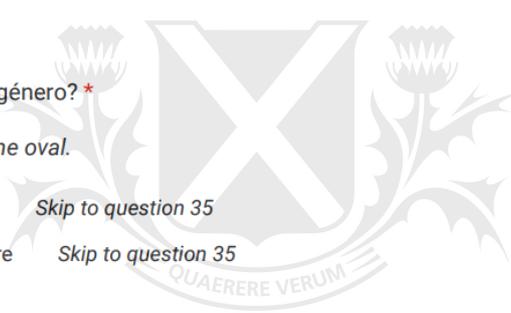
Mark only one oval.

- Sí *Skip to question 39*
- No

46. ¿Cuál es tu género? *

Mark only one oval.

- Mujer *Skip to question 35*
- Hombre *Skip to question 35*



Universidad de
San Andrés

Anexo III | Entrevistas

Primera mujer en la estructura de FSE

La entrevista con la primera mujer de FSE arroja luz sobre varios aspectos relacionados con la diversidad de género en un entorno laboral que tradicionalmente ha estado dominado por hombres y los desafíos presentes en GSJ particularmente. Nos enfocaremos en los puntos más relevantes:

Ingreso a la industria | barreras: Las limitaciones económicas no le permitieron poder desarrollar una carrera profesional de geología o ingeniería como era su interés inicial. Encontró como vía de desarrollo para ingresar a la industria del O&G la realización de una carrera terciaria. No obstante, al cierre de esta enfrentó dificultades en la búsqueda de pasantías, en parte por falta de oportunidades como también por la falta de contactos en la industria y la pobre respuesta de cada empresa a la que se acercó. Tampoco estaba en conocimiento de la bolsa de trabajo del gremio como una posibilidad de ingreso a la industria.

Cultura laboral y roles tradicionales de género: La entrevista revela que se sintió cómoda al ingresar en su lugar de trabajo actual y que se le trató con respeto. Esto indica una cultura laboral inclusiva en FSE, lo cual es positivo. Sin embargo, compartió la experiencia de una amiga del terciario que no fue tratada adecuadamente en otra empresa del sector, lo que la hace considerarse afortunada. Su preocupación inicial de cómo actuar en una entrevista de ingreso por su condición de madre (resulta relevante marcar textual su expresión y pensamiento: “Tengo un hijo re chico ¿me van a dar trabajo? ¿Lo tengo que decir o no?”) y la inquietud de cómo se conciliaría su vida familiar con un trabajo en campo muestra que los roles tradicionales de género aún influyen en las decisiones laborales de las mujeres. Al ser consultada por la situación de ser la única mujer en su entorno laboral, no consideró esto como un aspecto negativo, ya que valoraba más la oportunidad laboral en sí. Por último, si bien no considera que haya tenido que cambiar o ajustar su comportamiento siempre que escucha algún chiste intenta mantenerse al margen.

Progreso y desarrollo: Se la percibe muy contenta con la situación actual, ha avanzado en su carrera y ha adquirido una amplia gama de habilidades técnicas. Ha ganado mucha confianza gracias a las constantes capacitaciones y al respaldo que le brindaron sus líderes. Se visualiza avanzando en la carrera, considera tomar posiciones operativas de campo e incluso menciona que quiere tomar posiciones de mayor responsabilidad y liderazgo. Visualiza que para esto puede acomodar la vida familiar y valora el crecimiento económico que esta situación podría darle. No considera las tareas físicas

como un limitante, su única preocupación son las condiciones climáticas adversas. Esta progresión resalta la importancia de brindar oportunidades de desarrollo y capacitación a las mujeres en la industria del O&G.

Diversidad: Ve la posibilidad de que más mujeres ocupen roles operativos y aboga por una mayor igualdad de oportunidades. Deja en su entrevista una frase que es destacable: “Que no se condicione por el hecho de ser mujer. Tenemos la tranquilidad y seguridad de poder llevar el trabajo, pero hay mucha gente que no piensa igual, que tiene otro punto de vista”.

Su éxito en superar los obstáculos económicos y culturales, junto con una actitud positiva son ejemplos importantes para inspirar a otras mujeres a seguir carreras en campos tradicionalmente dominados por hombres. No obstante, las oportunidades por parte de las compañías y entidades gremiales deben existir para construir un futuro más inclusivo y equitativo en el sector de O&G.

Colega de trabajo Taller

Para contrastar con la perspectiva de la primera mujer en el taller de mantenimiento de FSE se entrevistó a uno de los colaboradores y pares de ATG que hizo su ingreso algunos meses a posterior.

Ingreso a la industria | Barreras: Estuvo muchos años intentando ingresar a la industria, sin poder lograrlo. Durante las semanas iniciales en el taller de mantenimiento, experimentó cierto temor debido a lo nuevo del entorno y al tiempo que llevaba en búsqueda de esta oportunidad. Sin embargo, a medida que pasaron los días, se sintió más tranquilo al encontrar a colegas competentes dispuestos a ayudarlo. Destaca que a su ingreso había una mujer que ocupaba una posición en el taller a quien percibió como abierta y acogedora, lo que le dio una sensación de seguridad al ser ella la primera en ayudarlo. No le sorprendió ver a una mujer en su lugar de trabajo, ya que, en su empleo anterior, como playero de estación de servicio había experimentado una situación similar en lo que respecta a posiciones ocupadas por mujeres (incluso en posiciones de supervisión). Añade que ella se desenvolvía con soltura en el taller y era percibida como una persona más en el equipo.

Cultura laboral y roles tradicionales de género: Cuando se trata de comportamientos en presencia de una mujer en el entorno laboral, el entrevistado indica que la convivencia es normal, pero todos tienden a cuidarse un poco más y evitar ciertos temas inapropiados, o dejarlos para cuando después estén solos. Consideran que su colega está completamente integrada en el equipo y es considerada una compañera más. El

entrevistado se siente cómodo trabajando con ella y menciona que ocasionalmente han cometido errores en sus conversaciones, pero se han disculpado por ellos. Ahora, vale la pena destacar que la perciben como “Uno más”, lo cual trae aparejado la adaptación al entorno que comentaba ella en la sección anterior.

Progreso y desarrollo: En cuanto a las posibilidades de desarrollo, el entrevistado no muestra preocupaciones. Considera que tanto hombres como mujeres son igual de capaces en el trabajo, e incluso que las mujeres suelen ser más trabajadoras que los hombres. No ve limitaciones en las tareas del taller que impidan a hombres y mujeres desempeñarlas por igual. Si puede haber un tema de fuerza, pero considera que en el taller rara vez sea necesario recurrir a ella y en caso de necesitarla es posible ver como adecuar la tarea o pedir soporte.

Promoción de la diversidad: Con relación a la posibilidad de que su pareja ingrese a la industria del petróleo y gas, el entrevistado muestra su apoyo a la idea. Sin embargo, le preocupa que existan personas irrespetuosas que no midan sus acciones, ya que ha escuchado de experiencias de falta de respeto hacia las mujeres en el campo laboral. A pesar de esto, le animaría a su pareja a seguir adelante si lo desea.

Mandos medios de mantenimiento

Se realizó la misma entrevista a tres mandos medios del sector de mantenimiento que han estado sumamente involucrados en el proceso de ingreso y planificación del desarrollo de la primera mujer en la estructura de FSE. Siguiendo el desarrollo presentado anteriormente podemos determinar que:

Ingreso a la industria | Barreras: Los tres vieron de forma positiva el ingreso de una mujer a la estructura del taller de mantenimiento. Se orientaron por aquellos perfiles técnicos dentro de las candidatas preseleccionadas por RRHH y seleccionaron a aquella que le vieron más ganas, potencial y que se encontraba realizando una segunda tecnicatura. Aparecieron los sesgos iniciales respecto de las tareas físicas a ejecutar y coincidieron en que estas no estuvieran dentro de las primeras asignaciones. A su vez, compartieron una visión inicial de incertidumbre y consideraciones sobre la incorporación de una mujer al taller, sin embargo, vieron como positivo el hecho que este ingreso ayudase a construir un entorno de trabajo más respetuoso y ordenado. Además, expresaron que las mujeres pueden ofrecer beneficios adicionales en términos de atención al detalle y prolijidad en sus tareas que realizan.

Respecto del ingreso no hubo un proceso específico del departamento de recursos humanos que brindara apoyo en la incorporación de la primera mujer al taller.

Comentaron que tuvieron que adaptarse y ajustar la situación a medida que avanzaban. Destacaron la importancia de cuidar su comodidad, el estar atento continuamente a las necesidades que tuviera, como la adecuación del baño para su uso y poder garantizar el respeto de los compañeros hacia ella. A pesar de la falta de un proceso formal, se esforzaron en crear un ambiente inclusivo y cómodo para su desarrollo.

Cultura laboral y roles tradicionales de género: Los tres entrevistados conscientes de la cultura machista se preocuparon por el impacto que tendría el ingreso de una mujer al taller. Sintieron la necesidad de tener charlas con el personal y se coordinaron para la semana previa y el día del ingreso dejar claros los aspectos fundamentales a considerar referidos al comportamiento, el respeto, el vocabulario utilizado, en la prevención de comportamientos inapropiados, los comentarios ofensivos o groserías. Se dejó también en claro que no habría tolerancia en caso de desvíos en los aspectos mencionados. Las primeras semanas le brindaron especial acompañamiento, se podría considerar como una sobre protección. Los tres se pusieron a disposición para que cualquier conducta inapropiada o cualquier inconveniente se sintiera con la total apertura para avisarle a cualquiera.

Se consultó respecto de cambios de comportamiento o mejora de la performance. Los tres estuvieron en acuerdo del impacto positivo del ingreso de una mujer al equipo del taller. Se destacaron la prolijidad y la calidad de sus trabajos, se destacó por su enfoque en seguir planos operativos, a la elaboración de informes y procedimientos, estas prácticas influyeron en otros compañeros, quienes comenzaron a adoptarlas. En general, contribuyó a impulsar un ambiente más prolijo y eficiente en el taller.

Progreso y desarrollo: En cuanto al progreso y desarrollo se ha adaptado con éxito a diversas tareas, incluso a aquellas que requieren esfuerzo físico, como el desarme de herramientas, el arenado, la pintura y la carga y descarga de materiales con el montacargas. Comentaron también que recibió dos ascensos de categoría y que está próxima a su tercer ascenso en poco más de dos años a la categoría de mantenedora eléctrica de taller. El próximo paso sería ser mantenedora de campo, lo cual sería el mayor desafío tanto para ella como para el personal que está hoy en los equipos trabajando. Se percibe que lo ideal sería que cuente con una compañera para trabajar en estas posiciones, esto por considerar que contribuiría a una mayor naturalización de la presencia de mujeres en estos roles. El ideal se visualiza como una dupla de mantenimiento con dos mujeres compuesta por una eléctrica y una mecánica. As su vez debería estar dispuesta a trabajar en diagrama de 14x14 y atender reparaciones en condiciones climáticas adversas y a cualquier hora del día. Por otro lado, se destaca

que no se ven hoy impedimentos en las tareas a realizar y, pero si se enfatiza la importancia de adecuar la infraestructura para brindar a las mujeres un espacio y lugar personal adecuados para vivir. Además, se considera esencial asegurar que la vivienda no sea compartida con hombres y surge la necesidad de mantener una conversación con el gremio, ya que algunas reticencias hacia la presencia de mujeres podrían surgir en ese ámbito.

Promoción de la diversidad: Como ha quedado reflejado no se han enfrentado complicaciones producto de la incorporación de una mujer al taller, y si se han percibido varios beneficios. Se tiene una buena integración y los tres están en común acuerdo con seguir incorporando personal femenino a la nómina del taller. En cuanto a si hay o no contemplaciones especiales por el hecho de ser la única mujer se comentó que no existen. Al inicio se tuvieron dudas respecto de cómo manejaría su rol de madre con el trabajo, no obstante, en dos años no ha habido ningún tipo de inconvenientes fuera de los normales y habituales de cualquier colaborador. Se ha tomado licencias por temas personales de familia y por estudio dado que está estudiando administración. La adaptabilidad de la mujer a las tareas del taller es completa, no se visualizan impedimentos físicos, en los equipos tampoco, solo hay que trabajar cuestiones de infraestructura. Se enfatiza la importancia de promover la inclusión de mujeres en la industria petrolera desde temprana edad, llevando casos y ejemplos a las escuelas.

Recursos Humanos

Por último, se entrevistaron a referentes de recursos humanos, quien estuvo involucrado con el proceso de reclutamiento y de ingreso de la primera mujer a FSE y a dos gerentes de la industria con fuerte injerencia en la actividad de GSJ. Iniciaremos por la posición de HRBP:

Ingreso a la industria | Barreras: Coincidente en la mirada de los referentes de mantenimiento en cuanto a que para el ingreso de la primera mujer se siguieron los estándares habituales del proceso de *Onboarding* de FSE. No obstante, existían ciertas aprehensiones en el equipo de coordinación, conformado por el jefe de servicio, el líder operativo y el coordinador. Las principales preocupaciones se centraban en cómo abordar el hecho de sería la única mujer en el entorno laboral y cómo sería recibida por sus colegas. Cada uno tuvo una charla individual con ella, hecho que no es normal ni frecuente con el ingreso de un colega masculino. Para su primer día laboral también se tuvieron consideraciones especiales, en lugar de subir en la misma combi que el resto de los colaboradores del taller, la figura de HRBP la fue a buscar a la casa en un vehículo exclusivo. Este procedimiento se tiene solo establecido para el personal jerárquico. Se

aprovecho la instancia para reforzar aspectos de seguridad y se le hizo hincapié en que tuviese total apertura y confianza para alertar de cualquier incomodidad que tuviese. Dado que no había un procedimiento establecido nuevamente esta acción salió pura y exclusivamente por voluntad de la figura de HRBP. En paralelo los mandos medios de mantenimiento tenían la charla con el personal de taller que se comentó anteriormente

Cultura laboral y roles tradicionales de género: Hasta el momento no hubo ningún tema que resolver o emergente, dado que las instalaciones están preparadas para que una mujer pueda desarrollar su día en total normalidad. En cuanto al equipo no hubo tampoco problemas. No hay un trato diferencial entre colaboradora mujer y hombres, se ha mostrado cierta flexibilidad en cuestiones relacionadas a su hijo, pero la misma contemplación se tiene con el personal masculino. Si se están otorgando una mayor cantidad de días de estudio por el hecho comentado de que está desarrollando una carrera de administración, pero nuevamente estas contemplaciones también se tienen con el personal masculino.

Progreso y desarrollo: Su progreso es excelente y muestra un compromiso con el trabajo que no se visualiza en general con el personal masculino, quiere crecer y seguir formándose y capacitándose. Se la está apoyando tanto con cursos y certificaciones como con días por estudio. Respecto al desarrollo en posiciones operativas resulta difícil visualizar un futuro claro de plan de carrera por considerar limitaciones para el trabajo de campo. Plantea la dificultad de que una mujer trabaje 14 días en campo a tiempo completo realizando tareas operativas que requieren de fuerza y lejos de su hijo como es en este caso. En caso de que se diera, habría que pensar en cómo adecuar la infraestructura en los equipos y repensar la convivencia en el campo. Un primer paso sería cumpliendo la función de soporte de mantenimiento, pernoctando en el campamento central de Cerro Dragón.

Promoción de la diversidad: Expresa dudas sobre la viabilidad de que las mujeres tomen mayor protagonismo en posiciones operativas y realicen la función de Peón Boca de Pozo (PBP) debido a la naturaleza del trabajo que involucra fuerza física y tareas que considera inadecuadas para ellas. Sin embargo, ve la posibilidad de que las mujeres desempeñen la función de perforadora. Ahora para llegar a dicha posición, se requiere hacer carrera desde PBP lo cual resulta incompatible a su forma de ver, y un ingreso directo a dicha silla sería injusto para la población masculina. Considera incluso que las mujeres podrían ser más eficientes en función de perforadoras y ayudar a resolver problemas de ausentismo. En cuanto a la interacción con el gremio para lograr este objetivo, se percibe como superficial y no se visualiza que se esté trabajando el tema

seriamente. Resulta hasta difícil imaginar la conversación con el gremio y no se considera que estén dispuestos a aceptar mujeres en roles destinados a hombres.

Respecto a la oferta y la demanda de talento técnico en la industria, se señala una falta de interés y profesionalismo en el personal en general, con un enfoque económico en lugar de una verdadera pasión por el trabajo. Considera que la inclusión de más mujeres en la industria podría tener un impacto positivo, como se ha visto en roles de camioneras, mejorando el trato, la condición y el cuidado de los equipos y el orden general. Cree que desde la posición de HRBP se debe trabajar en romper barreras y promover la inclusión de más mujeres en la industria. Esto implica realizar visitas a colegios, presentar casos de mujeres en la industria, fomentar la participación de mujeres en colegios técnicos y mostrar roles e imágenes femeninas en la industria.

Gerentes RRHH

Por último, se compartirán las perspectivas de los dos gerentes de RRHH con incidencia en la cuenca de GSJ.

Ingreso a la industria | Barreras: Uno de los entrevistados destaca que la clave para que la diversidad sea una característica genuina en la cultura organizacional es el convencimiento de la alta dirección y el staff de dirección de que la diversidad debe ser parte de la cultura y una característica natural de la organización. Además, enfatiza que no se deben forzar metas o cupos, ya que esto puede dañar la cultura organizacional si no es genuino. La diversidad debe reflejarse en la toma de decisiones, la comunicación y la conformación de equipos.

Esta visión se refuerza con el proyecto piloto de incorporación de mujeres en roles operativos, compartido por el otro gerente. En este caso, el hecho de que la inclusión de mujeres viniera del jefe de operaciones hizo que el rechazo o resistencia inicial del resto de los mandos medios fuera prácticamente nulo. Si hubo, una fuerte resistencia al cambio por parte de los delegados sindicales, quienes mostraron su total negativa. Se tuvo que trabajar con comisión directiva gremial quienes a pesar de ser incrédulos con la viabilidad del plan decidieron acompañar con la iniciativa. Al ser la estructura gremial totalmente verticalista con el acuerdo de comisión los delegados aceptaron continuar.

Al igual que en FSE, en caso de esta otra empresa el proceso de *onboarding* no sufrió alteraciones. Para facilitar la adaptación de las mujeres a sus roles operativos, se creó un programa de entrenamiento personalizado de tres meses que combinaba capacitación teórica con experiencia práctica en diversas áreas. Cada colaboradora tuvo un mentor designado para guiarlas y protegerlas en caso de situaciones incómodas.

Además, se llevaron a cabo reuniones semanales entre el departamento de recursos humanos y los mentores para supervisar el progreso y abordar cualquier problema. Se llevaron a cabo reuniones de seguridad para recordar la importancia del programa piloto y la necesidad de respeto y convivencia en el entorno laboral. Un dato de color de una de las reuniones en la que hubo planteos por parte de algunos hombres, que mencionaron que la falta de costumbre de trabajar con mujeres en el pozo, les generaron algunas situaciones incómodas y de celos en sus parejas.

Cultura laboral y roles tradicionales de género: En cuanto a los desafíos específicos de la industria de petróleo y gas para promover la igualdad de género, el primer entrevistado menciona la necesidad de romper paradigmas tanto en las organizaciones como en los individuos, y crear condiciones laborales adecuadas para que las mujeres puedan trabajar (y se animen) en entornos tradicionalmente dominados por hombres y en diagramas de rotación 14x14.

La posibilidad de contar con mujeres en posiciones de peón boca de pozo no se ve como algo imposible. Sin embargo, hay barreras culturales, costumbres arraigadas y paradigmas en la industria que deben superarse para lograr este objetivo. Dada la naturaleza físicamente demandante de las tareas de un peón boca de pozo, es posible que las mujeres encuentren roles más adecuados en otros lugares de los equipos de torre y servicios especiales, donde puedan aprovechar al máximo sus habilidades y agregar un mayor valor al trabajo.

Progreso y desarrollo: La industria del petróleo y el gas enfrenta actualmente una escasez de talento técnico y mano de obra calificada para cubrir las vacantes técnicas y operativas. Esta escasez se debe a varios factores, como la falta de escuelas técnicas, una disminución en el número de estudiantes que se gradúan en carreras relacionadas con la industria, y la falta de interés de los jóvenes en unirse a esta industria. En este contexto, la inclusión de mujeres en la industria se ha vuelto una necesidad más que un deseo.

El principal desafío para la inclusión de más mujeres en la industria del petróleo y el gas es superar las barreras culturales y lograr que los representantes gremiales, los líderes y los responsables de recursos humanos de las organizaciones pasen de un estado de conciencia y conocimiento a la implementación de acciones concretas. A nivel tecnológico y de infraestructura, no existen restricciones que impidan la inclusión de mujeres. El mayor obstáculo radica en los aspectos culturales y en la necesidad de cambiar las percepciones y actitudes dentro de la industria.

Promoción de la diversidad: Ambos consideran que se está en un estado muy incipiente respecto de los cambios que se deben llevar adelante en el tema de diversidad. Las áreas de RRHH particularmente no están con este tema en agenda como deberían. Se considera relevante y necesario generar más espacios en diferentes ámbitos, tanto en Comodoro Rivadavia y otras locaciones, para seguir construyendo una mayor conciencia e involucramiento de los diferentes actores que tienen la influencia y capacidad para generar un cambio real.

Delegado gremial

Si bien hubo compromiso y disposición para realizar la entrevista, no logró concretarse en los tiempos previstos del trabajo. Queda como una instancia a profundizar.



Universidad de
San Andrés