

Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración

Licenciatura en Administración

Tesina de Grado



Análisis de la evolución de la participación de mujeres
dentro de la empresa Tecpetrol a partir de la
implementación del plan *+Diversidad*. Estudio de Caso.

Alumna: Arianna Gili

Legajo: FAEA 7764

DNI: 40.927.304

Director de Tesina: Mg. Cortez, Estela

Agradecimientos

A mi mamá que aunque no esté físicamente me acompañó siempre.

A mi hermana quien para mi es la definición de apoyo incondicional.

*A mis compañeros de facultad quienes se transformaron en amigos y me motivaron
todos los días a seguir.*

A mi pareja por ser mi sostén.

A mi papá por apoyarme y alentarme siempre.

*A la Universidad Pública, y en particular a la Universidad Nacional del Comahue, por
permitirme estudiar.*

*Y en especial a mi directora de tesina, Estela Cortéz, por su compromiso y dedicación
durante todo este proceso.*

Gracias.

Arianna.

ÍNDICE

Introducción	5
Problema de investigación	6
Objetivos propuestos	6
Fundamentación del tema elegido	8
Selección de antecedentes del tema y construcción del estado del arte	10
Metodología de la investigación	12
Estudio de Caso	12
Metodología y tipología de diseños de métodos	12
Marco Teórico	15
La incorporación de las mujeres al mercado laboral petrolero	15
Metáforas que explican las barreras limitantes del desarrollo profesional de las mujeres	16
Factores externos que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad	19
Factores internos que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad	20
Cultura organizacional: Transformación y Cambios	21
Gestión de la Diversidad de los Recursos Humanos	24
Políticas y programas en materia de Diversidad e Inclusión en la Industria del Oil & Gas	27
Los ODS desde la perspectiva de Género	28
Herramientas de análisis estratégico	30
Análisis del caso	31
Tecpetrol, la empresa y su entorno	31
Estructura organizacional de Tecpetrol	45
Plan +Diversidad de Tecpetrol	49
Gestión de la Diversidad de los Recursos Humanos de Tecpetrol	57
Difusión y percepción del programa al interior de la organización	64
Análisis de la evolución de la participación de mujeres en la empresa	74
Conclusiones	81
Recomendaciones	88
Líneas para futuras investigaciones	92
Referencias	93
Anexos	96
1. Declaración de Diversidad Tecpetrol.	96
2. Matriz de Criticidad de los Grupos de Interés	97
3. Personigrama Tecpetrol	98
4. Entrevista en profundidad con informantes claves	99
5. Encuesta a empleados de Tecpetrol sobre el Programa +Diversidad (Formulario Google)	113

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 - Preguntas y objetivos de investigación	7
Figura 1 - Valores Corporativos	33
Tabla 2 - Análisis FODA Tecpetrol	38
Tabla 3 - Matriz de Criticidad de los Grupos de Interés de Tecpetrol	40
Figura 2 - División por clusters de Tecpetrol	46
Figura 3 - Planes de carrera Tecpetrol	47
Figura 4 - Planes de Carrera Tecpetrol	48
Figura 5 - Ejes Principales del Programa +Diversidad	50
Figura 6 - Tarjetas momento +D	56
Figura 7 - Línea de Tiempo Programa +Diversidad	57
Figura 8 - Distribución por género de los encuestados	65
Figura 9 - Distribución en áreas de trabajo de los encuestados	66
Figura 10 - Distribución por categoría de puesto de trabajo de los encuestados	67
Figura 11 - Participación en las iniciativas o programas del +D	68
Figura 12 - Medios de comunicación de las iniciativas y resultados del programa	69
Figura 13 - Conocimiento de los resultados del programa de los encuestados	70
Figura 14 - Grado en que la empresa valora la diversidad de género en la composición de su plantilla	71
Figura 15 - Grado de importancia de trabajar en mejorar la equidad de género y la inclusión de mujeres a Tecpetrol	71
Figura 16 - Grado de importancia de trabajar en mejorar la equidad de género y la inclusión de mujeres a Tecpetrol	72
Figura 17 - Variación de la composición de la plantilla de Tecpetrol en RCN y VM entre los años 2019 y 2023	75
Figura 18 - Ocupación de puestos gerenciales/directivos en Tecpetrol RCN y VM año 2023	76
Figura 19 - Ocupación de puestos gerenciales/directivos en Tecpetrol RCN y VM año 2019	77
Figura 20 - Distribución de género entre áreas operativas y staff en Tecpetrol RCN y VM año 2019	78
Figura 21 - Distribución de género entre áreas operativas y staff en Tecpetrol RCN y VM año 2023	79

Introducción

La presente tesina tiene como fin brindar un análisis de las herramientas que integran al plan *+Diversidad* implementado por la empresa Tecpetrol en la Región de la Cuenca Neuquina y Vaca Muerta. Las acciones propuestas por el mismo abarcan no sólo temas de género, sino también de diversidad sexual, diversidad generacional y discapacidad, entre otros. Resulta interesante abordar las particularidades que inciden en la cuestión de género, reflexionando acerca de sus implicancias y sus limitaciones para facilitar la inclusión de mujeres dentro de la compañía.

Se pretende, a partir del análisis de datos oficiales de la compañía y la recopilación de información mediante encuestas y entrevistas a colaboradores de la misma, garantizar un mejor entendimiento de la situación actual de la empresa y de la efectividad de los mecanismos utilizados para alcanzar un mayor grado de equidad en la composición de su plantilla.

En este sentido, es relevante estudiar a la empresa en su contexto, conocer su misión, su visión y sus valores, entender la composición de su estructura y observar los mecanismos de gestión de los recursos humanos, de la cultura y de la diversidad que se despliegan al interior de la misma. Es mediante el análisis de todos estos elementos que se podrá determinar la efectividad de las herramientas que se diseñaron para mitigar las causas que generan el desequilibrio entre la cantidad de hombres y mujeres que trabajan dentro de la organización.

Problema de investigación

La situación problemática que se plantea y a la que se intentará dar respuesta mediante la investigación es la siguiente:

¿Qué cambios o avances se evidencian en la participación de las mujeres dentro de la empresa Tecpetrol desde la implementación del plan *+Diversidad*?

Para abordar dicho problema, se intentará responder a una serie de preguntas específicas que tendrán como fin esclarecer aquellas cuestiones claves que hacen a la efectividad de las herramientas orientadas a impulsar el desarrollo profesional de mujeres en Tecpetrol. En este sentido, se definen los siguientes interrogantes como guías para la investigación:

- ¿Qué características tiene la empresa y cómo se relaciona con su entorno?
- ¿Realiza algún tipo de gestión de la diversidad?
- ¿Cuáles son los objetivos que persigue el plan *+Diversidad*?
- ¿Cuáles de los objetivos del programa apuntan a la inclusión de mujeres?
- ¿Qué herramientas del plan *+Diversidad* favorecen la inclusión de mujeres a la empresa?
- ¿Qué tan difundido y conocido es el programa al interior de la organización?
¿Los colaboradores consideran que tiene un impacto positivo en la equidad de género de la empresa?
- ¿Se evidencia algún impacto efectivo de las políticas de diversidad implementadas en la organización respecto a la inclusión de mujeres dentro de la misma?

Objetivos propuestos

En función de la problemática expuesta se plantea un objetivo general al que se intentará dar cumplimiento mediante la resolución de los objetivos específicos desarrollados a continuación.

Objetivo general:

Analizar la proporción de mujeres, las áreas en las que se concentran y los roles que ocupan dentro de la estructura jerárquica en la empresa Tecpetrol a partir de la implementación del plan *+Diversidad*.

Objetivos específicos:

- Caracterizar a la organización y su relación con el entorno
- Establecer con qué elementos de la gestión de la diversidad cuenta la organización.
- Establecer los objetivos que persigue el plan *+Diversidad*
- Determinar si existen objetivos dentro del plan que apunten a la inclusión de mujeres a la empresa
- Determinar cuáles de las herramientas que ofrece el plan favorecen la inclusión de mujeres en la empresa.
- Determinar el grado de difusión y conocimiento del programa y sus iniciativas al interior de la organización. Establecer el impacto que consideran los colaboradores que tienen las iniciativas en términos de equidad de género.
- Establecer en qué áreas existe mayor concentración de mujeres dentro de la empresa.
- Establecer si se evidencia un cambio en la composición de los mandos medios a partir de la implementación del plan *+Diversidad*

Tabla 1

Preguntas y objetivos de investigación

Preguntas de investigación	Objetivos específicos
¿Qué características tiene la empresa y cómo se relaciona con su entorno?	Caracterizar a la organización y su relación con el entorno.

¿Cuáles son los objetivos que persigue el plan + <i>Diversidad</i> ?	Establecer los objetivos que persigue el plan + <i>Diversidad</i> .
¿Cuáles de los objetivos del programa apuntan a la inclusión de mujeres?	Determinar si existen objetivos dentro del plan que apunten a la inclusión de mujeres a la empresa.
¿Qué herramientas del plan + <i>Diversidad</i> favorecen la inclusión de mujeres en la empresa?	Determinar cuáles de las herramientas que ofrece el plan favorecen la inclusión de mujeres en la empresa.
¿Qué tan difundido y conocido es el programa al interior de la organización? ¿Los colaboradores consideran que tiene un impacto positivo en la equidad de género de la empresa?	Determinar el grado de difusión y conocimiento del programa y sus iniciativas al interior de la organización. Establecer el impacto que consideran los colaboradores que tienen las iniciativas en términos de equidad de género.
¿Se evidencia algún impacto efectivo de las políticas de diversidad implementadas en la organización respecto a la inclusión de mujeres dentro de la misma?	Establecer las variaciones en la participación de mujeres dentro de la empresa a partir de la implementación del plan + <i>Diversidad</i> .
	Establecer en qué áreas existe mayor concentración de mujeres dentro de la empresa.
	Establecer si se evidencia un cambio en la composición de los mandos medios a partir de la implementación del plan + <i>Diversidad</i>

Fuente: *Elaboración propia*

Fundamentación del tema elegido

La perspectiva de género es una temática que se ha vuelto muy popular en los últimos años. Históricamente, la industria del Oil & Gas en Argentina se ha caracterizado por ser un ámbito de trabajo reservado principalmente para hombres. Sin embargo, en los últimos años se han logrado grandes avances en lo que respecta a la inclusión de mujeres al sector (IFC, 2019).

La presente tesina desarrolla un estudio de caso que tiene como fin analizar la evolución del acceso de mujeres a la empresa argentina Tecpetrol en la Región Cuenca Neuquina y Vaca Muerta. Mediante el análisis del plan *+Diversidad*, implementado a partir del año 2019 en dicha empresa, se busca determinar los progresos en materia de equidad de género e identificar áreas de mejora para el mismo.

Resulta relevante el estudio de la temática a abordar debido a que forma parte de un debate actual y que por su reciente visibilización existen pocas investigaciones realizadas al respecto. La igualdad de posibilidades en el acceso a la industria del Oil & Gas es un tema en auge en los últimos años para las empresas de la región, cada vez son más las organizaciones que implementan programas o herramientas para favorecer la diversidad dentro del ámbito laboral. Entendiendo que la idea central del concepto de diversidad es la de aprovechar al máximo el potencial que ofrecen grupos heterogéneos de personas trabajando en conjunto, es decir que, se hace énfasis en la variabilidad interindividual, de manera tal que cada persona es valorada por lo que es y lo que puede aportar a la organización (Heredia E.B, 2004).

Además, el interés por generar estructuras organizacionales más equitativas tiene a su vez un componente estratégico, en tanto aumenta los niveles de creatividad e innovación, mejorando el clima laboral y colaborando con la reputación de la empresa (IAPG, 2022).

En este sentido, es importante la aplicación de la perspectiva de género y la gestión de la diversidad para lograr espacios de trabajo donde, en palabras de Heredia: “la aportación femenina pueda desarrollarse en igualdad de condiciones, asegurando así la permanencia de personas valiosas y únicas” (2004).

Selección de antecedentes del tema y construcción del estado del arte

Habiendo realizado una búsqueda exhaustiva sobre la temática, se seleccionan una serie de libros, trabajos de investigación, tesis y artículos que abordan la cuestión del género en el sector.

En primer lugar, se cuenta con el aporte de la Corporación Financiera Internacional, conocida como IFC, (2019) la cual propone herramientas con el objetivo de brindar soporte a las empresas del sector en el desarrollo de un enfoque con perspectiva de género. Introduce los conceptos de género, diversidad, inclusión y equidad y se facilitan cuatro “Sets” de herramientas orientados a guiar a las empresas de las industrias de petróleo, gas y minería, a lograr una fuerza de trabajo más equitativa entre hombres y mujeres.

En segundo lugar, el Instituto Argentino del Petróleo y Gas (2022), conocido como IAPG, realiza un relevamiento de 43 empresas para determinar la composición de la fuerza laboral en la industria del petróleo y gas. Dicha contribución resulta fundamental para sentar las características básicas del mercado de trabajo en el que se encuentra inserta la empresa Tecpetrol. Entre los principales indicadores que se comparten, se encuentra que las mujeres representan solo el 18,1% de la dotación total de las empresas relevadas. Además, establece que en términos de políticas implementadas en materia de género y diversidad, 42% de las organizaciones cuenta con una política de género pero sólo el 29% de ellas tiene un plan de acción con metas específicas. La agenda de género publicada por el instituto en 2022, ofrece un análisis profundo del balance de género en la alta dirección de las empresas estudiadas y detalla las políticas en materia de Diversidad e Inclusión que han sido implementadas en la industria.

En tercer lugar, Sandoval Silva (2017) desarrolla en su tesis una serie de ejemplos de cómo a través de políticas y programas aplicados por organizaciones multinacionales se puede contribuir a fomentar la diversidad en los equipos de liderazgo, disminuyendo así la brecha de género en las empresas de gran envergadura. Mediante el análisis de cuatro empresas multinacionales, la autora expone las mejores

prácticas en términos de política de cupos, salarial, de maternidad, de capacitación y de beneficios flexibles, entre otras, que aplican las organizaciones en términos de Gestión de la Diversidad.

En cuarto lugar, Gamoenda & Tarantino (2018) proporcionan un acercamiento a las inequidades generadas por la división sexual del trabajo en el mercado laboral neuquino que se caracteriza principalmente por el empleo en la industria hidrocarburífera. Establece que el factor explicativo de las brechas de género reside en que en la práctica diaria las mujeres dedican una mayor cantidad de horas al trabajo no remunerado, es decir, al cuidado del hogar y de la familia lo cual genera una desventaja frente a los hombres que se desarrollan en la misma industria.

En quinto lugar, Sfiligoy (2022) plantea que existe una correlación positiva entre el trabajo de las mujeres ocupando cargos directivos en las empresas operadoras de petróleo y gas en la provincia de Neuquén y beneficios vinculados al desarrollo organizacional y ventajas comerciales. En su análisis, la tesista logra relevar la proporción de mujeres en cargos directivos en las empresas operadoras de la industria de petróleo y gas en Neuquén, además de determinar los factores que limitan el acceso de las mujeres a estos puestos. En sus aportes y conclusiones, se destaca la subrepresentación de mujeres en puestos de liderazgo en empresas de la industria, sumada a la importancia de implementar políticas de inclusión y diversidad cuyos resultados sean monitoreados y comunicados al interior de la organización.

Por último, será menester contar con el programa *+Diversidad* de la empresa Tecpetrol debido a que forma parte del objeto de estudio del presente trabajo. En el mismo se expresan cada una de las iniciativas realizadas por la organización y los objetivos principales de la misma. A su vez, serán de utilidad todos aquellos documentos que la empresa facilite donde se reflejen cambios en la composición de la estructura organizacional, análisis de resultados de la implementación del programa y opiniones o percepciones de los trabajadores respecto a los avances del mismo.

Metodología de la investigación

Estudio de Caso

Existen diversos enfoques que se pueden adoptar a la hora de llevar a cabo un proyecto de investigación. Entre ellas, el estudio de caso, que en palabras de Yin (1994) es:

“Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”
(p.13)

Se trata entonces de un estudio de lo singular, lo particular, de una situación u objeto en concreto. Para llevar a cabo este tipo de investigación es necesario tomar en consideración las múltiples perspectivas que conforman a un sistema determinado en un contexto y entorno dado. Se utiliza para generar conocimiento o realizar inferencias válidas a partir del estudio en profundidad de los acontecimientos que se desarrollan en un contexto de realidad determinado (Simons, 2011).

Metodología y tipología de diseños de métodos

Si bien el estudio de caso por lo general es abordado con métodos cualitativos, dada la cantidad de fenómenos sociales que se deben tomar en consideración al analizar una situación en su contexto real, en este estudio serán incluidos datos estadísticos para dar sustento y complementar la información recabada. Entre estos últimos se observaron aquellos datos que surgieron de las encuestas realizadas a los colaboradores de la organización, junto con el análisis comparativo de la nómina de Tecpetrol antes y después de la implementación del plan *+Diversidad*.

Este abordaje mixto del problema de investigación permite combinar diferentes métodos de investigación. Entre las técnicas cualitativas empleadas para la recolección de información se encuentran:

- Observación directa o relevamiento de campo.
- Entrevista semi-estructurada (con informantes claves)
- Investigación o análisis documental.

Mientras que las técnicas cuantitativas empleadas fueron las siguientes:

- Análisis de datos secundarios
- Encuestas (formulario web Google Forms).

En función de los objetivos de investigación propuestos y los métodos listados, estos últimos se utilizaron de la siguiente manera:

En primer lugar, es necesario poder describir a la organización y su entorno. Para ello, se intentará dar una breve descripción de sus actividades principales, su misión, sus valores, la industria en la que se desarrolla y la estructura organizacional que la caracteriza. Esto se logrará mediante un relevamiento bibliográfico y de campo, a su vez, será de gran utilidad la observación directa de la organización puertas adentro.

En segundo lugar, se planifica realizar una investigación de tipo descriptiva con el objetivo de determinar si el cumplimiento de los objetivos del plan *+Diversidad* implementado por Tecpetrol en la Región Cuenca Neuquina y Vaca Muerta tiene un impacto positivo en el acceso de mujeres a la organización y su inclusión dentro de la misma. Para ello, se propone llevar adelante un análisis documental del programa en cuestión, los objetivos que persigue y los medios que utiliza para alcanzarlos. Se propone un relevamiento bibliográfico y de campo como instrumento de recolección de la información.

En tercer lugar, se llevará a cabo una entrevista con informantes claves de la organización. Esto servirá para comprender el trasfondo del programa, desde sus inicios hasta la actualidad, como ha ido evolucionando según la mirada de quienes son responsables de su creación y su puesta en práctica. La entrevista será de tipo semi-estructurada con preguntas abiertas que den lugar a una conversación más fluida permitiendo a las entrevistadas expresar su opinión libremente.

En cuarto lugar, se pretende adoptar un abordaje mixto para determinar el grado de conocimiento y difusión del programa hacia el interior de la organización, además de dar a conocer la percepción de los colaboradores respecto a la iniciativas que se llevan a cabo y su alcance e impacto en la inclusión de mujeres en la empresa. En este sentido, se realizará una encuesta mediante un formulario de Google, dirigida a empleados de Tecpetrol que desarrollen sus tareas en la Región de la Cuenca Neuquina y Vaca Muerta. La misma estará compuesta de preguntas cerradas en su gran mayoría, con opciones limitadas de respuesta o escalas de Likert, contará a su vez con algunas preguntas abiertas en las que los encuestados deberán responder brevemente.

En quinto lugar, con el fin de evidenciar el impacto generado a partir de la implementación del plan *+Diversidad* en la empresa, se propone una investigación exploratoria con un abordaje cuantitativo que mediante el relevamiento de datos y su posterior análisis permita determinar si existe una variación en el número de mujeres que trabajan dentro de la organización a partir de la implementación de las diferentes herramientas propuestas por el plan. Además, a través de estos datos se buscará establecer en qué áreas existe una mayor concentración de mujeres, para poder definir si se trata de un fenómeno que se da más en áreas operativas o de soporte. Por último, se buscará evidenciar si sumada a la inclusión de mujeres en la organización existe un avance en cuanto a la participación de las mismas en puestos de mayor responsabilidad, a través del análisis en la evolución de la composición de los mandos medios de la organización.

Marco Teórico

La incorporación de las mujeres al mercado laboral petrolero

Siendo las cuestiones relacionadas al género en la industria petrolera un tema relativamente reciente, son escasas las investigaciones realizadas acerca del mismo. Sin embargo, si se quiere analizar la evolución de la participación de las mujeres en la industria, resulta interesante el aporte de Ciselli (2002), quien se ocupa de la temática en la Provincia de Chubut. En su investigación, se establece que el rol que cumplían las mujeres en el mercado laboral de los llamados “pueblos de las compañías” (*company towns*) se limitaba a ocupar puestos de mucamas, cocineras o incluso “ayudantes de sus esposos” con salarios inferiores a los que recibían los hombres por realizar tareas similares. Además, eran sometidas a una doble jornada de trabajo, siendo que al finalizar sus turnos se veían obligadas a continuar con las tareas domésticas sin recibir una remuneración a cambio. En este sentido, es que se puede decir que en sus inicios la oferta laboral para mujeres en la industria del petróleo estaba limitada a trabajos que se pueden considerar extensivos a los quehaceres del hogar. Esta limitación se veía fuertemente influida por las representaciones sociales del rol que debían cumplir las mujeres en la sociedad a principios del siglo pasado. Se consideraba en ese entonces al hombre como el único responsable de proveer los medios de subsistencia para la familia, mientras que a las mujeres “se les asignó el rol tradicional: velar por el bienestar de la familia, la crianza y cuidado de los niños” (Ciselli, 2002, p.16).

A partir de los años 40, con el gobierno peronista, se evidenció una leve transformación en la participación de las mujeres en el mercado laboral. Mediante el acceso a la educación en institutos locales, muchas mujeres lograron titularse como enfermeras o maestras lo cual les permitió ser incorporadas como profesionales y trabajadoras calificadas al espacio laboral.

En los últimos años, se visualiza un cambio en la perspectiva de género a nivel global. Esto ha tenido un marcado impacto en las políticas y programas aplicados por las empresas de la industria hidrocarburífera en su intento por mejorar la gestión de la diversidad. Así lo establece Boschetti (2015) quien resalta las acciones implementadas por las empresas petroleras neuquinas con el fin de promocionar y facilitar el acceso de

mujeres a la industria en trabajos relacionados con la producción, la ciencia y la tecnología en igualdad de condiciones que los hombres del sector.

Sin embargo, a pesar de las múltiples herramientas que se fueron implementando, un estudio realizado por el IAPG (2022) afirma que las mujeres están poco representadas a nivel vertical en las posiciones de ingreso, lo cual deviene, indefectiblemente, en un desequilibrio aún mayor en el resto de las jerarquías y especialmente en los cargos de mayor rango. Se podría decir, que si bien se evidencia un cambio en cuanto al rol que cumplen las mujeres en el sector, ya que su trabajo no se limita únicamente a tareas de servicio (limpieza, cocina, entre otras), queda aún un largo camino por recorrer para asegurar los beneficios de una fuerza laboral más equilibrada en la industria.

A pesar de los múltiples esfuerzos realizados en pos de un mayor grado de diversidad, muchas de las investigaciones recientes demuestran que los métodos utilizados no lograron el impacto esperado. Las causas que subyacen a la diferencia existente entre hombres y mujeres en relación a su desarrollo profesional dentro de la industria se basan en una serie de barreras internas y externas que obstaculizan el avance de las mujeres en su trayectoria profesional.

Metáforas que explican las barreras limitantes del desarrollo profesional de las mujeres

El *Techo de Cristal* surgió como metáfora para explicar la segregación ocupacional vertical a la que se enfrentan las mujeres, la misma se refiere a que:

“Existen barreras invisibles pero efectivas que permiten a las mujeres avanzar solo hasta los niveles medios en las organizaciones. Esta metáfora se basa en las expectativas sociales que son depositadas en las mujeres y que perjudican el acceso a puestos de liderazgo” (Lupano, 2011, p.56).

A los fines de respaldar esta teoría los primeros estudios se basaron principalmente en el hecho de que las mismas presentaban inconvenientes para responder a las exigencias laborales y cumplir con las demandas familiares que fueron

consideradas exclusivamente responsabilidad de las mujeres durante siglos (Ciselli, 2002).

Frente a los avances en la participación de las mujeres en el mercado laboral y su acceso a puestos de mayor responsabilidad, surge la necesidad de dar una explicación que ilustre mejor la situación actual. La metáfora del *Laberinto*, actúa en forma de reemplazo de la del *Techo de Cristal* y establece que:

“No existen barreras imposibles de atravesar hacia los puestos más altos y que, además, no son totalmente invisibles. Las mujeres no tienen denegado el acceso a los puestos jerárquicos, sino que, a diferencia de los hombres, deben sortear mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a ellos” (Lupano, 2011, p.59).

Sumado a lo que plantea la metáfora del *Laberinto*, muchos autores se refieren también a la idea de los *Suelos Pegajosos*. Si bien está tiene grandes similitudes con lo que se desprende del *Techo de Cristal* y el *Laberinto*, la misma se destaca por hacer mayor foco en los roles estereotípicos de la mujer dentro de la sociedad. El *Suelo Pegajoso* se entiende como aquellos impedimentos que subyugan a las mujeres al cumplimiento de sus tareas del hogar y obligaciones familiares, limitando de esta forma su incorporación, permanencia y crecimiento dentro del mercado laboral (Mondragón, A. P. A., & Salgado, C. M., 2021)

En consonancia con lo expuesto, se suma la metáfora de las *Escaleras Rotas*. Este fenómeno hace alusión a las interrupciones que se dan en las carreras profesionales y laborales de las mujeres cuando deciden ser madres. Si bien cuentan con una licencia por maternidad de 3 meses, las mujeres suelen ser quienes mayores responsabilidades asumen cuando se trata del cuidado de los hijos y del hogar, y es por ello que, con frecuencia, deciden extender sus licencias, disminuir sus horarios de trabajo o incluso retirarse del mercado laboral por un tiempo. Estas decisiones provocan que muchas mujeres pierdan oportunidades de ascenso y sufran disminuciones en sus salarios, aumentando así la brecha salarial y generando mayores ventajas para el acceso de hombres a puestos directivos (Grow - Género y Trabajo, 2020)

Otro de los fenómenos a los que deben enfrentarse las mujeres es al de segregación ocupacional horizontal, conocido como las *Paredes de Cristal*. Se refiere a las barreras invisibles que dificultan el desplazamiento lateral de las mujeres a puestos directivos dentro de las áreas centrales de las compañías. En este sentido, se reconoce

que el número de mujeres que accede a puestos de mayor responsabilidad es cada vez mayor, pero con la salvedad de que las mismas están limitadas únicamente a áreas pensadas como tradicionalmente femeninas, como la administración, comunicaciones, recursos humanos, entre otras (Grow - Género y Trabajo, 2020).

Una de las metáforas más recientes respecto a los obstáculos que deben sortear las mujeres en el ámbito laboral es la de los *Acantilados de Cristal*. Este fenómeno se refiere a que las mujeres tienen mayores probabilidades de ser promovidas a puestos de mayor responsabilidad cuando la organización está transitando algún tipo de crisis. Esto facilita que las mujeres fracasen en su gestión como directivas y aumentan sus probabilidades de ser despedidas por sus pares masculinos después de haber solucionado el problema (Grow - Género y Trabajo, 2020).

Otro de los fenómenos, que se diferencia de los anteriores por ser un obstáculo provocado a las mujeres por trabajadoras de su mismo género. Se denomina el *Síndrome de la Abeja Reina* y se da cuando una mujer que ocupa un cargo de autoridad en la organización prefiere rodearse de hombres en el trabajo. Es por esto que trata con mayor dureza a las mujeres subordinadas en comparación a los hombres, promoviendo de esta forma niveles más elevados de segregación de las mujeres (Sfiligoy, 2022).

Finalmente, si bien no se trata de una metáfora, resulta interesante la teoría planteada por los autores Eagly y Karau (2002) conocida como la *Teoría de Congruencia de Roles* que desarrolla las causas que generan prejuicios en contra de las líderes femeninas. La explicación se basa en que se percibe que existe una cierta incongruencia entre el rol de género y el rol de liderazgo. En este sentido, se generan prejuicios en contra de las líderes femeninas y las potenciales líderes que se manifiestan de dos maneras. Por una parte, existe cierta preferencia hacia los hombres por sobre las mujeres como potenciales líderes, y por la otra, esto lleva a que se evalúe de forma menos favorable el comportamiento del rol de liderazgo si es desempeñado por una mujer. Esto se evidencia aún más en organizaciones tradicionalmente lideradas por hombres en las que se considera que los roles de liderazgo requieren de ciertas características que son consideradas exclusivamente masculinas.

Factores externos que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad

En función de la experiencia de cada mujer que se introduce al mercado laboral, se pueden encontrar diversos aspectos que se consideran obstáculos para su acceso a puestos de responsabilidad, en tanto cada caso cuenta con matices y vicisitudes propias (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007). Sin embargo, a los fines de esta investigación, se hace foco en aquellas barreras que representan un desafío para las mujeres que desean llevar su carrera profesional a cargos gerenciales o directivos y que resultan de mayor pertinencia para el estudio de caso en cuestión.

La primera de ellas, está compuesta por los estereotipos de género que operan en nuestra sociedad. Se trata de aquellas creencias generalizadas acerca de qué rasgos poseen hombres y mujeres que permiten hacer distinciones entre un género y el otro. Como consecuencia de esta diferenciación se produce una segregación del mercado de trabajo, mediante la cual se reservan puestos exclusivamente para mujeres y hombres en función de cómo operan cada uno de estos estereotipos de género, dejando de lado la educación y la experiencia laboral de los trabajadores (Rubert, 2023). De esta forma, las mujeres quedan concentradas en posiciones “feminizadas” que frecuentemente se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía laboral y son peor remuneradas.

A esto se le suma el rol tradicional que se le ha otorgado a la mujer en la sociedad a lo largo de la historia, son ellas quienes dedican principalmente su tiempo al trabajo no formal que suponen las tareas domésticas, familiares y el cuidado de los niños y personas mayores o enfermas. Pese a que se ha avanzado de forma significativa en los últimos años en la división de este tipo de tareas, la brecha persiste y en el caso de la maternidad es una diferencia insalvable. Esta se presenta como una parte fundamental de la identidad de género femenino y es vista por las organizaciones como un estado de *anti-trabajo* y de *no disponibilidad* que conlleva al abandono o a una menor dedicación laboral, generando un alto grado de reticencia por parte de las empresa para contratar y promocionar a mujeres a puestos de responsabilidad o invertir en el desarrollo de su carrera (Ramos, et al., 2003). Incluso, es común que las mujeres que aún no tienen responsabilidades familiares, pero se encuentren en edad reproductiva sean vistas como madres potenciales, lo que, en ocasiones, genera resistencia por parte

de las organizaciones para invertir en su capacitación y ofrecerles oportunidades de crecimiento que las acerquen a posiciones de mayor responsabilidad (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007).

La segunda barrera a analizar consiste en las menores oportunidades de desarrollo de carrera que ofrecen las organizaciones a personas del género femenino. Es frecuente observar en empresas de la industria petrolera una relación inversamente proporcional entre la presencia de mujeres en un sector y el grado de operatividad de las tareas que se ejecutan en el mismo (IAPG, 2022). Esto tiene un fuerte impacto en las posibilidades de acceso a puestos directivos ya que es usual que dentro de los requisitos para ocupar dichos cargos se exija experiencia y conocimiento de las actividades *core* de la industria que se corresponden con las áreas operativas de las mismas.

La tercera barrera constituye una conjunción de elementos que se producen al interior de una organización, determinantes en el progreso de las mujeres en sus carreras profesionales. Algunas de ellas son: la ausencia de modelos a seguir, la falta de patrocinio y de creación de oportunidades, la escasez de políticas laborales que favorezcan el equilibrio entre la vida laboral y familiar, y la falta de políticas de maternidad (Sandoval Silva, 2017). Cada una de las barreras mencionadas está íntimamente relacionada con las anteriores y en muchos casos son causantes de las mismas. Se genera así un proceso de realimentación mediante el cual los estereotipos de género dificultan el acceso de mujeres a puestos operativos de la industria, lo que limita su posibilidad de ascenso a puestos gerenciales y reduce las oportunidades de crecimiento dentro de la industria, constituyéndose en la causante de la falta de mujeres que representan verdaderos modelos a seguir para aquellas que buscan una mentora que las acompañe en el desarrollo de su carrera profesional.

Factores internos que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad

El análisis de las barreras culturales u organizacionales resulta insuficiente para dar una explicación completa a los obstáculos que el género femenino debe sortear para alcanzar cargos de responsabilidad. Si se centra el análisis en la persona, se observa la existencia de características psicológicas internas que afectan a su desarrollo profesional (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007).

Por un lado, se presenta la baja autoeficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas como el principal limitante, este hace referencia a las creencias propias que tienen las mujeres respecto a su capacidad de organizar y ejecutar ciertas tareas. Esta barrera tiene un impacto directo en la motivación para afrontar cierto tipo de estudios o trabajos que culturalmente son considerados masculinos. La suma de los estereotipos culturales y la falta de confianza de las mujeres para desempeñarse en ciertos ámbitos laborales no solo favorece a que las empresas se resistan a ascenderlas a cargos de responsabilidad, sino que reduce fuertemente el número de mujeres que se empeñan y desean alcanzar esos puestos (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007). En este sentido, surge un fenómeno conocido como “piensa en gerente, piensa en hombre” (*Think Manager, Think Male*). El mismo fue desarrollado por Schein (1996), quien explica que existe una asociación de la imagen del directivo con las características y comportamientos de la naturaleza masculina. Esto explica por qué muchas mujeres consideran que no podrán cumplir roles directivos o no serán exitosas en el desempeño de los mismos por su naturaleza femenina que no se condice con los comportamientos y actitudes de la mayoría de los directivos (Schein, 1996).

Por otro lado, como resultado de los estereotipos expuestos y del impacto que tienen en el autoestima de las mujeres, éstas tienden a optar por formarse en áreas que tradicionalmente son consideradas femeninas. Si bien se ha dejado atrás la disparidad en el nivel educativo entre hombres y mujeres, sigue vigente la tendencia a elegir profesiones de vocación social. Esta elección puede explicarse, a su vez, porque al analizar las oportunidades laborales que tienen las mujeres, ven una mayor oferta en ámbitos como la educación y la salud que en industrias como la del petróleo que siguen constituyendo espacios altamente masculinizados (IAPG, 2022).

Cultura organizacional: Transformación y Cambios

El fenómeno de la Cultura Organizacional es:

“Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988, pp. 25-26).

Si bien esta es solo una de las tantas definiciones que se pueden encontrar (Shymko, 2018; Barney, 1986; Henri, 2006), la mayoría de ellas coinciden en el hecho de que la cultura de una organización representa un esquema de valores compartidos que definen en cierta forma cuáles son los comportamientos y actitudes apropiados para los miembros de dicha organización. Es decir, que la cultura organizacional es un fenómeno social que se da al interior de cada una de las empresas y que requiere de la existencia de al menos un grupo de personas que haya compartido un número suficiente de experiencias para lograr una visión compartida al respecto (Góngora, 2014).

La cultura es considerada un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos de una empresa. En este sentido, es común que empresas de gran envergadura cuenten con una dirección o un área destinada específicamente a gestionar la cultura organizacional. Los proyectos de transformación cultural, suelen basarse en una serie de estrategias internas orientadas a cultivar creencias, supuestos y valores que puedan movilizar conductas alineadas con las estrategias organizacionales (Rodríguez Garay, 2008).

A la luz de lo expuesto, resulta interesante distinguir el origen de las pautas culturales dentro de una organización, de acuerdo con Rodríguez Garay (2009), esta se compone de:

1. Referencias culturales externas: se refiere a la formación cultural de los directivos y los demás integrantes de la organización, además de las pautas culturales de otras unidades sociales que interactúan con la organización. Tal es el caso de las creencias acerca del empleo, las relaciones laborales, los valores compartidos de un grupo de profesionales, los valores propios de organizaciones políticas, religiosas, de profesionales o sindicatos y los supuestos comunes a una industria o sector productivo.
2. Creencias del propio grupo social: comprende las pautas culturales que se generan internamente, como las formas de relacionarse que se crean y comparten dentro de la organización. Son los valores que surgen de la interacción de los miembros y que se constituyen en pautas culturales compartidas.
3. Los sistemas formales oficiales: se trata de las pautas culturales que la dirección o gerencia de una organización originan internamente para poder alcanzar los objetivos de la misma. Nacen de la racionalidad deliberada de sus directivos como una forma de alinear la cultura con las estrategias organizacionales.

Es sobre el último de estos elementos que el gobierno de la organización deberá actuar para lograr un cierto grado de cohesión entre los distintos valores existentes, sorteando las resistencias que surgen del resto de los componentes de la cultura organizacional. La creación de una cultura organizacional funcional traerá aparejados

numerosos beneficios, ya que logra: otorgar a los integrantes un sentido de identidad, especificar cómo hacer las cosas y qué es importante, actuar como mecanismo de control subconsciente, sustituir normas y reglamentos, reforzar el compromiso de sus miembros, crear una imagen institucional distintiva e instalar supuestos, creencias y valores. Es importante su correcta gestión para lograr que la organización y sus miembros se adapten a las nuevas condiciones y los desafíos que se puedan presentar en el entorno (Rodríguez Garay, 2009).

De acuerdo con Hofstede (2005), si se desea intervenir la cultura, esto no debe hacerse ni desde lo subyacente ni desde lo valorativo, sino desde las prácticas, dado que a nivel organizacional muchas diferencias culturales se explican mejor por las mismas antes que por los valores compartidos. De esta forma, si se considera que la cultura puede ser gestionada, y que esto debe hacerse desde el nivel observable, es necesario comprender cómo se pueden obtener resultados favorables para la organización a través de su gestión.

Un rol clave de los directivos y el área de recursos humanos de una empresa es el de conducir la transformación y el cambio. Estos actores son los encargados de liderar procesos de cambio ayudando a los empleados a renunciar a los viejos esquemas y adaptarse a la nueva cultura de trabajo que se propone. Es decir que, actúan como agentes del cambio (Hernández Martínez, 2015). Para lograr una transformación exitosa al interior de la organización, no solo se debe contar con un equipo de recursos humanos y directores que impulsen el cambio, sino que se debe prestar atención a algunos factores que permitirán asegurar que se produzca el cambio deseado. En este sentido Kotter y Heskett (2011) mencionan las siguientes palancas claves :

- Patrocinio: se debe contar con el apoyo e involucramiento en el programa por parte de la Dirección.
- Alineación de la Estrategia Cultural: de ser necesario se deberán actualizar y/o establecer una misión, visión y valores que estén alineados con el cambio.
- Estructura: es importante definir roles e instancias del plan de acción a implementar.
- Seguimiento: se deben establecer criterios de medición y formalizar el programa, dando luz a los posibles desafíos a los que se puedan enfrentar y/o oportunidades.
- Comunicación: es imprescindible que se establezca un plan de comunicación asertivo que permita la difusión de la iniciativa a todos los colaboradores de la organización.

Contando con esta serie de elementos, los agentes del cambio deberán crear y llevar a cabo un plan de acción para el cambio cultural. Un plan de trabajo integrado debe tomar en cuenta siete factores críticos en palabras de Hernández Martínez (2015):

- Liderazgo del cambio: dentro de los roles a establecer se debe definir una figura que represente la iniciativa del cambio cultural.
- Crear una necesidad compartida: se debe encontrar una correlación entre la lógica del cambio de cultura y los resultados del negocio, es decir, establecer que existe claramente una razón para una iniciativa de cambio cultural.
- Crear una visión: establecer y definir los resultados que se esperan obtener a través del cambio cultural.
- Movilizar el compromiso: identificar miembros de la organización clave que estén dispuestos a aceptar la cultura deseada.
- Cambiar los sistemas y estructuras: evaluar y reformular las prácticas de recursos humanos para que sean coherentes con la cultura deseada.
- Controlar los avances: realizar un seguimiento continuo del plan de acción, evaluar la nueva cultura en función de indicadores claves del cambio.
- Hacer que perdure el cambio: realizar acciones específicas, asignar roles, responsabilidades y plazos para llevarlas a cabo.

Gestión de la Diversidad de los Recursos Humanos

La diversidad de las personas es considerada una condición del ser humano que le hace único. Gómez Mejía (2008), establece que “la diversidad está representada por las características humanas que hacen distinta a la gente entre sí”. Si este mismo concepto se lleva al entorno laboral, entonces se puede definir, tal cual lo expresa Sánchez Gardey (2007) como “una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación a una serie de características personales”.

El concepto de Gestión de los Recursos Humanos o Gestión de Personal, refiere a las actuaciones que se realizan sobre todos los colaboradores de una organización con el fin de conseguir de la mejor manera y con los mejores resultados, los objetivos fijados por la organización (Tejerina Rey, 2014).

De la combinación de los dos conceptos explicados surge uno nuevo, la Gestión de la Diversidad. Esta puede definirse como la estrategia corporativa implementada con el fin de integrar las diferentes características humanas que componen a una organización. Esta integración se logra mediante la promoción y el fomento del trabajo en grupos heterogéneos de personas para conseguir los objetivos de la organización. Esto requiere que se estimule el encuentro y la coexistencia de distintas culturas para obtener mayores beneficios de cada uno de los integrantes de la empresa, haciendo énfasis en la individualidad de cada uno de ellos y el aporte que sus características únicas pueden aportar. Esta diversidad puede estar dada tanto horizontal como verticalmente, la primera afecta a los grupos de forma transversal. Mientras que, la diversidad vertical se refiere a la que va desde la cúspide a la base de la organización, afectando a las personas que los directivos tienen bajo sus órdenes (Porret Gelabert, 2010).

Una vez explicado el concepto de gestión de la diversidad, es importante dar luz a las ventajas que su correcta implementación trae aparejada. Entre las más significativas, el autor Porret Gelabert (2010) destaca:

- Ayuda al fortalecimiento de los valores culturales dentro de la organización. Una cultura fuerte con valores definidos beneficia el trabajo en equipo y la solidaridad al interior de los grupos, así como un mayor compromiso de parte de los trabajadores para con la misión de la empresa, lo cual deviene indirectamente en mayores niveles de productividad.
- Facilita la atracción de nuevos talentos y promueve mayores niveles de retención del personal.
- Se traduce en un aumento de la motivación y la eficacia al interior de la empresa. La valoración del talento por sobre las características personales de la persona generan una sensación de justicia en el ámbito laboral. Los ascensos y las promociones se basan en las capacidades y conocimientos de cada uno sin que influyan decisiones subjetivas. Esto genera mayores niveles de productividad, calidad de trabajo y un clima laboral positivo en el cual los colaboradores saben que su desempeño y su esfuerzo es valorado de forma equitativa, reduciendo a su vez los niveles de absentismo, rotación y conflictividad.

- Promueve un aumento de la innovación y la creatividad entre los empleados, esto es de gran importancia para el progreso de la empresa y su supervivencia en un mercado cambiante, que requiere constantemente de nuevas formas de desarrollar la actividad que impliquen menores costos de producción.

En términos generales, se pueden establecer una serie de “buenas prácticas” que el departamento de Recursos Humanos de cualquier organización que quiera realizar una correcta gestión de la diversidad debería aplicar (Tejerina Rey, 2014) :

- Definición del Puesto de trabajo, reclutamiento y selección del personal: Deben asegurarse de definir los puestos de trabajo basándose exclusivamente en los requisitos técnicos y las competencias necesarias para desempeñarse en el mismo. El departamento de RRHH debe asegurarse de que sus procesos de reclutamiento y selección sean los adecuados para evitar que en esta instancia interfiera cualquier tipo de estereotipo o sesgo a la hora de elegir al personal adecuado para el puesto. Un ejemplo de esto son los curriculum vitae anónimos, donde no se especifica el género, ni la raza de la persona, así como tampoco su edad, promoviendo de esta forma que se evalúe a la persona por su experiencia y conocimientos únicamente.
- Contratación y acogida de los recién seleccionados: Además de instrumentar contratos de forma clara y concisa, respetando lo que determina la ley, se debe contar con un plan de integración para quienes ingresen a la organización. Esto puede hacerse mediante capacitaciones acerca de la cultura empresarial y otros temas acordes a su puesto o incluso asignando tutores o mentores que lo acompañen y lo guíen en los primeros meses dentro de la organización, favoreciendo así la adaptación del empleado a su puesto de trabajo y al entorno laboral.
- Formación y desarrollo profesional de toda la plantilla: Se deben generar planes de capacitación que brinden oportunidades de crecimiento a todos los integrantes de la organización de forma igualitaria, es responsabilidad de la empresa ofrecer espacios de aprendizaje y le corresponde al trabajador el deber de formarse para impulsar su desarrollo profesional. Si bien la formación en cuestiones técnicas es sumamente importante, no se debe ignorar la formación en diversidad e inclusión que debería estar dirigida a todos los estamentos de la organización.

- Promoción y carrera profesional para toda la plantilla: Es necesario que los empleados tengan la posibilidad de acceder a puestos de mayor responsabilidad, mejor remunerados o incluso a puestos de mando, con personal a cargo. En este sentido, es necesario que los requisitos y criterios para conseguir promociones sean conocidos por todos los trabajadores, además de ser claros y objetivos, es decir, en igualdad de condiciones para todos los que tengan acceso a la promoción. En algunas empresas incluso se crean planes de desarrollo para cada uno de los colaboradores, así cada persona conoce cuáles son los puestos a los que puede aspirar, qué competencias se requiere para alcanzarlos, así como los años de experiencia o los puestos por los que debe transitar previamente para alcanzar su máximo potencial.
- Retribución justa y adecuada: Uno de los puntos más relevantes y en los que se hace mayor hincapié cuando se analizan las empresas desde la perspectiva de género es la brecha salarial, es absolutamente necesario que los salarios sean justos y acordes a los trabajos desarrollados, respetando el principio de equidad: “a igual trabajo, igual salario”, independientemente de quién lo desarrolle.
- Fidelización de los empleados: Para elevar las tasas de retención de una organización es menester lograr un clima laboral inclusivo, de respeto, con comunicación adecuada, mostrando respeto por las diferencias y fomentando la diversidad, brindando medidas de conciliación entre la vida laboral, personal y familiar de cada uno de sus integrantes. Se debe considerar a los recursos humanos de la organización como el activo más importante de la misma e instrumentar herramientas y beneficios que potencien su productividad para crear una plantilla eficaz y rentable.

Políticas y programas en materia de Diversidad e Inclusión en la Industria del Oil & Gas

A raíz de la reciente popularización de la temática de género en nuestra sociedad, son cada vez más las empresas que impulsan programas y políticas en pos de alcanzar la equidad de género dentro de la industria petrolera. Estas herramientas suponen una ayuda para que las mujeres logren sortear aquellas barreras que limitan su crecimiento profesional mediante cuestiones básicas como favorecer el ingreso a la

industria o estrategias más complejas como la confección de planes de carrera específicos (IAPG, 2022).

Si bien la eficacia de dichas políticas puede variar en función de cada empresa y su implementación, el IAPG (2022) afirma que “En líneas generales, las empresas que han desarrollado estos compromisos muestran tasas de feminidad unos puntos más altas y mayores avances en la agenda” (p.5).

Entre las herramientas más utilizadas en la industria del O&G, se encuentran aquellas orientadas a contribuir a una organización del cuidado más equitativa entre hombres y mujeres, por ejemplo, a través de la extensión de las licencias de maternidad y paternidad por encima de lo establecido legalmente o generando esquemas de trabajo mixtos que permitan trabajar tanto en las oficinas de la empresa como desde el hogar. A esto se le suman las medidas implementadas en los procesos de reclutamiento y selección que tienen como objetivo eliminar los estereotipos de género y limitar la discriminación laboral de mujeres, por ejemplo, a través del uso de lenguaje inclusivo en los avisos de búsqueda o la implementación de capacitaciones en sesgos inconscientes al personal involucrado en estos procesos (IAPG, 2022).

Otro eje importante en el cual se basan las políticas de D&I es en asegurar un cambio en la cultura de la organización para promover ambientes más inclusivos, esto se hace comúnmente mediante la creación de espacios de debate o capacitaciones principalmente a los gerentes y directores para que ajusten sus modelos de liderazgo hacia una mayor inclusión y mediante cambios en la infraestructura de la empresa de forma que se adapte realmente a las necesidades de las personas que participan en la misma (IAPG, 2022).

Si bien las estrategias enumeradas no tienen como objetivo específico facilitar el acceso de las mujeres a puestos gerenciales, significan un acercamiento hacia la inclusión que es el primer paso para que estas puedan pensar en un desarrollo profesional dentro de la industria.

Los ODS desde la perspectiva de Género

En el año 2015 el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (PNUD) publicó una guía de referencia que supone una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de todos los estados miembros. Esta guía

fue nombrada como “Agenda 2030”, y en la misma se establecen 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible junto con 169 metas a las que los Estados miembros que se suscriben se comprometen a cumplir dentro del plazo estipulado.

Dentro de los ODS, el más relevante en los términos de esta investigación es el número 5, que tiene como fin lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas (Cepal N.U, 2018). Para su consecución se establecieron 6 metas:

“5.1. Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

5.2. Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.

5.3. Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina

5.4. Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.

5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

5.6. Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.”
(pp. 23-24)

Si bien el ODS 5 es el que toca la cuestión de género de la forma más directa, el ODS 8 también está atravesado por cuestiones que ayudan a lograr condiciones de igualdad en el mercado de trabajo. Este establece una serie de metas para promover el trabajo decente y el crecimiento económico, como por ejemplo, trabajar por la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. Algo similar surge del ODS 4 que busca garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de

aprendizaje permanentes para todos (Cepal N.U, 2018). Con este objetivo, se colabora a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el mercado laboral a través de la educación, y es relevante ya que como se expuso anteriormente, las mujeres accedieron a la educación mucho después que los hombres en la historia de nuestra sociedad.

Herramientas de análisis estratégico

El análisis PESTEL es una herramienta de diagnóstico de una organización respecto al entorno en el que está inmersa. Sus siglas son un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Conforman una herramienta o marco que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores externos que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro (Amador-Mercado, 2022). El resultado de un análisis PESTEL permite identificar amenazas y debilidades que después pueden ser utilizadas para realizar la matriz FODA de la organización.

El FODA, es una matriz que permite realizar un análisis de la organización tanto al interior como hacia el exterior de la misma. Sus siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), que en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se habla de fortalezas cuando se refiere a los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos. Las debilidades son aquellos factores desfavorables para la ejecución del objetivo de la empresa. Las oportunidades se constituyen de aquellas condiciones externas que tenga la industria u organización que sean de utilidad para alcanzar el objetivo. Mientras que, las amenazas son aquellos elementos que atentan contra la supervivencia de la industria o la empresa, que se encuentran externamente, las cuales pudieran convertirse en oportunidades para alcanzar el objetivo (Riquelme Leiva, 2016).

La Matriz de Partes Interesadas es una herramienta que busca generar una lógica para identificar a cada uno de los grupos de interés que estén vinculados a la compañía. Una vez establecidos, se debe determinar cuáles son sus necesidades y expectativas respecto a la empresa y viceversa. Es a partir de este análisis que se confecciona una matriz donde se puntúa el nivel de impacto que tiene cada uno de los stakeholders en

aspectos como el desempeño económico, social y ambiental para poder reconocer cuál de estos tiene mayores posibilidades de influir a la empresa o de ser influenciado por esta última.

Análisis del caso

Tecpetrol, la empresa y su entorno

Siendo que el siguiente estudio intenta dar luz sobre algunos aspectos específicos de la agenda de género de la empresa Tecpetrol, resulta relevante realizar una breve descripción de la organización en sí y el entorno en el cual se encuentra inmersa.

Tecpetrol es una empresa perteneciente al Grupo Techint junto con otras organizaciones de renombre como Tenaris, Ternium, Tenova, Humanitas y Techint Ingeniería y Construcción. La misma fue creada en 1988 en Argentina y logró su expansión internacional a partir de 1995 con el ingreso a un proyecto venezolano. Se dedica a la exploración, la producción, el transporte, la distribución y la generación de energía tanto en Argentina como en México, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Venezuela y Uruguay. En Argentina, cuenta con operaciones en Neuquén, Salta, Chubut y Buenos Aires donde se ubican sus oficinas centrales. Su mayor presencia se encuentra en Neuquén en la zona de Vaca Muerta, donde cuenta con las concesiones de explotación no convencional en las áreas Fortín de Piedra, Punta Senillosa, Los Bastos, Puesto Parada, Los Toldos I Norte, Los Toldos II Este y Los Toldos I Sur.

Dentro de los principales procesos de la empresa se encuentran:

- Exploración y Producción: La exploración implica la búsqueda de petróleo y gas en lugares donde no hay certeza de su existencia. Para verificar la presencia de hidrocarburos en el subsuelo, es necesario, además de los estudios para determinar la probabilidad de ocurrencia, realizar la perforación de un pozo. De ser exitosa esta primera fase, concluye en el descubrimiento, desarrollo y puesta en producción del nuevo yacimiento encontrado. Una vez que se lleva adelante

la perforación y terminación del pozo, el mismo se encuentra listo para producir, ya sea mediante surgencia natural o con la ayuda de un sistema de levantamiento artificial.

- Transporte y Distribución: Los hidrocarburos necesitan ser transportados desde la superficie del pozo hasta su destino final de consumo, pasando por depósitos, almacenamientos, gasoductos y otras redes que conforman su sistema de transporte y distribución. En una primera fase se realiza el traslado de la materia prima, mediante gasoductos y oleoductos, desde los yacimientos hasta las plantas de tratamiento o las refinerías, en el caso del crudo. La segunda fase es la distribución, mediante la cual los subproductos llegan hasta los centros de consumo. El suministro a cada consumidor individual es manejado por las compañías de distribución con su propio sistema de tuberías o red.

El primero de ellos, la exploración y producción, se lleva adelante en Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela. Con más de 760 pozos en producción y numerosas plantas e instalaciones para recuperación primaria y secundaria, para acondicionamiento y procesamiento de gas, y para generación de energía. Mientras que en lo que respecta al transporte y distribución, Tecpetrol ha participado en diversos proyectos de integración energética en Sudamérica. En Perú lideró el consorcio encargado de la operación y el mantenimiento del Sistema de Transporte por Ductos y en Argentina mantiene participaciones en transportadoras y distribuidoras de gas (TGN, TGS).

Por otra parte, la empresa también está buscando realizar nuevas inversiones a través de la Investigación e Innovación, en este sentido creó en 2020 el área de *Transición Energética* mediante la cual busca generar nuevos negocios a través de la inversión e investigación en nuevas fuentes de energía que ayuden a reducir la huella de carbono en el mundo.

Entendiendo la actividad a la que se dedica Tecpetrol, se puede comprender la misión para la cual fue creada, que es “contribuir al desarrollo de forma sustentable de la producción de hidrocarburos y la generación de energía, asegurando la eficiencia y el respeto del medio ambiente” (Reporte Global de Sustentabilidad Tecpetrol, 2021). Mientras que su visión se define como “ser una empresa líder en la producción de hidrocarburos y energía, reconocida por la excelencia operativa y el compromiso con la sociedad y el medio ambiente”(Reporte Global de Sustentabilidad Tecpetrol, 2021). A

partir de estos lineamientos, la organización establece, en su Reporte Global de Sustentabilidad (2021) diez valores con los que se compromete a operar:

1. Valor: creación de valor para nuestros accionistas.
2. Arraigo local: visión global.
3. Cultura técnica: vocación industrial y visión a largo plazo.
4. Investigación y desarrollo: proyección hacia el futuro.
5. Profesionalismo: compromiso y tenacidad.
6. Recursos humanos: excelencia y desarrollo de los recursos humanos.
7. Transparencia: gestión transparente.
8. Seguridad, ambiente y salud: nuestra gente en el centro y compromiso con el ambiente.
9. Igualdad de Oportunidades: compromiso con la diversidad e igualdad de género.
10. Nuestros vecinos: compromiso con nuestras comunidades vecinas.

Figura 1

Valores Corporativos



Fuente: Reporte Global de Sustentabilidad 2021- Tecpetrol.

Con el fin de describir el entorno en el que opera la empresa, particularmente en la Región de la Cuenca Neuquina y Vaca Muerta, se procederá a desarrollar un análisis PESTEL de la misma, donde se definan los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que tienen impacto en el desempeño de la organización.

- Factores Políticos: En Argentina, la actividad hidrocarburífera está regulada por el gobierno nacional a través de la Secretaría de Energía y, a su vez, las provincias ejercen la regulación y control de la misma, con lo cual, la empresa se ve afectada por cualquier decisión que se tome en materia de precios, impuestos, requerimientos ambientales, seguridad y salud que se de a nivel nacional o provincial.

La provincia de Neuquén en particular cuenta con un marco regulatorio propio en el que intervienen las Secretarías de Ambiente, Recursos Hídricos e Hidrocarburos para solicitar permisos, analizar los proyectos que realizan las operadoras, realizar concesiones de explotación, determinar regulaciones ambientales y tributarias, así como normativas laborales específicas para la industria.

A su vez, como toda empresa la misma puede verse afectada por las políticas monetarias implementadas. Al tratarse de una actividad que requiere de muchos insumos importados, las políticas en términos de importación tienen un impacto directo en la operación. Lo mismo sucede con los incentivos promovidos por el gobierno nacional, que ofrecen a las empresas de hidrocarburos la posibilidad de suscribir contratos más largos, asegurando sus ventas y les garantizan precios competitivos para su producción incremental.

- Factores Económicos: La inestabilidad económica del país es uno de los factores principales que inciden en el desarrollo del negocio, los desequilibrios macroeconómicos y la fuerte volatilidad cambiaria tienen un fuerte impacto en la rentabilidad de la empresa. En lo que respecta a esto último, la devaluación de la moneda argentina es uno de los principales elementos que inciden en la rentabilidad de la empresa,

encareciendo los precios de los insumos importados e inflando las ganancias que derivan de las exportaciones.

A su vez, como el petróleo y el gas son commodities, la fluctuación de los precios internacionales afecta directamente a la economía de la empresa. En este sentido, chocan factores políticos y económicos, como fue el caso de la guerra entre Rusia y Ucrania, una disputa política con una fuerte incidencia en la economía global, que alteró los precios del petróleo y del gas.

La demanda de petróleo crudo no presenta variaciones significativas a lo largo del año, como así tampoco su precio por estacionalidad. La demanda de gas del consumo residencial y para generación eléctrica, es estacional por naturaleza, con fluctuaciones significativas entre invierno y verano, no así el consumo industrial y el de las estaciones de gas natural comprimido (GNC). Los precios de gas presentan fluctuaciones en función a la demanda. Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, las operaciones de Tecpetrol pueden estar sujetas a fluctuaciones estacionales en sus volúmenes y precios de ventas.

- Factores Sociales: En cuanto a lo social, la actividad hidrocarburífera tiene un fuerte impacto en las comunidades cercanas donde operan, debido a su fuerte impacto ambiental. La empresa debe tener en cuenta las consecuencias sociales que provoque cualquier actividad que realice en la zona. En este sentido, también es importante tener en cuenta los posibles conflictos con las comunidades indígenas que reclaman derechos territoriales y/o ambientales en las zonas de explotación. A su vez, la empresa se ve expuesta a la presión social que ejercen los grupos ambientales y de derechos humanos por el uso del agua, el cuidado del medio ambiente y la desigualdad social que genera la actividad en la región.
- Factores Tecnológicos: Han sido numerosos los avances en términos de técnicas para la explotación y producción de hidrocarburos a nivel global. Desde la implementación del fracking para la producción no

convencional hasta la fabricación de nuevos insumos que facilitan la perforación, terminación y puesta en marcha de los pozos, reduciendo tiempos y disminuyendo riesgos, Tecpetrol ha tenido que ir adoptando los mismos y adaptando sus planes e ingenierías para mantenerse a la vanguardia de la industria. En este sentido, la inversión en tecnología y en I+D (Innovación y Desarrollo), es un factor crítico para determinar el posicionamiento de la empresa en el sector. En este mismo sentido, siendo que los hidrocarburos son recursos limitados, no renovables, para asegurar la supervivencia a largo plazo de la organización, resulta relevante la inversión e investigación en otras fuentes de energía.

- Factores Ecológicos/Ambientales: La actividad de extracción de hidrocarburos es causante de emisión de gases de efecto invernadero, con lo cual su explotación tiene un fuerte impacto en el cambio climático. Este mismo a su vez puede devenir en fenómenos meteorológicos extremos que afecten a la operación o podrían surgir regulaciones más estrictas a raíz de la concienciación acerca de las consecuencias del mismo.

Otro de los aspectos que Tecpetrol debe tener en cuenta para su operación es la contaminación del agua, la protección de acuíferos es un tema muy sensible para la Provincia de Neuquén y se encarga de supervisar y controlar que las operadoras cumplan con los requisitos determinados por la ley mediante la Secretaría de Recursos Hídricos. Esto a veces requiere de mayor inversión en obras de mitigación o incluso el rechazo de algunos proyectos por parte de la autoridad de aplicación para preservar los recursos de la región.

Además, como cualquier actividad que implique la explotación de recursos naturales, la extracción de gas y petróleo afecta a la biodiversidad. En este sentido, Tecpetrol, así como todos los que desarrollen esta actividad, debe tomar medidas para reducir el impacto en la flora y la fauna, intentando minimizar el desmonte de grandes superficies o la contaminación de las zonas aledañas.

En términos de salud y seguridad, las actividades que desarrolla la empresa pueden suponer peligros tanto para quienes trabajan en la organización como para las comunidades cercanas a la operación. Es por esto, que la empresa debe adoptar medidas de salud y seguridad para prevenir lesiones y accidentes en el ámbito laboral, así como para proteger la salud de las personas que viven cerca de sus sitios de producción y desarrollo.

- Factores Legales: La norma estatal que regula la actividad es la Ley de Hidrocarburos (Ley N° 17.319) donde se detalla el reconocimiento superficial, los permisos de exploración, concesiones de exploración, concesiones de transporte, adjudicaciones, tributos, inspecciones y fiscalizaciones, sanciones y recursos, la autoridad de aplicación, otros derechos y obligaciones.

Tecpetrol salió adjudicataria con el Plan Gas etapas 4 y 5, mediante la Resolución 860/2022 publicada en el Boletín Oficial. Este plan es un programa de estímulo a la producción de gas natural creado mediante el Decreto N° 892/2020 (Decreto DNU 892/2020, 2020) cuyo objetivo es asegurar el abastecimiento del mercado interno a través de incentivos para la producción de gas que atraen inversiones y fortalecen a la industria nacional.

Mediante la Resolución General Conjunto 5721/2022, la AFIP aprobó la puesta en funcionamiento del Sistema de Importaciones de la República Argentina (SIRA),

Por otra parte, la empresa cuenta con compromisos de inversión en las áreas en las que participa algunas de las mismas fueron instrumentadas mediante el Plan Gas y otras son condición de la concesión del área de explotación.

A partir del análisis basado en la herramienta PESTEL, se pueden identificar algunas fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades a las que está expuesta la organización. Para ello, se hará uso de la matriz FODA:

Tabla 2

Análisis FODA Tecpetrol

Análisis FODA	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">· Cuenta con un amplio portafolio de activos en Neuquén, lo que le permite tener una posición sólida en la provincia y en la industria petrolera en general.· Tiene una gran capacidad financiera, siendo que su principal accionista es Techint Investments International S.L.U.· Cuenta con las concesiones de diversas áreas de la cuenca neuquina, lo cual le permite diversificar el riesgo de sus inversiones.· Es una de las empresas con mayor experiencia en la explotación de gas no convencional en la región, lo cual le permite estar a la vanguardia en el uso de tecnología para la producción
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">· El aumento de demanda de gas en Argentina y otros países.· La posibilidad de ingresar a nuevos mercados en la región, por su cercanía, como Chile o Brasil.· El cambio en las políticas públicas hacia el sector energético, que incluyen medidas para estimular la producción de gas no convencional y atraer inversión extranjera· La inversión y el desarrollo en fuentes de energía renovable que aseguren la continuidad de la organización una vez que la explotación de hidrocarburos ya no resulte rentable.

	<ul style="list-style-type: none"> · La búsqueda de optimizaciones en la operación que haga más sostenible la actividad, limitando el impacto ambiental, generando una mejor imagen de la empresa en la comunidad y reduciendo las limitaciones impuestas por la Provincia para el desarrollo de la actividad.
<p>Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> · El repentino crecimiento de la empresa en términos de actividad no fue acompañado proporcionalmente por un desarrollo en la estructura interna de la misma. · Fuerte dependencia del precio del gas y el petróleo a nivel internacional. · Falta de procesos internos bien definidos.
<p>Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · La competencia de otras operadoras que buscan entrar en el mercado, especialmente las internacionales que tienen gran capacidad financiera y acceso a las nuevas tecnologías con mayor facilidad · El aumento de la producción de gas no convencional en otros lugares del mundo, lo que puede generar un aumento en la oferta y por ende una caída de los precios que afecte a la rentabilidad de la empresa. · El cambio en las políticas públicas, en materia de energía o nuevas regulaciones económicas que afecten al sector energético, pueden tener implicancias negativas para la industria en general.

Fuente: Elaboración propia

Como complemento para el análisis de la organización y su entorno, se propone realizar una descripción y determinar a los principales grupos de interés de la misma. Esto es así ya que la relación que la organización tenga con los mismos puede tener un impacto directo en su operación y su viabilidad. Es menester poder identificar a los *stakeholders* de la compañía para reconocer a aquellos que mayor influencia tienen sobre la misma. Una vez que son reconocidos, se deberá intentar definir sus intereses, necesidades y expectativas respecto a la organización en estudio. Para llevar a cabo esta

tarea se hará uso de una *Matriz de Criticidad de Grupos de Interés*, que justamente busca identificar a los mismos, determinar sus expectativas y necesidades respecto a la organización y viceversa, y finalmente ponderar el grado de influencia que los mismos tienen respecto a la empresa para identificar a aquellos que mayor atención requieren.

A continuación se muestra la matriz referida a la empresa Tecpetrol:

Tabla 3

Matriz de Criticidad de los Grupos de Interés de Tecpetrol

Matriz de Criticidad de los Grupos de Interés de Tecpetrol			
Identificación		Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas	Necesidades y Expectativas de la Empresa
Grupos	Subgrupos	Necesidades y Expectativas	Necesidades y Expectativas
Partes Interesadas Internas	Accionistas	Mayores niveles de rentabilidad. Planes de desarrollo. Reportes de los directivos y gerentes. Cumplimiento de los objetivos y estrategias. Gestión del riesgo y sostenibilidad.	Claridad en la visión, en los objetivos a alcanzar y las líneas de acción. Disponibilidad de recursos y posibilidad de participar de las definiciones. Comunicación fluida.

	Empleados	Salarios justos y equitativos. Ambiente laboral agradable. Equilibrio entre trabajo y vida personal. Posibilidades de formación y crecimiento dentro de la organización. Comunicación fluida con compañeros y supervisores. Objetivos claros y asequibles. Beneficios extra. Condiciones de trabajo seguras. Reconocimiento e incentivos.	Cumplimiento de los objetivos eficaz y eficientemente. Profesionalismo y capacidad de trabajar en equipo. Resolución de conflictos y responsabilidad frente a las tareas. Cumplimiento de plazos, tareas y requerimientos. Compromiso y lealtad. Cumplimiento de las normativas de seguridad y ambiente. Proactividad
	Directores y Gerentes	Autonomía de los mandos medios. Capacidad de resolución de problemas. Trabajo en equipo libre de conflictos. Poder delegar con tranquilidad y confianza. Líneas claras de acción de los accionistas para definir objetivos y planes de acción. Poder de decisión. Autonomía para gestionar sus equipos y/o áreas.	Comunicación fluida con los equipos de trabajo. Claridad en los objetivos y plan de acción. Revisión y reingeniería de los procesos. Brindar capacitaciones y formaciones. Liderazgo. Resolución de conflictos.
Partes Interesadas Externas	Clientes	Suministro constante y confiable. Calidad del producto y cumplimiento de los estándares de producción. Sostenibilidad y responsabilidad ambiental. Precios competitivos. Uso	Comunicación fluida. Conocimiento de las necesidades y los niveles de demanda esperados. Mantener una buena imagen en lo que respecta al respeto por el medio ambiente y la responsabilidad social

		eficiente de los recursos naturales.	empresarial. Satisfacción del cliente. Reconocimiento de costos y aceptación de precios y tarifas justas.
	Proveedores	Pagos en tiempo y forma. Contratos y/o relaciones a largo plazo. Comunicación fluida. Estabilidad y previsibilidad en la demanda. Poder de negociación.	Cumplimiento en tiempo y forma de las entregas o prestaciones de servicios. Cumplimiento de normativa en seguridad e higiene. Respeto y cumplimiento de las normas internas de Tecpetrol. Documentación al día y en orden. Calidad de productos y/o servicios. Buena relación costo/calidad. Respeto de acuerdos de pago o contratos vigentes. Plazos de entrega o de ejecución razonables. Capacidad de adaptación ante los cambios.
	Sindicatos	Respeto de salarios y condiciones laborales. Cumplimiento de Convenio Colectivo de Trabajo. Poder de negociación de salarios y beneficios. Condiciones de trabajo seguras. Cumplimiento de la Ley de Trabajo y demás normativas aplicables.	Comunicación fluida. Posibilidad de entablar el diálogo y la negociación antes de recurrir a medidas de fuerza. Respeto por los acuerdos convenidos. Transparencia y colaboración.

	Municipio y gobierno provincial	<p>Cumplimiento de la normativa de habilitación comercial y licencia ambiental. Cumplimiento con el pago de tasas, impuestos y regalías. Fomento del empleo local. Cooperación con el gobierno y otras instituciones.</p>	<p>Control. Poder de negociación. Claridad en la aplicación de la normativa. Agilidad en la emisión de los permisos y las habilitaciones para poder dar cumplimiento a la normativa. Incentivos económicos o reducción de impuestos y tasas.</p>
	Secretaría de Ambiente, Recursos Hídricos e Hidrocarburos	<p>Presentación de la documentación requerida en tiempo y forma. Cumplimiento de las normativas dispuestas para reducir el impacto ambiental y de los recursos hídricos. Solicitud de las habilitaciones necesarias para llevar a cabo la actividad. Cumplimiento del pago de tasas. Interés por reducir el impacto ambiental.</p>	
	Competidores	<p>Acceso a mejores acuerdos comerciales en el mercado interno e internacional. Ganar mercado. Acceder a más áreas de explotación. Expansión geográfica. Mejoras en la eficiencia operativa y la reducción de costos.</p>	<p>Acceso a mejores acuerdos comerciales. Ganar mercado nacional e internacional. Acceder a más concesiones de áreas de explotación. Ser más atractiva para los profesionales de la industria. Innovar para reducir costos y ser más competitivo. Explorar nuevos nichos de mercado. Liderar el desarrollo de nuevas fuentes de energía. Contar con menores</p>

			índices de impacto ambiental.
	Superficiarios/ Comunidades	Reconocimiento. Acuerdos monetarios justos. Respeto por sus tierras y sus animales. Cuidado del ambiente. Pago en tiempo y forma. Desarrollo social y bienestar comunitario. Participación y consulta pública. Respeto a los derechos humanos y culturales	Acceso a terrenos y recursos. Habilitación para llevar a cabo sus actividades sin interrupciones. Acuerdos justos. Evitar todo tipo de conflictos. Mano de obra local calificada. Relaciones armoniosas y estabilidad.

Fuente: Elaboración propia

A partir de la matriz elaborada, se procede a evaluar el nivel de influencia que denotan los grupos de interés sobre la organización, y viceversa. Para ello, se toman en consideración tres ejes principales: el desempeño económico, el social y el medio ambiental. El primero se refiere a todo lo que afecta o puede verse afectado por el resultado económicos de la empresa, su rentabilidad, sus finanzas, es decir, todo lo que refiere al impacto económico real de la empresa en su entorno. El segundo hace alusión a todo lo que afecta o puede verse afectado por las dimensiones humanas de toda actividad productiva. Esto incluye tanto a empleados como a las comunidades donde la empresa opera. El último, se refiere a todo lo que afecta o puede verse afectado por el impacto ambiental de las actividades de la empresa, incluyendo el consumo de recursos, las emisiones, la generación de residuos. Toma en consideración todo el ciclo de vida de los productos vendidos, desde su fabricación hasta su disposición final.

Con una puntuación que va del uno al tres, se busca determinar en qué eje tiene mayor influencia cada *stakeholder* sobre la empresa y la empresa sobre los mismos, demostrando de esta forma el carácter de reciprocidad que existe entre las partes. Una vez asignados los puntajes, de la sumatoria de los mismos se lograrán valores que permitan identificar el grado de criticidad que cada grupo de interés representa para Tecpetrol (ver Anexo 2).

A partir de dicho análisis, es que se puede decir que los principales grupos de interés para esta compañía, en orden de criticidad, son:

- Los directores y gerentes
- Los empleados
- Los accionistas
- Los superficiarios y las comunidades
- Los clientes

Las necesidades y expectativas que estos *stakeholders* tienen sobre Tecpetrol y los que está última tiene sobre ellos provocan un alto grado de influencia en ambos sentidos. Siendo que detentan un alto grado de criticidad, es importante que la estrategia de la organización apunte a gestionar de forma correcta su relación con los que son actores internos (directores y gerentes, empleados y accionistas), y a satisfacer las necesidades de los externos (superficiarios, comunidades y clientes).

Estructura organizacional de Tecpetrol

En lo que respecta a la dotación de personal, actualmente Tecpetrol cuenta con más de 4200 personas entre empleados y contratistas trabajando en todo América Latina. En Neuquén, particularmente, el *headcount* de trabajadores propios de la empresa asciende a 286 según la nómina de abril del 2023. Este número incluye tanto a trabajadores que desempeñan sus funciones en las oficinas de la ciudad, como a aquellos que trabajan bajo la modalidad de diagrama o simplemente realizan sus tareas desde las oficinas ubicadas en los yacimientos de Fortín de Piedra, Los Bastos o Agua Salada. Sin embargo, este número no toma en consideración a todos aquellos contratistas que prestan servicios a la organización, dado que estos varían constantemente en función de la intensidad de la actividad y no gozan de los mismo beneficios que los empleados propios de la organización. Es por ello, que el estudio de los mismos no resulta pertinente para este trabajo. Con lo cual, cabe resaltar que la población a analizar en la presente investigación para definir la evolución de la presencia de mujeres y su rol dentro de la empresa a partir de la implementación del plan *+Diversidad* se limita únicamente al personal propio de Tecpetrol en la Región de la Cuenca Neuquina y Vaca Muerta.

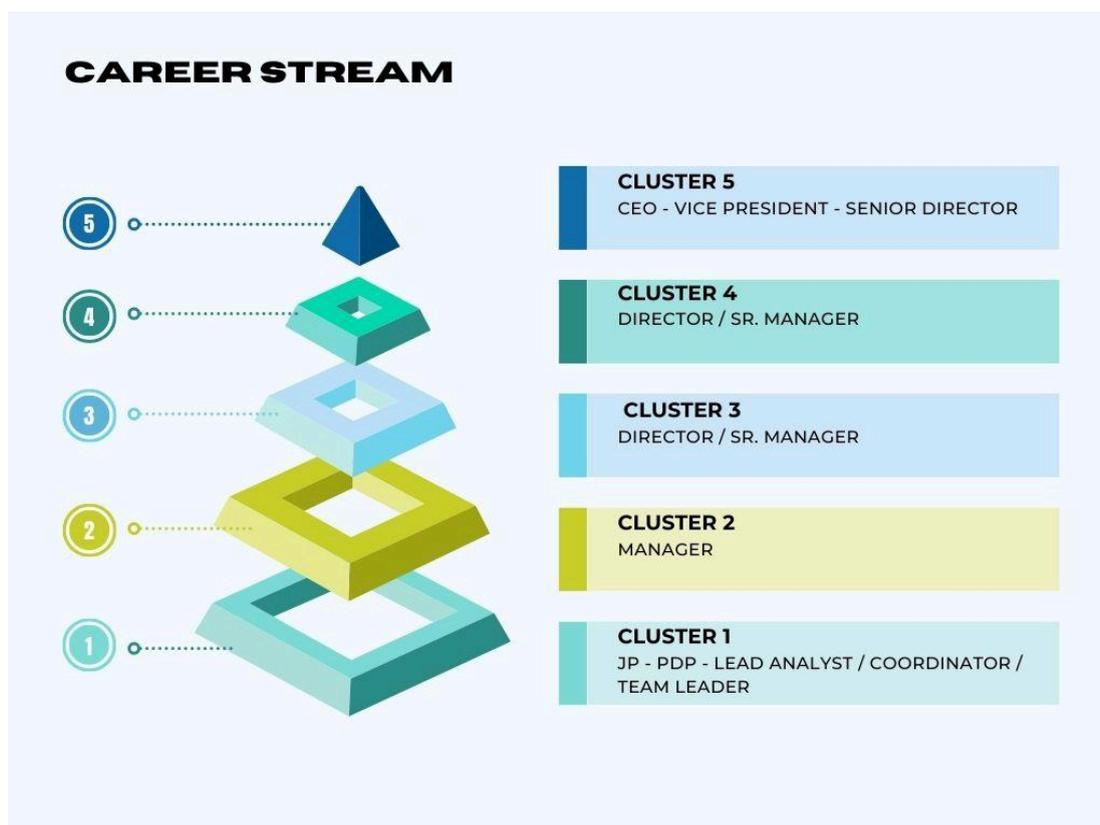
Para esto, es importante en primer lugar, entender la estructura de la organización y cómo está compuesta. Tecpetrol cuenta con un sistema de gestión del

personal conocido como SuccesFactors. El mismo, es una solución SAP basada en nube que permite administrar diversas funciones de recursos humanos como la gestión de datos del personal, la contratación, la gestión y evaluación de tiempos, calcular y pagar nóminas, evaluar el desempeño, entre otras funciones. Dentro de este sistema se incluye a su vez el personigrama de la organización que se encuentra disponible para todo el personal de la empresa y se puede navegar de forma dinámica explorando la totalidad de la plantilla propia de Tecpetrol, desde su CEO hasta el último escalón dentro de la escala jerárquica. Para analizar y describir cómo se compone este personigrama cabe destacar que en función de la población seleccionada para el estudio de caso en cuestión, se hará hincapié en los puestos que se desarrollan en la Región de la Cuenca Neuquina y Vaca Muerta.

En este sentido, se puede decir que la organización cuenta con una estructura jerarquizada y vertical, compuesta de una serie de áreas tanto operativas como no operativas. Cada una de estas cuenta con un gerente o jefe y su respectivo equipo de trabajo. Dentro de la estructura jerárquica, la organización clasifica los puestos en cinco *Clusters*:

Figura 2

División por clusters de Tecpetrol



Fuente: Elaboración propia

A su vez, la organización subdivide a los puestos que integran los *clusters* uno a cuatro entre dos planes de carrera distintos:

- Management Career: incluye a las posiciones de una Gerencia o Sector de gestión, con personal a cargo.
- Specialist Career: son posiciones de contribución individual. Se encuadran en estos planes de carrera a los Tecnólogos, Asesores y Especialistas en su campo de conocimiento.

Figura 3

Planes de carrera Tecpetrol



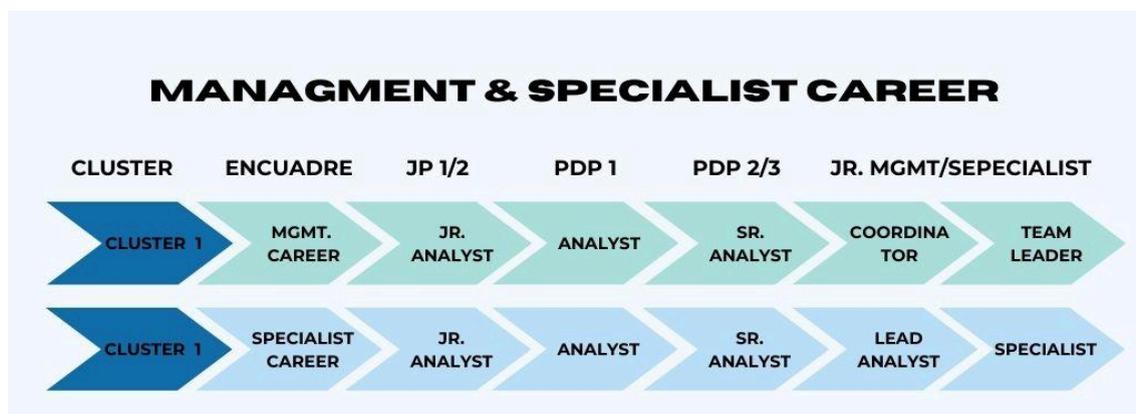
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, dentro de cada uno de los planes de carrera y clusters que integran la estructura jerárquica de la organización, se detectan una variedad amplia de puestos que una persona puede ocupar en función del desarrollo de su carrera profesional y el grado de responsabilidad que se le otorga.

En primer lugar, empezando desde la base del organigrama, la empresa cuenta con un programa destinado a los jóvenes que ofrece pasantías de media jornada por períodos de 6 meses (hasta un máximo de 18 meses), o pasantías de jornada completa durante el verano (3 meses máximo). Esta modalidad está destinada a estudiantes de carreras de ingeniería, ciencias económicas u otras afines a la industria. En segundo lugar, están los jóvenes profesionales, en este grupo se ubican los recién graduados o los que estén próximos a graduarse. A los mismos, se los capacita durante un período de 2 años para poder, una vez completado el programa, formar parte de la planta permanente ocupando los roles de analistas, ingenieros, especialistas, expertos o supervisores, entre otros. Una vez completado el programa de jóvenes profesionales, los colaboradores ingresan al *Programa de Desarrollo Profesional (PDP)*. Quienes integran el PDP son los que conforman el tercer escalón de la estructura y junto con los JPs y los pasantes representan a la mayoría de empleados de la organización. En función de la experiencia, la antigüedad y las responsabilidades asignadas a las personas, los PDP se subdividen en tres niveles diferentes, pudiendo ocupar los puestos de Analista Jr., Analista o Analista Sr., así como supervisores o ingenieros. Una vez completado el programa de PDP, si se sigue ascendiendo en la estructura jerárquica, se encuentran los especialistas y los expertos, se suele tratar de personas con mayor experiencia en la industria y en una actividad en particular, y suelen tener gente a cargo. En esa misma escala se ubican también los Team Leaders que se destacan a su vez por tener gente bajo su supervisión y liderar alguna tarea o proyecto en particular.

Figura 4

Planes de Carrera Tecpetrol



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente escalón, se ubican los gerentes, que pueden ser de dos tipos, Manager o Sr. Manager. La principal diferencia entre ambos reside en los años de experiencia y el número de personas a cargo, siendo *Sr. Manager* la categoría más elevada. En un escalón superior a los gerentes, se ubican los *Directors* y los *Sr. Director*, quienes pueden tener uno o más gerentes que les reporten directamente, concentrando en ellos una o más áreas de la organización. Finalmente, al llegar a la cúspide de la estructura organizacional, se encuentra el Vicepresidente de la Región de la Cuenca Neuquina y Vaca Muerta a quien le reportan en su mayoría los directores así como algunos gerentes Sr.. Cabe destacar, que como la sede central de la organización se ubica en Buenos Aires, existen algunos casos en que los *Managers* y los *Sr. Managers* reportan a un director que trabaja en la sede y de forma indirecta al Vicepresidente de la región, esto amplía el organigrama de la organización, integrando las operaciones del interior con las áreas corporativas de Tecpetrol (Ver Anexo 3).

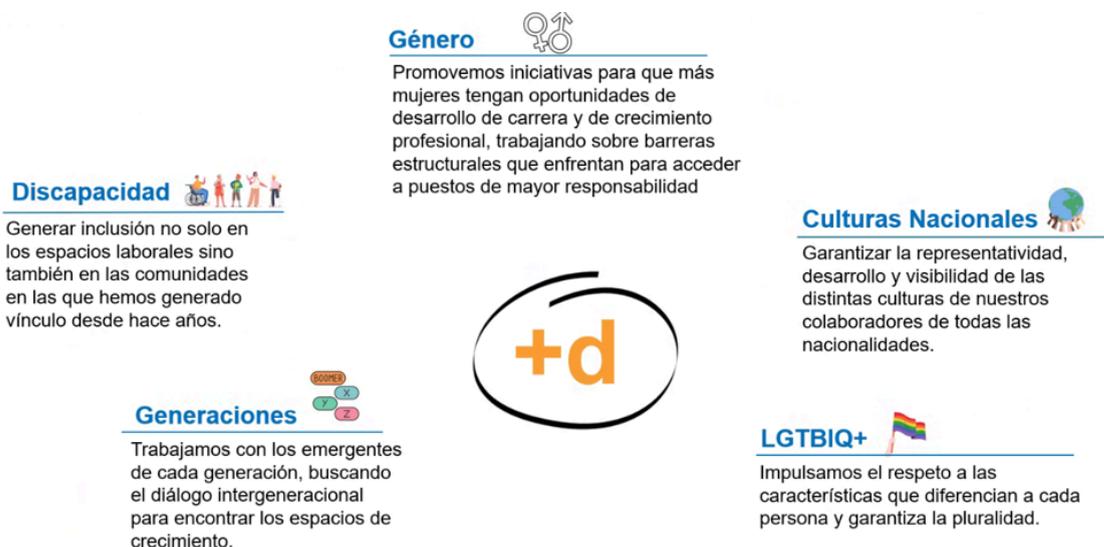
Plan +Diversidad de Tecpetrol

En el año 2019, precisamente en julio, se lanza el programa *+Diversidad* en la empresa Tecpetrol. El mismo surge como respuesta a la necesidad de la organización de promover y respetar las características que diferencian a cada colaborador. Entendiendo que un grupo de trabajo diverso donde se respetan y se reconocen los atributos propios de cada uno de sus integrantes construye un equipo de trabajo más fuerte, creativo e innovador (Tecpetrol, 2019).

El Programa, en la actualidad, está estructurado en torno a cinco ejes principales que son: Género, Culturas Nacionales, LGTBIQ+, Generaciones y Discapacidad. En cuanto al género, eje de interés en este estudio, se busca promover iniciativas para que más mujeres tengan oportunidades de desarrollo de carrera y de crecimiento profesional, trabajando sobre las barreras estructurales que enfrentan para acceder a puestos de mayor responsabilidad.

Figura 5

Ejes Principales del Programa +Diversidad



Fuente: Documentos Tecpetrol.

Inicialmente, el programa era dirigido y liderado únicamente por la dirección de Recursos Humanos de la organización, pero en 2021 a raíz de la necesidad de mantenerse actualizados y aportar miradas distintas a problemas recurrentes, se creó el *Comité de Governance*. El mismo, está integrado por 6 miembros, 3 mujeres y 3 hombres, de 3 nacionalidades diferentes, y se renueva parcialmente año tras año. Es el responsable de diseñar planes de acción, implementar procesos, y políticas para garantizar una cultura más inclusiva y realizar el seguimiento de la evolución de los indicadores claves. Se busca que los miembros que lo conforman sean personas con diferentes experiencias, nacionalidades, de distintos grupos étnicos, áreas de trabajo y género.

En lo que respecta a las acciones concretas que se han llevado a cabo desde su creación, se comentan a continuación cada una de ellas:

Durante el primer año del plan +D, se implementaron cuatro programas que aún siguen vigentes y se renuevan en cada edición. En primer lugar, el *Taller de Sesgos Inconscientes*, una iniciativa cuyo principal objetivo es promover espacios de diálogo y sensibilización desde una perspectiva de género entre grupos de colaboradores de diferentes áreas, edades y rangos. Mediante estos encuentros, se busca que los colaboradores comprendan y analicen sus actitudes hacia lo diferente y lo que requiere ser inclusivo; que examinen, reconozcan y desafíen sus propios sesgos inconscientes;

que identifiquen acciones específicas para reducir el impacto de dichos sesgos en las decisiones diarias; y que se genere una conciencia de respeto hacia el otro.

Si bien los encuentros originalmente tenían un enfoque centrado en los obstáculos que limitan el desarrollo profesional de las mujeres dentro de la empresa, tanto aquellos que son visibles como los que operan inconscientemente en las personas, actualmente la perspectiva que se adopta es más amplia, alcanzando temáticas como la orientación sexual, la discapacidad, la raza y otros elementos que pueden generar situaciones de discriminación en el ámbito laboral.

En segundo lugar, se lanzó *Carreras Duales*, un plan destinado a las parejas/cónyuges de los colaboradores que fueran trasladados a otro centro de trabajo de la compañía para brindarles asistencia y colaboración en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, evitando de esta forma que las parejas de los trabajadores que sean reubicados deban renunciar a sus carreras profesionales. El servicio que ofrece la empresa consiste en un relevamiento inicial de las expectativas de la persona, la ayuda en el armado del perfil y el CV, asesoramiento en legalización de títulos y, lo más importante, provisión de red de contactos en la nueva zona de residencia para asegurar un nuevo trabajo.

En tercer lugar, se puso en marcha el proyecto *Maternity Coaching*, orientado a mujeres embarazadas o madres recientes que se estén reincorporando a sus tareas luego de la licencia por maternidad. El mismo consta de una serie de encuentros grupales de madres o futuras madres con el fin de generar espacios donde las mismas puedan compartir dudas, inquietudes, experiencias, miedos y situaciones relacionadas a la maternidad y la vida laboral, brindando apoyo y acompañamiento mediante herramientas prácticas y posibles soluciones para transitar los cambios que tener un hijo/a generan en la vida de una madre trabajadora. Entre los principales ejes de debate y que mayor preocupación generan para las mujeres, se tratan temas como: conciliación del trabajo con el embarazo, plazos de licencia por maternidad, programas de flexibilidad laboral para la reincorporación, proceso de adaptación para el regreso al puesto de trabajo y temas importantes a discutir con sus jefes una vez anunciado el embarazo.

En cuarto lugar, en noviembre de 2019 se dió inicio a un *Ciclo de Charlas* para trabajar aspectos del desarrollo profesional de las mujeres. El objetivo de las mismas es contribuir al desarrollo y fortalecer las competencias de liderazgo de las mujeres, junto con su identidad personal, brindándoles herramientas para negociar e influenciar dentro

del ámbito laboral. Algunas de las charlas que se dictaron durante la primera edición fueron:

- “#YoPienso: El futuro nos trae más diversidad”
- “Mujeres en la industria energética: programas y testimonios”, organizada por el Instituto Tecnológico de la Patagonia
- “Forbes Mujeres Power”

A partir del 2020 y a raíz de la pandemia por el Coronavirus, Tecpetrol se vio obligado a migrar al formato virtual para seguir adelante con el programa +*Diversidad*. Durante marzo de ese año, se implementaron los *Círculos Lean In Together*, que siguieron activos hasta febrero de 2021 y se retomaron en mayo del 2023 nuevamente. En su primera edición, se invitó especialmente a aquellas personas consideradas influyentes y líderes dentro de la organización. Mientras que, desde 2021 en adelante se amplió el alcance del programa, logrando la participación voluntaria de una mayor cantidad de colaboradores. Estos encuentros, que se realizaban mensualmente y con un duración de dos horas fueron generados con el fin de propiciar la construcción de redes de apoyo profesional dentro de la organización; identificar y analizar los sesgos inconscientes respecto a la temática del círculo en diferentes situaciones de trabajo; generar un espíritu de colaboración entre diversos perfiles de la compañía; y, generar multiplicadores de estilos de trabajo inclusivos que permitan acelerar el cambio cultural para contar con las fortalezas competitivas que devienen de la diversidad en la organización.

Siguiendo la línea temporal, en marzo 2021 se inauguró el *Programa de Mentoreo* que tuvo su segunda edición en 2022. El mismo fue pensado como una oportunidad para que los directores de la organización puedan compartir sus conocimientos y experiencias para guiar a otros miembros de la misma en la exploración de su carrera profesional. Esta iniciativa significa un beneficio tanto para los mentores como para las mentoreadas, ya que los primeros logran expandir sus propias redes y mejorar sus habilidades de liderazgo. Mientras que la persona que recibe el mentoreo gana confianza, conocimientos y habilidades que le permiten destacarse como líderes ya que se ve fortalecida su motivación y capacidad para asumir desafíos, explorar ideas y proyectos nuevos, para luego tomar decisiones. Esto se basa en la teoría de las *Experiencias Vicarias* (Benavent Brianti M., 2022) que establece que una de las formas de crear y fortalecer las creencias de autoconfianza de las personas es a través de

la observación del desempeño de modelos sociales o personas parecidas a uno mismo. En el caso del programa de mentoreo, se busca que las mentoreadas adquieran mayores niveles de confianza al observar a los directores que poseen las competencias que las mismas aspiran a tener, observando de cerca su manera de trabajar, sus habilidades técnicas y *soft* de liderazgo. En su primera edición, participaron 16 mentores, tanto hombres como mujeres y 27 mujeres que fueron mentoreadas. Mientras que, en 2022 se decidió ampliar el alcance del programa y se eligieron 19 mentores para mentorear a un total de 10 mujeres y 18 hombres de la organización.

En abril 2021, y con el fin de seguir generando herramientas que faciliten la conciliación de la vida familiar con la vida laboral, se creó *Paternity Coaching*, un programa similar al creado en septiembre 2019 pero enfocado en padres o futuros padres de la organización. El mismo tiene el objetivo de fomentar la corresponsabilidad entre madres y padres respecto al cuidado del hogar y de los niños durante los primeros años de vida de sus hijos. Durante encuentros entre más de 10 hombres se intenta reflexionar sobre aspectos tales como el significado y construcción de la paternidad; la identidad masculina y la nueva paternidad; y el balance y tensión en las dimensiones familiar, personal y profesional a la que deben enfrentarse a diario.

Ese mismo año, en junio, se amplió el alcance del programa +*Diversidad* con la creación del *Grupo de Aliados del LGTBQ+*. Este consiste en un grupo de colaboradores autoconvocados de distintas áreas y países donde opera la compañía que se reúne de forma mensual con el objetivo de armar un plan de acción para abordar temas vinculados al colectivo. Gracias a estos encuentros se impulsan diversas iniciativas con el fin de derribar prejuicios y facilitar la libre expresión y la no discriminación en el trabajo por la identidad sexual de cada uno. Algunas de las acciones que se llevaron adelante desde su creación fueron, por un lado, un Webinar para todos los trabajadores de la organización llamado “*El ABC de la diversidad sexual y de Género: el closet es para la ropa*” donde se dieron a conocer en profundidad todos los términos aplicables a las identidades sexuales, y, por el otro, un encuentro con directores y gerentes de la compañía con el fin de convertirlos en sponsors capaces de fomentar la participación de sus equipos de trabajo en este nuevo eje de diversidad.

Dos meses después, ante la necesidad de abordar las tensiones provenientes de la convivencia de colaboradores de distintas edades que se fueron generando con el correr de los años y el crecimiento de la empresa, se organizaron *Talleres de Diversidad Generacional*. En 2021 se llevaron a cabo charlas con colaboradores pertenecientes a

las cuatro generaciones presentes dentro de la compañía: baby boomers, generación X, generación Y, y generación Z. Las mismas tenían como objetivo trabajar en la integración y coordinación de estas generaciones, dando visibilidad a las oportunidades que cada una de ellas tiene para aprender y aportar de la otra.

Para cerrar el 2021 y bajo el espíritu de abordar nuevas temáticas, en diciembre, se realizó el primer *Taller de Discapacidad* orientado a eliminar prejuicios y fomentar la inclusión de las personas con discapacidades tanto desde la comunicación como desde la acción. Durante el mismo se intentó dar a conocer los distintos tipos de capacidades que existen y a qué barreras se enfrentan las personas con discapacidad, además de dar un panorama de cómo cada uno desde su lugar puede ser más inclusivo y el impacto positivo que la incorporación de personas con discapacidad tiene en el ámbito de trabajo.

Luego, a mediados de 2022, se introdujeron tres herramientas enfocadas en la comunicación inclusiva. En primer lugar, se lanzó un webinar de *Comunicación Inclusiva* con el objetivo de brindar herramientas para analizar la forma en que las personas se comunican, intentando brindar formas de hablar con otros respetando las elecciones, los orígenes o la formación de los mismos. En segundo lugar, se implementó la herramienta de accesibilidad *Userway* con el fin de lograr que cualquier persona de la compañía pueda cumplir con la tarea para la que se ha preparado. *Userway* permite la accesibilidad a la información y las plataformas digitales para personas con inconvenientes para leer, identificar colores, dificultades auditivas, personas que se encuentren dentro del espectro autista y que tienen dificultades para acceder a ciertos contenidos, mediante la adaptación del contenido al formato que necesita cada uno de ellos de forma personalizada. En tercer lugar, se habilitó un itinerario de aprendizaje de comunicación inclusiva para todos los colaboradores de la organización a través de la plataforma *LinkedIn Learning*. El mismo está compuesto por una serie de videos cortos e ilustrativos que facilitan una forma rápida y sencilla de repasar los temas en estudio de forma individual.

En el segundo semestre de 2022, se organizaron charlas con diversos grupos de personas que integran la compañía. Por un lado, se realizaron ocho desayunos con un total de cincuenta y cuatro jóvenes profesionales y/o pasantes de todas las áreas de la organización. Siendo que estos jóvenes se encuentran dentro de un encuadre diferente al resto de los colaboradores, con planes de capacitación y de desarrollo profesional específico, era de interés para el área de Recursos Humanos generar estos espacios de

intercambio para tratar cuestiones como la cultura organizacional, la diversidad, el feedback y el clima laboral, invitando a los participantes a resaltar los puntos fuertes y las áreas de mejoras según su perspectiva, para poder dar un seguimiento posterior y realizar los cambios o ajustes necesarios para que esta generación se sienta a gusto en su entorno de trabajo. Por otro lado, retomando el enfoque inicial del programa, se organizaron diferentes tipos de charlas con mujeres de distintos países con el fin de conocer la situación personal de cada una de ellas, relevar necesidades y entender los diferentes puntos de vista, para a partir de esto, tener información acertada que ayude a la toma de decisiones y a generar nuevos planes de acción para seguir mejorando. Asimismo, en noviembre, se organizó un desayuno entre doce colaboradoras de la organización y Paolo Rocca, CEO del Grupo Techint. El encuentro perseguía objetivos similares a los de las charlas mencionadas anteriormente pero de una forma más personalizada y con el fin de que el CEO conozca sus puntos de vista, comprenda las barreras e inconvenientes a las que se enfrentan en sus lugares de trabajo y entienda cuáles son los objetivos que persiguen las mujeres de hoy respecto a sus carreras profesionales. Por último, continuando con el enfoque de género, se realizó el taller *Men For Change* dirigido al presidente, vicepresidente y los directores de la organización para hablar específicamente sobre la brecha de género que existe en la sociedad y en la empresa, invitándolos a pensar en el rol que cada uno de ellos puede tomar para colaborar desde su posición en la eliminación de esta brecha.

Por último, durante el primer semestre de 2023, se implementaron dos nuevas iniciativas. La primera de ellas, busca generar mayores espacios de debate e intercambio entre colaboradores. Bautizada como *Momento +D*, esta iniciativa consiste en una serie de tarjetas que están disponibles en las salas de reuniones de las oficinas de la empresa y que sirven como disparadores de conversación. Cada tarjeta plantea una pregunta y tiene su respuesta guía. La propuesta planteada a través de estas tarjetas es que previo a las reuniones, los colaboradores puedan tomar una o más tarjetas y dedicar unos minutos al debate de la temática planteada, para luego compartir entre todos las respuestas guías.

Figura 6

Tarjetas momento +D



Fuente: Documentos Tecpetrol

La segunda implementación del 2023 fue un *Taller de MicroAgresiones*. El mismo, a diferencia del resto de las iniciativas del programa, fue de carácter obligatorio para todo el personal de la empresa. Se trata de un taller dictado por una consultora externa, cuya duración es de 2hs, durante las cuales se trabaja sobre temas como: los sesgos inconscientes, los prejuicios, cómo reconocer y reflexionar acerca de los mismos para promover relaciones más sanas y equitativas al interior de la empresa.

Figura 7

Línea de Tiempo Programa +Diversidad

2019	2020/2021	2022	2023
Política D&I	Paternity Coaching	Webinar Comunicación Inclusiva	Momento +d
Declaración +diversidad	Programa de Mentoreo	Herramienta Userway	Talleres de Micro agresiones
Ciclo de Charlas para Mujeres	Talleres Diversidad Generacional	Desayuno con Jóvenes	
Taller de Sesgos Inconscientes	Taller de Discapacidad	Conversaciones con Mujeres	
Maternity Coaching	Lanzamiento eje LGTBIQ+	Taller Men For Change	
Carreras Duales	Círculos Lean In Together	Desayuno mujeres con PRO	
	Talleres prevención de acoso y discriminación	Experiencia GOTA	
	Finalistas premio ONU Mujeres Argentina	Cambio nombres de puestos	
	Ganadores al programa diversidad INcluye México		

Fuente: Documentos Tecpetrol

En resumen, desde sus inicios en 2019 hasta la actualidad, el programa +Diversidad ha ido creciendo y desarrollando nuevas herramientas para atacar todos los aspectos de la diversidad que se presentan dentro de la organización. Si bien originalmente se creó con el fin de abarcar cuestiones de género, el correr del tiempo, el ingreso de nuevas generaciones y las demandas sociales exigieron que el programa se enfoque en otros temas como la diversidad cultural, generacional, racial y sexual, entre otros, para poder atender las necesidades de todas las personas dentro de la organización y generar un ambiente de trabajo más inclusivo con igualdad de posibilidades para todos sus colaboradores.

Gestión de la Diversidad de los Recursos Humanos de Tecpetrol

Teniendo en cuenta la definición de diversidad adoptada en este trabajo, se puede afirmar que Tecpetrol realiza efectivamente una gestión de la diversidad de sus colaboradores. Con este fin es que se creó en 2019 el plan +Diversidad destinado a idear e implementar herramientas que resalten las individualidades de cada persona que trabaja en la organización con el fin de formar equipos de trabajo basados en el respeto y el reconocimiento del otro. Así lo establece la empresa en su declaración de diversidad, emitida en julio 2019:

“En la energía está la razón de ser de Tecpetrol. Explorarla, descubrirla, producirla, transportarla y distribuirla.

Convencidos del valor que aporta la diversidad, Tecpetrol respeta y promueve las características que diferencian a cada colaborador. Esas diferencias catalizan la energía que nutre el trabajo que cada uno realiza día a día y potencia una fuerza mayor que nos mueve hacia adelante.

El respeto mutuo y el reconocimiento de que cada persona aporta sus atributos únicos a la empresa construye un equipo más fuerte.

Garantizar la diversidad en Tecpetrol significa que la aceptamos, valoramos y promovemos.

Partimos de creencias y valores compartidos, de una historia como empresa, y reconocemos las individualidades y las diferentes experiencias y visiones que nos enriquecen para enfrentar desafíos y buscar oportunidades. Para llegar más lejos.” (p.1)

Con estos principios en mente es que se dió lugar a una estrategia de gestión de la Diversidad enfocada inicialmente en la perspectiva de género y que luego fue adoptando otros ejes para ampliar su alcance. En este sentido, se destacan dentro de las herramientas implementadas con el fin de facilitar el acceso de mujeres a la organización, su integración e inclusión dentro de la misma y su desarrollo profesional, los siguientes programas que integran al programa *+Diversidad*:

1. Taller de Sesgos Inconscientes
2. Maternity Coaching
3. Ciclo de Charlas
4. Círculos Lean In Together
5. Programa de Mentoreo
6. Desayuno con el CEO del Grupo Techint
7. Men for Change

Si bien, como se mencionó anteriormente el programa cuenta con muchas otras iniciativas, las siete que se enumeran son las que se enfocan principalmente en las mujeres que integran Tecpetrol. Se busca a través de las mismas generar un entorno de trabajo más inclusivo para ellas, colaborando para que logren conciliar su vida laboral

con su carrera profesional. Se intenta generar un cambio cultural al brindar espacios de debate y charla como son los *Talleres de Sesgos Inconscientes* y los *Círculos Lean In Together*, estos encuentros tienen como fin dar luz a aquellos paradigmas que operan en el subconsciente de los colaboradores y que pueden llevar a generar situaciones de discriminación o prejuicios tanto hacia las mujeres como a otros colectivos o minorías.

Además, se busca motivar a las mujeres y acompañarlas en el desarrollo de su vida laboral así como su vida personal o familiar, para ello se organizan los *Ciclos de Charlas* donde diferentes expositores dan testimonio de mujeres que alcanzan puestos gerenciales o directivos dentro y fuera de la industria petrolera brindando así modelos a seguir para las colaboradoras de Tecpetrol y fortaleciendo la idea de que es posible generar un equilibrio entre la carrera profesional y la vida personal o familiar de cada una de ellas.

En línea con la idea de generar incentivos para que las mujeres busquen un mayor desarrollo profesional y a su vez para que la cultura de la empresa acepte y celebre su ascenso dentro de la estructura organizativa es que se pensaron las últimas tres iniciativas listadas. El *Programa de Mentoreo*, por su parte, genera un espacio de capacitación en habilidades de liderazgo y *management* para un grupo selecto de personas. Los mentores suelen ser directores, hombres, y, en principio, está dirigido a mujeres cuyo plan de carrera prometa algún puesto gerencial o directivo, quienes tienen la oportunidad de observar y aprender a partir de la experiencia.

Por otro lado, el taller *Men for change* y el *Desayuno con el CEO del Grupo Techint* persiguen objetivos similares. Ambos se enfocan en los hombres que ocupan los cargos más altos dentro de la organización, con el fin de darles a conocer la brecha existente entre hombres y mujeres en el ámbito laboral e invitándolos a pensar en qué formas podrían colaborar para reducir estas diferencias al interior de la organización desde los roles que ocupan.

La combinación de estas herramientas apunta principalmente a dos objetivos de forma simultánea. Por un lado, intenta generar un cambio cultural para crear un ambiente de trabajo inclusivo y basado en el respeto, se busca de esta forma derribar los estereotipos de género que operan de forma inconsciente en las personas y que provocan cierto tipo de discriminación en cuanto a las tareas y los roles que se les asignan a las mujeres dentro de la organización. Este cambio requiere la aceptación por parte de todos

los colaboradores de la existencia de las brechas que hay entre hombres y mujeres y es por ello que se busca la participación de todos los colaboradores en las iniciativas y programas que propone el plan *+Diversidad*.

Por otro lado, el segundo objetivo tiene que ver con la percepción propia de las mujeres en cuanto a sus carreras profesionales y los factores psicológicos internos que afectan a su desarrollo profesional. En este sentido se busca brindar herramientas de apoyo para que las mujeres que trabajan en Tecpetrol adquieran habilidades de liderazgo y fortalezcan su confianza para postularse y alcanzar puestos de mayor responsabilidad. Además de ayudarlas en la búsqueda del equilibrio entre la vida familiar/personal y laboral que siempre ha sido un limitante en la historia de las mujeres en el mercado laboral.

Sumado a lo expuesto sobre el plan *+Diversidad* la organización cuenta con otros beneficios y programas que si bien no apuntan directamente a la inclusión y la diversidad colaboran con dichos objetivos. Tal es el caso del programa de flexibilidad, este incluye una serie de posibles beneficios a los cuales los colaboradores que cumplan con ciertos requisitos pueden aplicar. Los programas de flexibilidad vigentes en Tecpetrol incluyen:

- Trabajo en Horario Flexible (THF): Permiten a los colaboradores elegir entre iniciar su jornada laboral a las 8am o a las 9am dependiendo de lo que mejor se adapte a sus necesidades personales. Este beneficio es favorable para las madres y padres que deben dejar a sus hijos en la escuela o guardería o buscarlos a la salida.
- Trabajo a distancia general (TDG): Da la posibilidad a los colaboradores de que, en tanto se pueda coordinar operativamente, trabajen desde sus casas o desde otro lugar en caso de que sea necesario, mediante vías y medios electrónicos. Es un esquema que contempla que el empleado realice todo su trabajo de forma remota, lo cual es de gran utilidad para trabajadores que tienen personas a cargo o bajo su cuidado.
- Trabajo a distancia especial (TDE): Este programa ofrece la posibilidad de trabajar en un esquema mixto entre la presencialidad y el trabajo remoto, combinando hasta tres días de HomeOffice por semana. Si bien el mismo fue pensado inicialmente como un beneficio únicamente para madres y padres

durante el año subsiguiente a la licencia por maternidad/paternidad, luego de la pandemia por el Coronavirus el mismo fue extendido a la totalidad de los empleados siempre que sea acordado con su superior.

- Lugar de Trabajo Flexible (LTF): Da la posibilidad de solicitar un día extra de trabajo remoto por semana, si se cuenta con la autorización de un superior. Es un beneficio extra que puede solicitarse una vez al mes por cualquier colaborador de la organización.
- Remote Weeks (RW): El beneficio consta de catorce días consecutivos en un año para trabajar de forma remota desde el lugar de elección y es aplicable a toda la plantilla de la empresa.
- Viernes Flexibles (VF): La iniciativa tiene por objetivo apoyar al empleado en su equilibrio de vida personal y laboral. Contempla la posibilidad de que los empleados puedan tomarse un día cada dos meses durante los meses comprendidos entre marzo y diciembre, y un día por mes durante enero y febrero.
- Trabajo a Tiempo Parcial (TTP) por situaciones especiales: Consiste en un esquema de trabajo parcial de hasta el 66% del horario habitual, y con una extensión limitada hasta un año de duración, con la correspondiente adecuación de la retribución del empleado. Su objetivo es ayudar a Empleados que necesiten temporalmente trabajar menos horas por hallarse en situaciones especiales como ser: período posterior a licencia por maternidad; cursar o finalizar estudios; cuidado de familiares directos; y otras que se determinen específicamente
- Licencia por Maternidad o Cuidador Principal: Se garantiza un mínimo de 120 días consecutivos de licencia paga a todos los cuidadores primarios. En los países donde la legislación garantice dicho período, o uno mayor, no se otorgarán días adicionales como beneficio
- Licencia por Paternidad o Cuidador Secundario: Se garantiza un mínimo de 30 días consecutivos de licencia paga a todos los cuidadores secundarios. En los países donde la legislación garantice dicho período, o uno mayor, no se otorgarán días adicionales como beneficio.
- Licencia por Adopción: Se garantiza también el mismo período de licencia que se otorga a las madres/cuidadores principales y a los padres/cuidadores secundarios.

Todos estos beneficios que ofrece la empresa, sumados a aquellos a los que está obligado por ley, como ser el reintegro por gastos de guardería (Decreto 144/2022), tienen un impacto positivo en el desarrollo de la carrera profesional de muchas mujeres, sobre todo en las de aquellas que son madres. Permiten un mejor equilibrio entre la vida familiar y laboral de cada una de ellas y son estrategias que ayudan a combatir al fenómeno de las *Escaleras Rotas* (Grow - Género y Trabajo, 2020), reduciendo así el plazo y el número de interrupciones que deben realizar las mujeres en sus carreras profesionales para asegurar el cuidado de su familia.

Otro aspecto a destacar de la organización es su adhesión a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Especialmente, se resalta la importancia que se le da al ODS n°5, que tiene como fin la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas, y el n°8, que busca asegurar igualdad de condiciones en el mercado de trabajo. El compromiso y el aporte a estos objetivos es abiertamente comunicado por la empresa a través de su Reporte de Sustentabilidad 2021, donde la misma hace público el programa de *+Diversidad* y comparte algunas de las iniciativas, de las ya mencionadas, que tienen un impacto positivo en la concreción de los objetivos de desarrollo sostenible relacionados con la equidad de género.

Con el objetivo de lograr una idea más acabada de lo que busca Tecpetrol a través de la implementación de este programa, se llevó a cabo una entrevista en profundidad con dos informantes claves de la organización. Por un lado, participó la Directora de Recursos Humanos de Tecpetrol, a nivel corporativo, quién fue la impulsora y creadora del plan *+Diversidad*. Y por el otro, la Gerenta del área de Transformación Cultural, un departamento destinado completamente a gestionar y monitorear el cambio cultural dentro de la organización. Ambas entrevistadas son consideradas informantes claves para el estudio dado que cumplen un rol fundamental en la búsqueda de una organización más diversa. Las participantes forman parte de la *Governance* con la que cuenta el programa y, al ocupar puestos de gran influencia dentro del área de Recursos Humanos, son las principales responsables de idear, implementar, gestionar y monitorear las medidas que integran al mismo.

A través de una serie de preguntas prearmadas y el desarrollo de la conversación, se logró obtener la visión de estas dos mujeres respecto a algunos factores que resultan claves para entender el programa, sus objetivos y los desafíos que se deben sortear para cumplirlos.

En primer lugar, se les invitó a las participantes a comentar acerca del programa y sus orígenes. El mismo se empezó a gestar en 2018 desde el departamento de Recursos Humanos de la organización Tecpetrol. En ese año, se llevó adelante un análisis del headcount de la empresa y cómo estaba compuesta. Del análisis del estado de situación realizado en ese entonces, se obtuvo que Tecpetrol en su totalidad contaba solo con un 18% de mujeres, esto incluye todas las operaciones de Argentina, Ecuador, Colombia, México y otros lugares donde la empresa llevaba a cabo sus actividades. Ante este fenómeno, se empezaron a analizar qué medidas se podrían implementar para cambiar la disparidad existente entre hombres y mujeres dentro de la compañía. Además, comentaron que se llevó a cabo un análisis del *pipeline* para determinar a qué Cluster pertenecían estas mujeres. De ese estudio se relevó que la mayoría de ellas se encontraba concentrada en el Cluster 1, ocupando los puestos de menor jerarquía dentro de la organización y, que además, “en los años anteriores, de 2017 para atrás, por cada 10 hombres que se promocionaban, había una mujer que se promocionaba y siempre era de Cluster 1 a Cluster 2” (Directora de RRHH, entrevista realizada por Gili A, comunicación personal, 29 enero del 2023).

En segundo lugar, se les consultó a las entrevistadas acerca de la Ley de Cupos. Respecto a la misma, la Directora de RRHH hizo hincapié en la importancia de que el aumento en la participación de mujeres y su ascenso dentro de la empresa esté dado por mérito propio. En este sentido, dejó en claro que la organización está en contra de la implementación de cupos tanto de género como de discapacidad u otros tipos, y que, cada mujer que hoy forma parte de Tecpetrol está ahí porque cuenta con las competencias y habilidades necesarias para ello. Si bien esta estrategia es favorable en términos de que evita que se cuestione la idoneidad de las mujeres que trabajan en la organización, también supone un trabajo de largo plazo para lograr una composición de la plantilla más equilibrada. Sobre esto, la Directora de RRHH agregó que no solo se trata del tiempo sino también de cierta repetición, desde el diseño del programa se tiene en cuenta la importancia de ser consistentes con algunas medidas que son de base, además de sumar nuevas herramientas.

En tercer lugar, se les pidió a las entrevistadas que comenten acerca de los métodos de medición de resultados del programa que utilizan y su periodicidad, además de la comunicación de dichos resultados hacia dentro y fuera de la organización. Respecto a la medición de resultados, desde la Dirección de RRHH se confeccionan

cada dos años encuestas específicamente referidas a la Diversidad dentro de la empresa. Sumado a eso, entre medio de estos dos años se lanzan encuestas de clima o de pulso, que si bien son más genéricas y no apuntan específicamente a temas de Diversidad, suelen contener una pregunta al respecto que le permite a la Governance del *+Diversidad* tener una noción de la percepción de la gente respecto al tema consultado. Además, luego de cada iniciativa del programa, ya sea un taller, una charla, o cualquier otra variante, se lanza una encuesta específica para que quienes participaron puedan opinar respecto a la actividad y sugerir mejoras. En cuanto a la comunicación de los resultados, no existe un mecanismo tan estructurado para ello, las entrevistadas comentaron que suelen optar por publicar notas en la Intranet de la empresa luego de cada iniciativa pero que las mismas rara vez contienen datos concretos. Otro medio de comunicación mencionado por la Gerenta de Transformación Cultural fueron las redes sociales donde se publican testimonios de colaboradores que hayan participado en el programa. En este sentido, comentaron que desde RRHH aún están evaluando cuáles son los mejores medios para hacer llegar esta información a la gente y que son muy conservadores en cuanto a qué información compartir tanto hacia adentro como hacia afuera de la empresa. Finalmente, la Directora de RRHH expresó lo siguiente “Yo creo que comunicamos menos de lo que deberíamos, y quizás debería ser más robusta nuestra página porque tenemos muchas cosas que hacemos que quizás no se ven” (Entrevista realizada por Gili A, comunicación personal, 29 enero del 2023).

Difusión y percepción del programa al interior de la organización

Durante la investigación, se realizó una encuesta a los colaboradores de la organización que desarrollan sus tareas en Neuquén para determinar qué grado de conocimiento tienen acerca de las iniciativas del programa *+Diversidad* y sus resultados; así como tratar de identificar la opinión de los mismos en cuanto a su impacto y el nivel de compromiso que detenta la organización y sus líderes respecto a la diversidad e inclusión de mujeres a Tecpetrol.

Mediante una encuesta en Google Forms (Anexo 4) que se envió por correo a los 286 empleados de Tecpetrol en Neuquén el 30 Junio del 2023, se obtuvo una muestra aleatoria de 102 colaboradores, que representa el 35% de la totalidad de los mismos. En términos de características de la muestra, el 59,8% de los encuestados eran

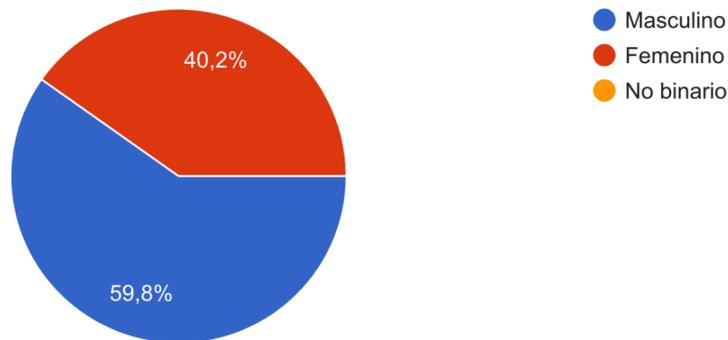
hombres y 40.2% mujeres, mientras que ninguno se identificó dentro de la categoría “no binario”.

Figura 8

Distribución por género de los encuestados

Género

102 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al rango etario, el 49,1% de las respuestas fueron de personas entre 23 y 30 años, el 30,8% entre 30 y 37 años, y el resto entre 37 y 49 años de edad.

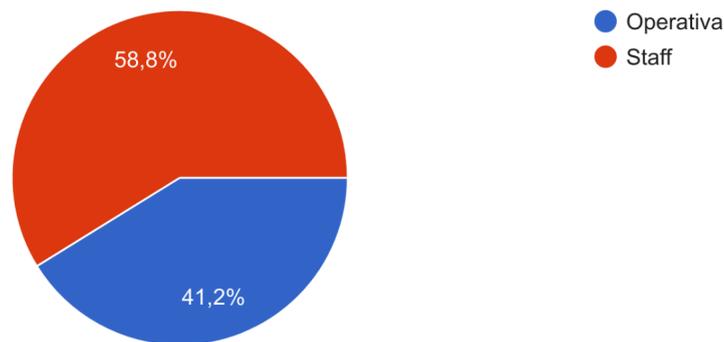
De los participantes, el 58.8% trabaja en áreas de Staff mientras que el resto ocupa puestos operativos. Las primeras se integran por aquellos sectores que dan soporte a las áreas que se encargan de las actividades principales de la empresa, por ejemplo el departamento de Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Planeamiento Financiero o Compras, entre otras. Mientras que se denominan áreas operativas a por ejemplo el área de Perforación, Terminación, Facilidades o Reservorios, entre otras.

Figura 9

Distribución en áreas de trabajo de los encuestados

Área de trabajo

102 respuestas



Fuente: Elaboración propia

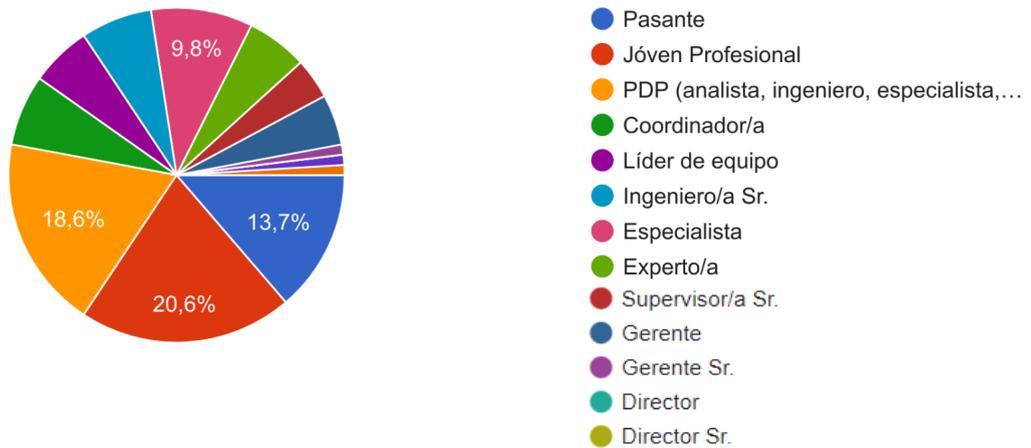
En cuanto a los cargos que ocupan dentro de la organización, se obtuvieron respuestas en su mayoría de Jóvenes Profesionales, Pasantes y PDP, lo cual resulta evidente por el rango etario de los participantes de la encuesta. Mientras que el restante 47% de los encuestados ocupan una variedad de cargos como ingenieros, analistas, especialistas, supervisores y gerentes.

Figura 10

Distribución por categoría de puesto de trabajo de los encuestados

Categoría de tu puesto de trabajo

102 respuestas



Fuente: Elaboración propia

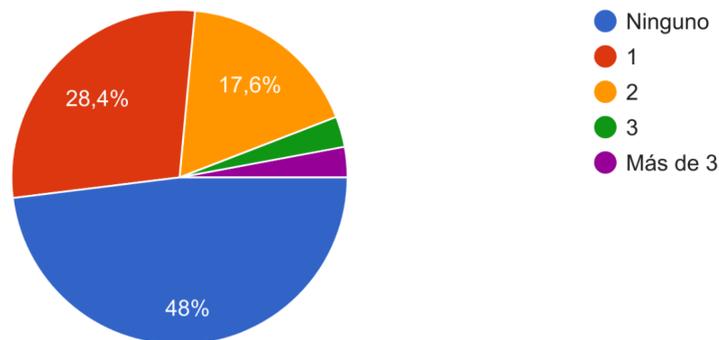
Respecto a las preguntas que apuntaban al conocimiento de los colaboradores acerca del programa *+Diversidad*, la primera de ellas, evidenció que la totalidad de los participantes tienen conocimiento acerca de la existencia del plan +D que lleva a cabo la empresa Tecpetrol. Sin embargo, el 48% no ha participado nunca en alguna de sus iniciativas o programas, y el 28,4% solo ha participado en una de ellas. Mientras que solo 3 personas respondieron que fueron parte de más de 3 de los programas.

Figura 11

Participación en las iniciativas o programas del +D

¿En cuántas de las iniciativas o programas del +D participaste?

102 respuestas



Fuente: Elaboración propia

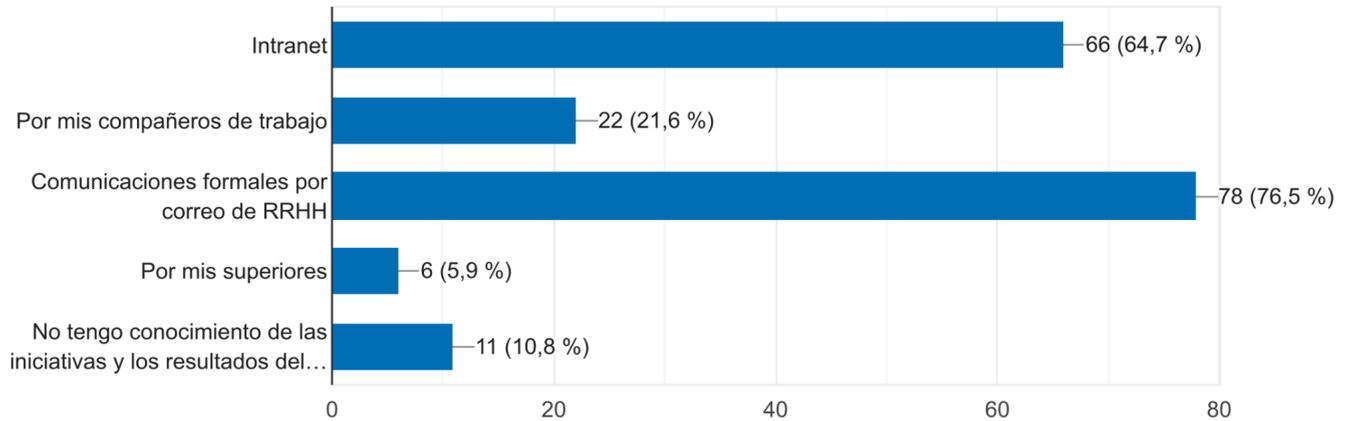
Se detectó que los medios de comunicación más comunes por los cuales los participantes reciben información acerca del programa y sus resultados, los más utilizados son los canales formales de comunicación, siendo estos la Intranet propia de Tecpetrol y los correos enviados por el departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, tienen menor impacto las comunicaciones interpersonales, entre compañeros de trabajo y mucho menos aún desde los superiores hacia sus equipos de trabajo.

Figura 12

Medios de comunicación de las iniciativas y resultados del programa +D

¿A través de qué medios tomás conocimiento de las iniciativas y resultados del programa?

102 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Otro punto relevante es que, si bien todos los participantes declararon tener conocimiento acerca de la existencia del programa, gran parte de ellos establece tener nada o muy poco conocimiento acerca de los resultados del mismo desde que se implementó en 2019.

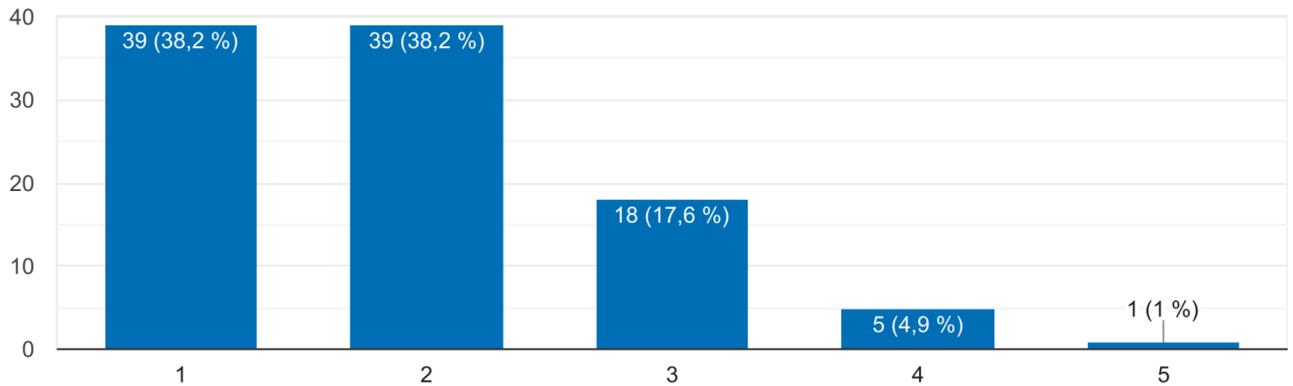
A su vez, de esta pregunta surge que la única persona que declaró tener mucho conocimiento acerca de los resultados del programa es un Gerente Sr. con lo cual se podría pensar que la organización solo da a conocer esta información a los integrantes de los estratos más elevados y que, como se vió anteriormente, es escasa la información que los superiores bajan a sus colaboradores respecto al programa.

Figura 13

Conocimiento de los resultados del programa de los encuestados

¿Qué tanto conocimiento tenés acerca de los resultados del programa desde su implementación? Considerando una escala del 1 al 5, siendo 1 (nada) y 5 (mucho)

102 respuestas



Fuente: *Elaboración propia*

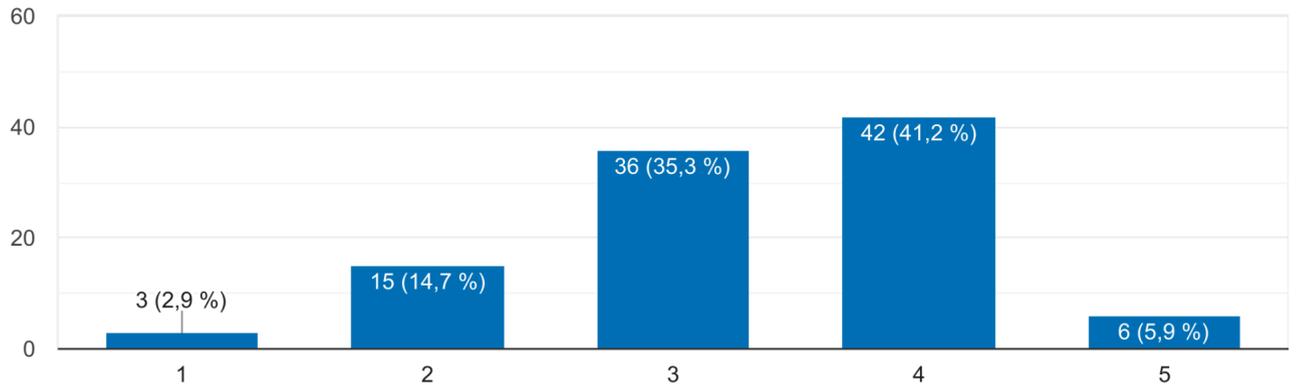
Entre las preguntas que se hicieron, se les pidió a los colaboradores que puntuen qué grado de importancia creen que le da la organización a la inclusión de mujeres en la composición de su plantilla así como en la composición de su liderazgo, considerando una escala del 1 al 5 (siendo 1 nada y 5 mucho). De estas dos preguntas surge una contraposición muy particular, y es que la gran mayoría estuvo de acuerdo en que Tecpetrol le da bastante importancia a la participación de mujeres en la empresa pero muy poca a la inclusión de las mismas en puestos de liderazgo o gerenciales. Esta inconsistencia en la percepción de los colaboradores puede estar muy ligada a cómo se integran actualmente los Clusters de la compañía, como se verá más adelante hay una notoria concentración de mujeres en los niveles más bajos de la escala jerárquica y tan solo una pequeña minoría ocupando puestos gerenciales o directivos.

Figura 14

Grado en que la empresa valora la diversidad de género en la composición de su plantilla.

¿En qué grado consideras que la empresa valora la diversidad de género en la composición de su plantilla? Considerando una escala del 1 al 5, siendo 1 (nada) y 5 (mucho)

102 respuestas



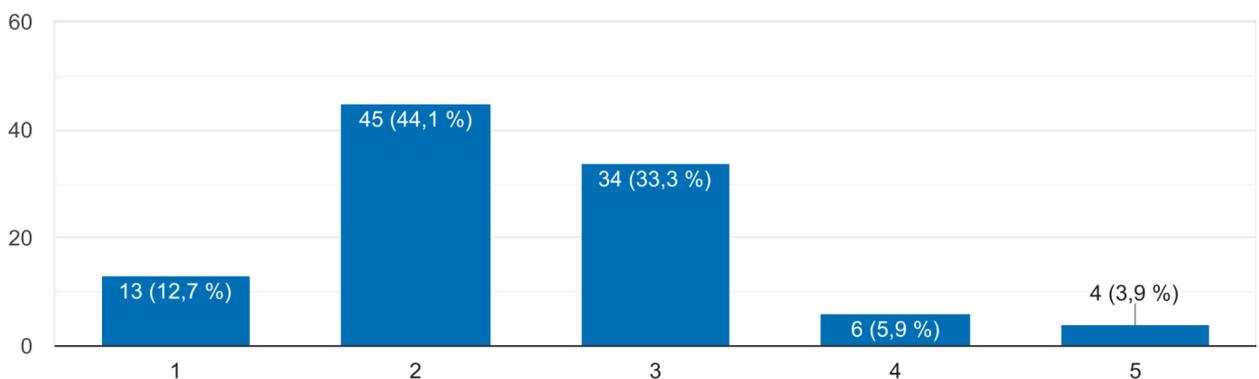
Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Grado en que la empresa valora la diversidad de género en la composición de su liderazgo.

¿En qué grado consideras que la empresa valora la diversidad de género en la composición de su liderazgo? Considerando una escala del 1 al 5, siendo 1 (nada) y 5 (mucho)

102 respuestas



Fuente: Elaboración propia

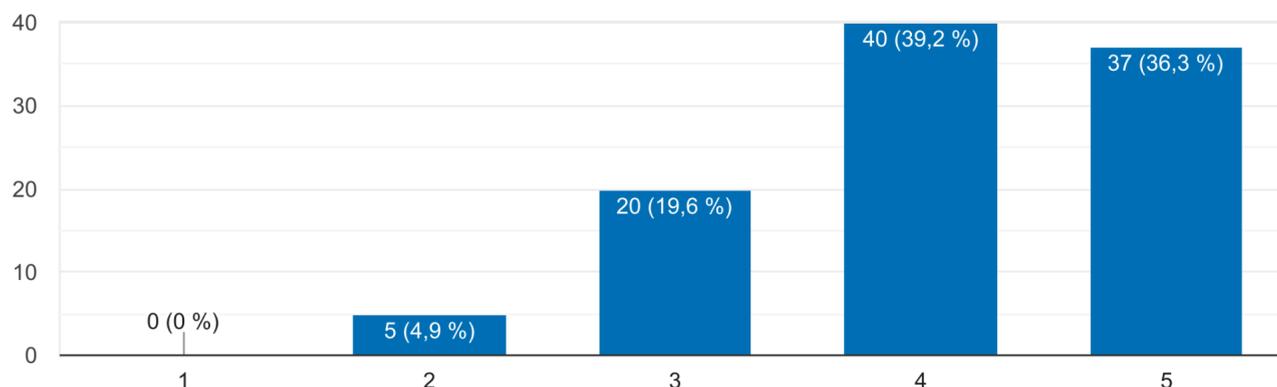
Luego, se les consultó a los participantes qué grado de importancia tiene para ellos trabajar en mejorar la equidad de género y la inclusión de mujeres en Tecpetrol y la mayoría lo consideró muy importante, tomando como referencia una escala del 1 al 5 (siendo 1 nada y 5 mucho). Esto denota que si se lograsen mayores niveles de participación en iniciativas que generen resultados efectivos, es altamente probable que los colaboradores demuestran compromiso y responsabilidad con la causa dado que lo consideran un aspecto importante del ambiente laboral. Resta comprender por qué no se está logrando la participación y el involucramiento de los mismos en los programas que ya fueron implementados.

Figura 16

Grado de importancia de trabajar en mejorar la equidad de género y la inclusión de mujeres a Tecpetrol

¿En qué grado consideras que es importante trabajar en mejorar la equidad de género y la inclusión de mujeres a Tecpetrol? Considerando una escala del 1 al 5, siendo 1 (nada) y 5 (mucho)

102 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Por último, se les pidió a los encuestados que expliquen brevemente si consideran que el programa tiene un impacto positivo en la inclusión de mujeres a la empresa y su justificativo, considerando una escala del 1 al 5 (siendo 1 nada y 5 mucho). Al ser una pregunta optativa, se obtuvieron 74 respuestas de 102 encuestados.

De las mismas, surgieron una variedad de comentarios respecto a cómo los colaboradores perciben los resultados del plan que está en funcionamiento.

En primer lugar, la mayoría estuvo de acuerdo en que se evidencia un aumento en la cantidad de mujeres que integran la organización, aunque las mismas están concentradas en puestos de bajo nivel de responsabilidad, como Pasantes y Jóvenes Profesionales. Esto se correlaciona con la puntuación que le asignaron al grado de importancia que consideran le da la organización a la inclusión de mujeres a su plantilla y liderazgo.

En segundo lugar, otra opinión generalizada es que el aumento en la participación de mujeres no se trata necesariamente de un fenómeno de inclusión. Se hace foco en la importancia de que la incorporación de mujeres esté dada exclusivamente por sus capacidades y sus conocimientos sin obedecer a políticas de cupo femenino o un intento de mejorar la imagen corporativa. En este sentido, una de las respuestas llama la atención sobre la desvalorización del ascenso de las mujeres en la empresa desde la implementación del programa. Mediante los comentarios, se da a entender que es una creencia compartida el hecho de que la evolución en la participación de mujeres es una decisión política y no deviene naturalmente del incremento de mujeres capacitadas disponibles en el mercado de trabajo o del desarrollo profesional de quienes ya forman parte de la organización.

En tercer lugar, otra crítica que se le hace al plan es que carece del respaldo de la gerencia. La mayoría de los encuestados coincidieron en que la participación de las personas que ocupan los puestos de mayor responsabilidad, quienes deberían dar el ejemplo, es escasa. Además de que no existe un mensaje contundente por parte de la dirección acerca de la importancia de estas iniciativas y sus resultados. A su vez, al tratarse de iniciativas de carácter optativo, la participación está dada principalmente por los más jóvenes y/o personas que genuinamente tienen la voluntad de generar un ambiente de trabajo más inclusivo.

En cuarto lugar, si bien todos estuvieron de acuerdo en que el programa tiene un impacto positivo en la inclusión de mujeres a Tecpetrol, la mayoría habla de que llevará tiempo alcanzar resultados notables, como es el cambio en la composición de la dirección de la compañía. La consecución de este objetivo requiere asimismo un trabajo en la integración de mujeres en las áreas operativas *core* de la organización, donde persiste una marcada predominancia de hombres por sobre mujeres.

Finalmente, se recolectaron sugerencias que podrían mejorar los resultados del programa o al menos la percepción de los colaboradores respecto al mismo. Entre ellos se destacan:

- Fomentar charlas abiertas con grupos diversos para relevar cuáles son los factores limitantes de la inclusión de mujeres en la organización
- Dedicar más tiempo a trabajar en los sesgos y juicios de las personas que atentan contra la inclusión de mujeres en la industria.
- Lograr un verdadero compromiso de la gerencia que se evidencie mediante el ejemplo, aumentando su participación en los talleres e incitando a sus equipos de trabajo a formar parte.

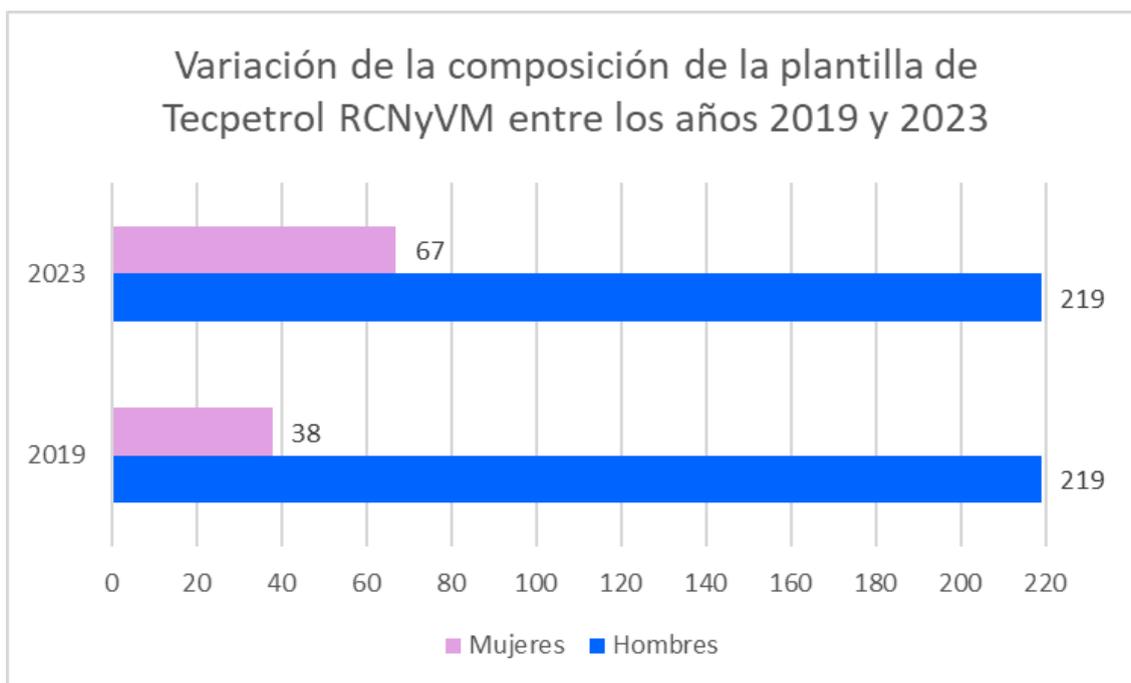
Análisis de la evolución de la participación de mujeres en la empresa

A partir de un relevamiento que se realizó al interior de la empresa en abril del 2023, se logró identificar qué puesto y en qué escalón de la estructura organizacional se encuentra cada uno de los colaboradores de Tecpetrol en Neuquén. En base a esta información, se llevó a cabo un análisis estadístico para reflejar la presencia de mujeres al interior de la organización y los roles que ocupan las mismas dentro de la escala jerárquica de la empresa. Esta información, en comparación con los mismos datos tomados en 2019, servirá de parámetro para determinar los avances o la evolución que se produjo a partir de la implementación del plan *+Diversidad* en términos de inclusión femenina y equidad de género dentro de la organización.

En primer lugar, si se compara la plantilla de 2019 vs. 2023, se puede observar que en esos cuatro años se pasó de tener 257 a 286 empleados propios de Tecpetrol en RCNyVM. Esta variación implica un aumento de aproximadamente un 9.2% en términos absolutos del personal de la organización. Ahora bien, si se analiza cómo está compuesto ese incremento, se puede decir que el total de colaboradores hombres dentro de la organización no varió, mientras que se dió un aumento del 43% en el total de mujeres al interior de la misma. Esto se ve reflejado en el cuadro a continuación donde se evidencia que se pasó de contar con 38 mujeres dentro de la empresa a un total de 67. Mientras que el número de hombres empleados en Tecpetrol RCNyVM se mantuvo en 219. Si bien resulta llamativo que no hayan variaciones respecto a la cantidad de hombres dentro de la compañía, no se debe perder de vista que durante esos cuatro años hubieron ingresos, egresos, rotaciones y ascensos, resultando en una mera coincidencia que el número se mantenga igual. Es decir, que no se debe asumir que a partir de 2019 no se contrataron más hombres en Tecpetrol, sino que se debe tener en cuenta que se trata de un fenómeno de rotación que excede a los fines de este estudio.

Figura 17

Variación de la composición de la plantilla de Tecpetrol en RCN y VM entre los años 2019 y 2023



Fuente: Elaboración Propia

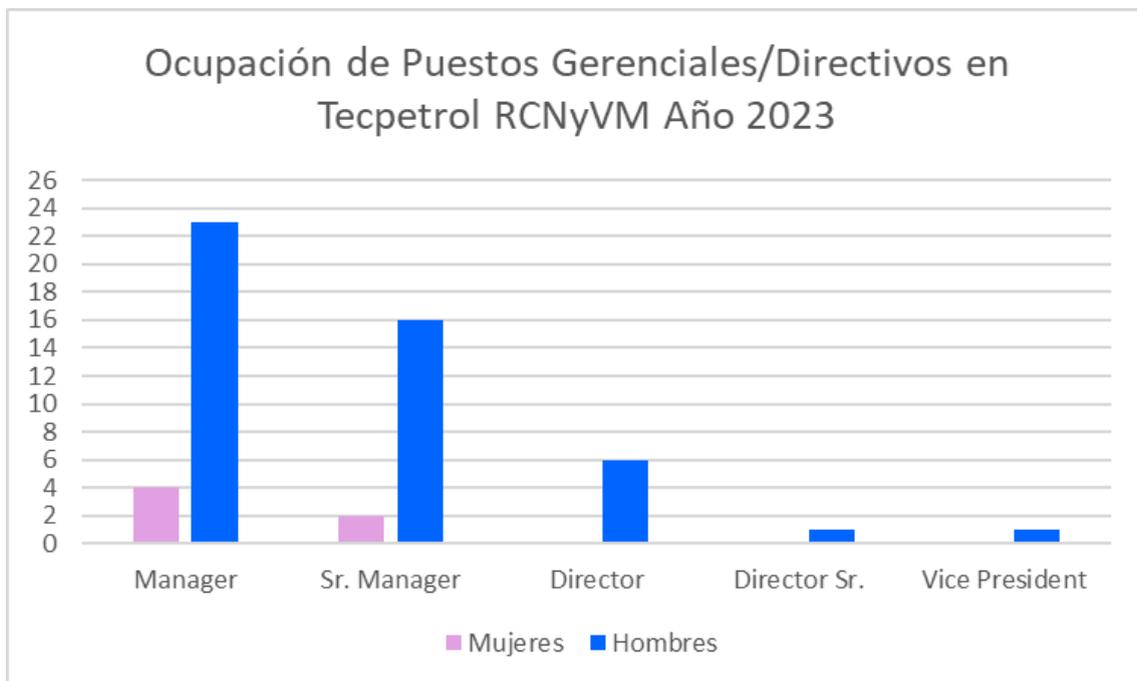
En segundo lugar, observando los datos relevados, se puede afirmar que el fenómeno del *Techo de Cristal* también se verifica dentro de la empresa Tecpetrol en Neuquén. Es posible hacer esta afirmación dado que en 2023, de las 53 posiciones de Manager y Sr. Manager que existen en la organización, sólo seis son ocupadas por mujeres. Además, no existe ninguna mujer que ocupe un puesto directivo en la RCNyVM, siendo seis hombres los que integran la totalidad de estas posiciones. En palabras de Sfilgoy (2022), se puede decir que se trata de un fenómeno de “Segregación Horizontal” que se verifica en el mercado de trabajo argentino.

En la industria del Oil & Gas, en la que se desarrolla Tecpetrol, este fenómeno se da en dos sentidos. Por un lado, en la baja participación de mujeres dentro del sector, y por el otro, en la subrepresentación del género en cuestión en los sectores operativos relacionados a la extracción. Debido a que estas últimas son las áreas principales en la cadena de valor de las compañías y la puerta de ascenso a puestos de mayor jerarquía,

esto explica de cierta forma la mayor dificultad de escalar que poseen las mujeres frente a sus pares hombres y la inequidad en la ocupación de los puestos gerenciales y/o directivos dentro de Tecpetrol. Si bien se considera que la organización ha estado haciendo esfuerzos por revertir esta segregación al interior de la misma, se puede evidenciar por los valores que se muestran en el gráfico a continuación, que en 2023 esta brecha sigue siendo aún muy notoria.

Figura 18

Ocupación de puestos gerenciales/directivos en Tecpetrol RCN y VM año 2023.

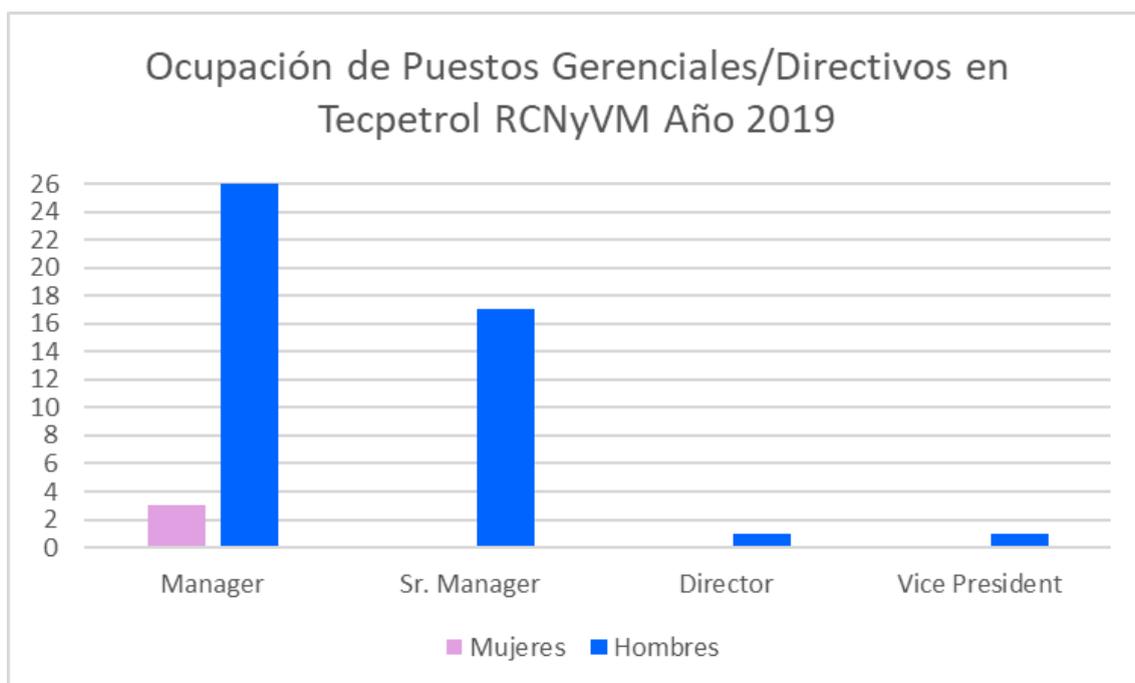


Fuente: Elaboración Propia

A pesar de estas diferencias, es importante destacar que previo a la implementación del plan +D esta disparidad era aún mayor. Como se puede observar en el cuadro a continuación, antes de la puesta en marcha de las medidas para fomentar la diversidad al interior de la compañía, existían solo 3 mujeres en puestos gerenciales, ocupando la escala más baja de los mismos. Mientras que el resto de los puestos directivos eran desempeñados en su totalidad por hombres.

Figura 19

Ocupación de puestos gerenciales/directivos en Tecpetrol RCN y VM año 2019.



Fuente: Elaboración Propia.

En resumen, se puede decir que transcurridos cuatro años desde la creación y puesta en práctica de las medidas y herramientas que componen al programa +Diversidad, se verifica un incremento del 100% en la cantidad de mujeres que ocupan puestos gerenciales y ninguna variación en lo que respecta a posiciones directivas. Si bien este aumento es sustancial en términos absolutos, no se debe perder de vista que el número de hombres ocupando este tipo de puestos en 2019 era quince veces mayor que el de mujeres y que en 2023, si bien sólo se incorporaron dos hombres a ese Cluster, estos siguen superando en creces a la cantidad de mujeres que lo componen. Siendo que a abril 2023, hay 47 hombres versus 6 mujeres en dicho escalón de la jerarquía, y que solo los primeros ocupan puestos directivos.

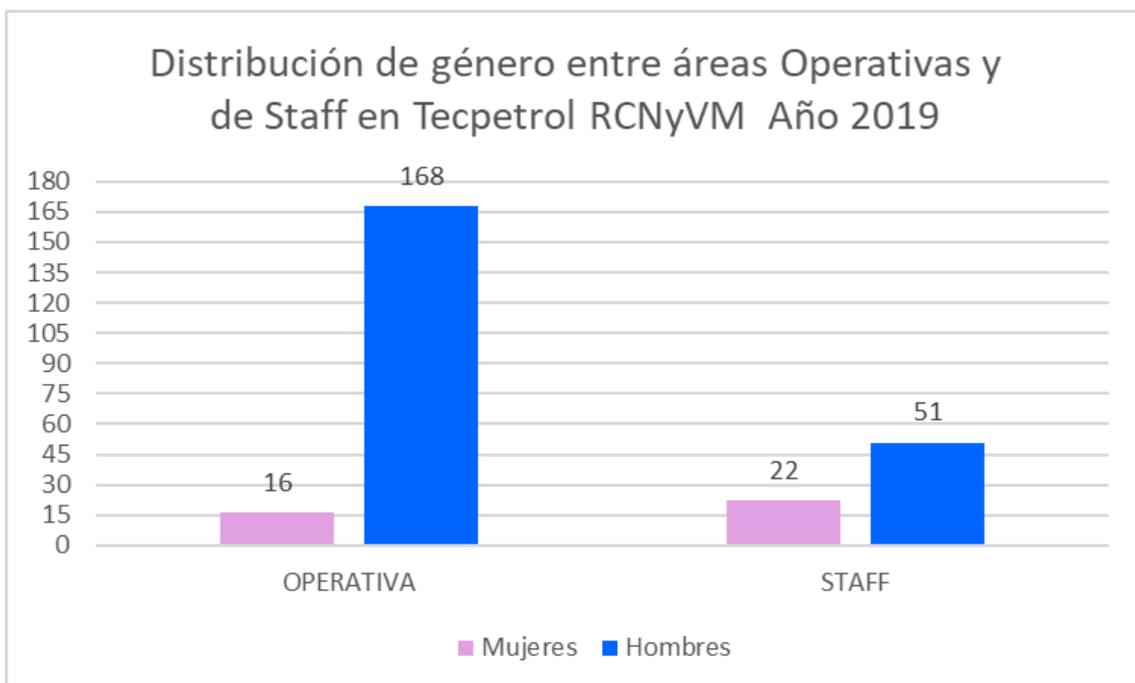
En tercer lugar, siguiendo con la idea de “Segregación Horizontal”, resulta interesante analizar en qué áreas se encuentra la mayor concentración de mujeres en Tecpetrol. Para analizar esto, se clasificó los puestos entre áreas Operativas y de Staff. De acuerdo al relevamiento realizado, se verifica, tanto en 2019 como en 2023, que

existe mayor concentración de mujeres en áreas de Staff que en sectores Operativos. Además, se puede ver también que en el caso de los hombres sigue una tendencia inversamente proporcional, que se traduce en una mayor participación de los mismos en áreas Operativas. Este aspecto se encuentra íntimamente relacionado a la proporción de mujeres que estudian o se gradúan de carreras STEM en Argentina. De acuerdo a lo publicado por el IAPG (2022) si bien el porcentaje de mujeres que estudian y se gradúan de carreras de grado ha aumentado notablemente, la proporción de graduadas en carreras afines al sector hidrocarburífero sigue siendo baja. Algo similar a lo que declaró la directora de RRHH de la compañía durante la entrevista:

En ingeniería química la mitad son mujeres, pero cuando vas a ingeniería eléctrica, 5% de los estudiantes son mujeres. En ingeniería mecánica, 2%, en ingeniería en petróleo, 5%. O sea, el tema, aparte de que no hay en general ingenieros en petróleo que produzca la Argentina, tenés muy pocas que son mujeres (Directora de RRHH, entrevista realizada por Gili A, comunicación personal, 29 enero del 2023).

Figura 20

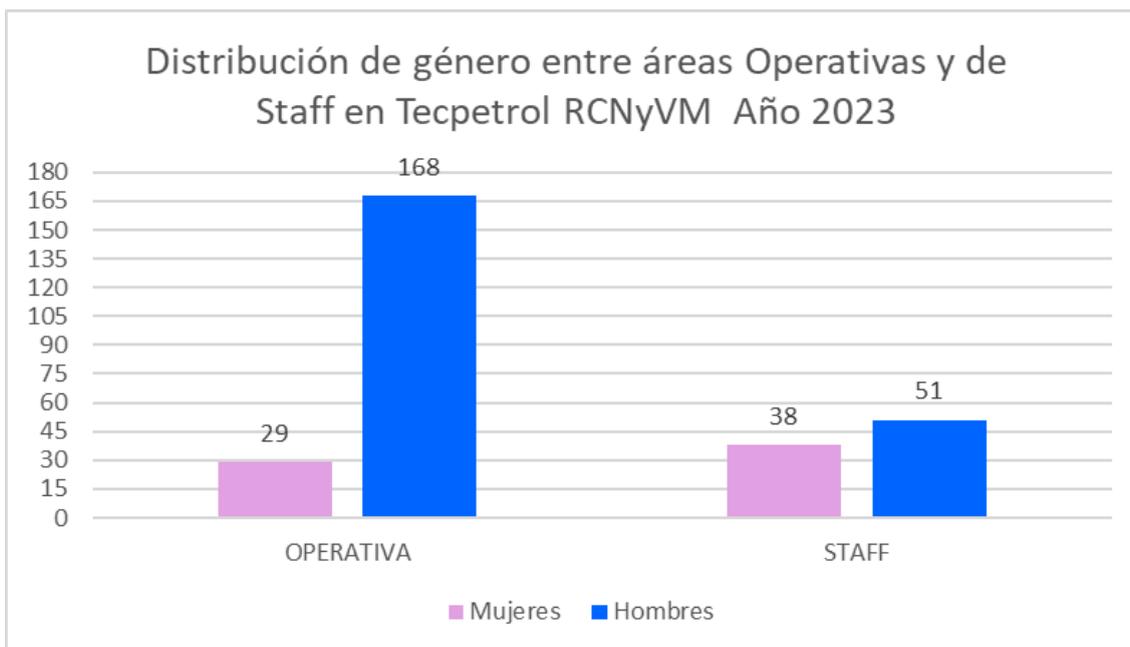
Distribución de género entre áreas operativas y staff en Tecpetrol RCN y VM año 2019.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 21

Distribución de género entre áreas operativas y staff en Tecpetrol RCN y VM año 2023.



Fuente: Elaboración Propia

En consonancia con lo expuesto, cabe destacar que la tendencia acerca de la distribución de género entre las áreas Operativas y de Staff de Tecpetrol en Neuquén, se ve reflejada también en los cargos gerenciales. Esto es así dado que, en 2019, de las tres mujeres que contaban con el título de Manager, dos de ellas desempeñaban sus funciones en áreas de Staff y solo una de ellas estaba a cargo de un área Operativa. Algo similar a lo que sucede en 2023, año en que de las seis mujeres que ocupan cargos de Manager o Sr. Manager, cuatro lideran áreas de Staff y solo dos son gerentes de áreas Operativas. Se puede afirmar entonces que la proporción se mantuvo a pesar del correr del tiempo y las medidas implementadas por la organización.

Dada la información presentada, resulta interesante hacer una correlación entre la situación de Tecpetrol en Abril 2023 y lo relevado por el IAPG en Mayo del 2022. Este último, provee un estudio que describe la composición de la fuerza laboral de 43

empresas del sector del Oil & Gas y brinda estadísticas respecto al mismo que sirven para analizar cómo se encuentra la organización respecto a los valores promedios que caracterizan a la industria.

En primer lugar, en promedio la participación de mujeres en la industria es del 18,1% (IAPG, 2022), mientras que en Tecpetrol este porcentaje asciende a un 23%, es decir, que se encuentra cinco puntos por encima de la media del sector. Además, en cuanto a la evolución del sector Oil & Gas, el IAPG (2022) establece que el porcentaje de mujeres en la industria se mantuvo prácticamente sin cambios en la última década en torno al 19%. Mientras que en Tecpetrol se evidencia una variación porcentual del 43% en el total de mujeres al interior de la empresa desde 2019.

En segundo lugar, se observa que en las empresas encuestadas por el IAPG (2022), el 15,2% de las posiciones de directorio están ocupadas por mujeres, pero menos del 5% de esas organizaciones son lideradas por mujeres. Respecto a esto, Tecpetrol se encuentra muy por debajo de la media dado que no hay ninguna posición directiva en la Cuenca Neuquina que sea ocupada por una mujer. Los puestos más altos alcanzados por mujeres son gerenciales y solo existen seis en dichas posiciones.

En tercer lugar, otra diferencia que se evidencia respecto al promedio del sector en Argentina es en la distribución de la participación de mujeres en las distintas categorías de la escala jerárquica. Según el IAPG (2022), en la industria se evidencia una proporción similar de mujeres desde la base hasta las posiciones gerenciales, que ronda entre el 17 y 18% de mujeres. Sin embargo, en Tecpetrol, esta distribución es asimétrica, siendo que se evidencia una mayor concentración en las posiciones de Pasantes, Jóvenes Profesionales y mandos medios. Mientras que en las posiciones gerenciales la representación es del 11%. En este sentido, se observa cómo las mujeres están mayormente concentradas en la base y van perdiendo participación a medida que avanza la escala jerárquica.

En cuarto lugar, en lo que respecta a la segmentación horizontal La Agenda de Género del IAPG (2022) establece que, tal como sucede en el caso de estudio, existe una mayor concentración de mujeres en áreas de apoyo que en áreas operativas. La representación de mujeres en sectores como perforación, terminación y otras áreas *core*, en promedio ronda en el 5%. Si bien, en Tecpetrol es del 14%, sigue siendo un porcentaje bajo siendo que las personas que ocupan estos puestos son quienes más posibilidades tienen de ascender en la escala jerárquica de las empresas del sector.

Conclusiones

Habiendo realizado el análisis de la información brindada por la empresa y aquella recolectada mediante encuestas y entrevistas, se exponen las principales conclusiones de este estudio en función de los objetivos planteados al comienzo del presente trabajo.

En primer lugar, se realizó una caracterización de la organización y su relación con el entorno. Respecto a esto, uno de los principales puntos a destacar son la misión y la visión de la empresa. En ambos casos ninguna refleja un compromiso de la organización con la equidad de género y tampoco hacen mención a la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, este aspecto se encuentra plasmado en uno de los valores organizacionales bajo la idea de “Igualdad de oportunidades”. Bajo este concepto es que la organización declara su compromiso con la diversidad e igualdad de género. La elección de la palabra “igualdad” en este caso también es un punto a resaltar, dado que su significado dista del concepto de “equidad”. En el caso de la igualdad, se refiere a dar a todos las mismas oportunidades, en cambio, la equidad hace alusión a brindar oportunidades a todas las personas pero reconociendo las desigualdades estructurales de cada una de ellas. Es este último, el concepto que mejor se adapta a una política empresarial que intenta sacar provecho de la diversidad de sus colaboradores.

Un aspecto que acompaña a los valores que caracterizan a Tecpetrol es la adhesión a la Agenda 2030 y los ODS. Como se mencionó anteriormente, en los Reportes de Sustentabilidad de la organización se hace alusión especialmente a los ODS 5 y 8 que buscan la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de condiciones en el mercado de trabajo. El compromiso de la empresa con estos objetivos es canalizado mediante iniciativas de diversidad e inclusión y la garantía de un trato igualitario entre hombres y mujeres al interior de la organización.

Además, a partir de la Matriz de Criticidad de los Grupos de Interés, se logró tener un panorama de los actores que mayor influencia tienen sobre la empresa y viceversa. Se obtuvo que los gerentes y directores de la compañía, junto con el resto de los colaboradores, son el grupo de mayor criticidad para la organización. Con lo cual la correcta gestión de los recursos humanos resulta un factor crucial para la viabilidad de la empresa.

En este sentido, una de las exigencias de estos grupos de interés para con la organización es la generación de ambientes de trabajo agradables, la posibilidad de equilibrar la vida personal con la profesional, contar con oportunidades de crecimiento y desarrollo, y canales de comunicación fluidos y eficientes, entre otros. Todas estas necesidades están fuertemente relacionadas con la gestión de los recursos humanos, la cultura de la empresa y, a su vez, la gestión de la diversidad. Esto es así dado que, para lograr un ambiente laboral ameno, es importante que las personas se sientan cómodas en su lugar de trabajo, que compartan los valores y principios que la empresa defiende y que no exista discriminación, ni tratos preferenciales, entre otros aspectos. La cultura organizacional juega un rol clave en esto, aquí entran en juego las pautas culturales que la gerencia quiera establecer para lograr un ambiente laboral diverso e inclusivo y las herramientas que emplea para sortear las resistencias que surgen de los valores y principios de cada uno de los colaboradores. En este sentido, se observó que existe un trabajo desde la Dirección de Recursos Humanos para intentar moldear la cultura organizacional y reforzar los valores que la empresa defiende. Esta labor es implementada mediante la Gerencia de Transformación Cultural, la cual tiene como principal objetivo gestionar y monitorear el cambio cultural dentro de la organización.

La estructura organizacional de Tecpetrol está pensada en base a un sistema de clusters, que plantea un esquema jerarquizado y vertical. La empresa propone diferentes encuadres para las carreras de cada profesional que trabaja dentro de la compañía con el objetivo de fomentar la rotación dentro de la misma. Se busca que el colaborador no solo ascienda a puestos de mayor responsabilidad sino que también logre desplazamientos horizontales que le permitan tener un conocimiento más amplio de la actividad. Esto es así porque, los puestos de mayor jerarquía son generalmente ocupados por personas con trayectorias de más de diez años en la compañía, con lo cual se requiere gran experiencia dentro de la industria y de la empresa para alcanzar esos cargos.

En segundo lugar, se establecieron los elementos de la gestión de la diversidad con los que cuenta la compañía. Se resalta la existencia del plan *+Diversidad* como el principal elemento de gestión de la misma. Como se evidenció en el análisis, este ha ido evolucionando para abarcar cada vez más aspectos de lo que implica la diversidad. Inicialmente, se centró en la equidad de género y, con el tiempo, se fueron integrando otros ejes al programa que dispersaron su enfoque y modificaron la estrategia. Aunque esta evolución implica un cambio positivo para promover una cultura organizacional

más diversa e inclusiva, el hecho de ampliar el alcance del programa tiende a diluir el foco en la equidad de género. Esto implica que algunos de los recursos que antes estaban totalmente abocados a mitigar las disparidades entre hombres y mujeres dentro de la organización hoy tengan que ser distribuidos y dirigidos hacia otros aspectos de la diversidad y la inclusión.

En tercer lugar, se establecieron los objetivos que persigue el plan +D y en particular aquellos que apuntan a la inclusión de mujeres. En línea con lo anterior, los objetivos están estructurados en función de los cinco ejes de aplicación del programa: género, culturas nacionales, LGBTIQ+, generaciones y discapacidad. El eje de género tiene como objetivo general promover iniciativas para igualar las oportunidades de desarrollo y crecimiento de hombres y mujeres dentro de la empresa. El mismo, no define una forma específica de medir su consecución. En este punto, si bien la declaración de diversidad de la organización es clara en cuanto a principios, valores y objetivos generales, no existe documentación oficial de público acceso donde se definan los objetivos específicos que se persiguen con cada eje de aplicación.

En cuarto lugar, se determinaron las herramientas que ofrece el plan que favorecen a la inclusión de mujeres a la empresa. Se diferenciaron siete iniciativas que apuntan específicamente a la equidad en términos de género. Sumados a otra serie de beneficios de flexibilidad que buscan ayudar a encontrar el equilibrio entre la vida personal y profesional de los empleados, sobre todo de aquellos que son padres y/o madres.

En lo que respecta a las iniciativas que están enfocadas específicamente a la equidad de género, el primer punto a destacar es que ninguna de ellas es de carácter obligatorio. El segundo punto a analizar, es que solo tres de ellas apuntan a un público que no sea exclusivamente femenino y que por ende tienen un objetivo de transformación cultural. Las restantes cuatro están destinadas a mujeres y buscan de alguna forma motivarlas y acompañarlas en su desarrollo profesional dentro de la empresa. El tercer punto relevante es que ninguno de esos proyectos está dirigido a la totalidad de los colaboradores de la organización sino que se enfocan en grupos reducidos y selectos. En este sentido, al tratarse de iniciativas de carácter optativo y que solo apuntan a cierta población de la organización, resulta más difícil lograr un impacto en la cultura organizacional.

En sexto lugar, se buscó determinar el grado de difusión y conocimiento del programa al interior de la organización además de dar a conocer qué impacto consideran

los colaboradores que tienen estas iniciativas. Esto resulta relevante dado que, para determinar la eficacia de un programa de inclusión y diversidad, es importante determinar el nivel de difusión del mismo al interior de la organización y la percepción de los empleados respecto al mismo. En la mayoría de los casos, estos programas persiguen un cambio cultural que requiere la participación de todos los colaboradores en mayor o menor grado. En el caso de las empresas del Oil & Gas, como es Tecpetrol, no sólo implican un cambio cultural sino que representan un cambio de paradigma, siendo que son organizaciones altamente masculinizadas. Para lograr un giro de esta magnitud es clave contar con el sponsor de los escalones más altos de la organización, mostrando que los directores, gerentes, e incluso el CEO de la compañía están comprometidos con la causa y buscan generar este cambio. Es necesario lograr la transformación en los estratos más altos de la organización para dar el ejemplo y demostrar el genuino interés de la empresa por dar una solución a las brechas que existen entre hombres y mujeres dentro de la misma.

En la misma línea, además del compromiso de la dirección, es fundamental el correcto uso de los canales formales de comunicación para hacer extensivas las iniciativas y los resultados del programa a la totalidad de los colaboradores. La difusión y socialización de las medidas implementadas, así como las maneras en que cada individuo puede contribuir a fomentar el cambio cultural, son fundamentales para asegurar el compromiso de los colaboradores con la inclusión y la aceptación de la diversidad dentro de la organización.

Contar con las mejores herramientas y llevar a cabo proyectos significativos centrados en la perspectiva de género carecerá de impacto si no se logra llegar a aquellos que muestran resistencia al cambio. Es importante que la empresa sea capaz de transmitir la relevancia de las iniciativas que se proponen y el impacto de las mismas a sus colaboradores. De lo contrario, será difícil lograr su participación, especialmente considerando que muchas de estas actividades son de carácter opcional. Además, socializar los resultados positivos que se evidencian a partir de la implementación de las distintas herramientas o instrumentos para mejorar la inclusión de mujeres en la organización o reducir la brecha de género será beneficioso. Esto permitirá que los miembros de la empresa reconozcan la magnitud del problema, tomen conciencia respecto al mismo y le otorguen importancia a las acciones que se pueden llevar a cabo para resolverlo.

De los resultados de la encuesta, se concluye, por un lado, que existe una falta de patrocinio por parte de los niveles gerenciales y una baja tasa de involucramiento de los colaboradores en las iniciativas y en la temática en general. Esto se evidencia dado

que el pasaje de información de los gerentes a sus equipos de trabajo es uno de los medios de difusión menos utilizados dentro de la compañía. Sumado a que, si bien la totalidad de los colaboradores conocen el programa, existe una muy baja tasa de participación de los mismos en las propuestas que se plantean.

Además, en términos de difusión existe un consenso acerca de la poca información que se difunde de los resultados del plan desde su implementación y el impacto de las iniciativas. La única persona que afirmó tener amplio conocimiento sobre los resultados del programa es un Gerente Senior, lo que podría sugerir que la organización solo comparte esta información con los miembros de los estratos más altos. En relación con esto, como se señaló anteriormente, es evidente la escasa comunicación de los superiores a sus colaboradores respecto al programa.

Finalmente, respecto al grado de importancia que los colaboradores le asignan a la mejora de la equidad de género y la inclusión de mujeres dentro de Tecpetrol, se concluye que, aunque este factor parece ser significativo para todos los colaboradores, actualmente, no sé está logrando contar con la participación activa de los mismos. Esta falta de involucramiento puede atribuirse al hecho de que participar en estas iniciativas implica dedicar tiempo que se resta de las horas diarias de trabajo.

Como se mencionó, el repentino crecimiento en la actividad de Tecpetrol no fue acompañado proporcionalmente por un desarrollo en la estructura interna de la misma. Por lo tanto, los colaboradores a menudo experimentan una sobrecarga de trabajo y tienden a extender sus jornadas laborales para cumplir con sus obligaciones. En este contexto, resulta difícil para ellos optar por dedicar tiempo a estas iniciativas.

Se cree que, si se lograsen mayores niveles de participación en iniciativas con resultados efectivos, es altamente probable que los colaboradores demuestren compromiso y responsabilidad con la causa, dado que es percibida por ellos como un aspecto importante del ambiente laboral.

En séptimo lugar, se buscó establecer las áreas en que se da una mayor concentración de mujeres dentro de la empresa. Para ello se recurrió a la nómina de Tecpetrol de Abril 2023.

Por un lado, se evidencia que las mujeres se encuentran en mayor medida ubicadas en áreas de Staff más que en áreas operativas. De la totalidad de los puestos operativos existentes, solamente el 14% de los mismos son ocupados por mujeres; mientras que, las áreas staff cuentan con un porcentaje de participación del 42% de

mujeres. La ocupación de cargos en áreas operativas es un factor relevante dado que tiene un fuerte impacto en las posibilidades de acceso a puestos directivos. Dentro de los requisitos para ocupar dichas posiciones, usualmente se exige que los candidatos tengan conocimiento y experiencia en las actividades *core* de la industria.

Por otro lado, se observa una mayor concentración de mujeres en puestos de baja jerarquía. Existe gran cantidad de pasantes, jóvenes profesionales y analistas, pero no así, de gerentes y mucho menos de directoras. De acuerdo con lo relevado, de las 67 mujeres contratadas por la compañía, solo 6 mujeres ocupan puestos gerenciales. Esto está vinculado tanto con la reciente incorporación de mujeres en la industria, que carecen de experiencia dentro de la misma, como con el intento de la organización por cambiar la composición de la plantilla desde la implementación del programa.

Por último, se buscó establecer qué cambios se dieron en la composición de género de la plantilla desde la implementación del plan +D. Con base en los datos recopilados de la empresa y considerando tanto la entrevista en profundidad con los representantes de la Dirección de Recursos Humanos como las opiniones de los colaboradores encuestados, se observa una clara tendencia de la compañía hacia la mejora en la equidad de género en su plantilla. Esto se ve reflejado a su vez en el hecho de que, desde la implementación del plan en 2019, no se observan variaciones en el número de hombres que integran a la compañía pero sí de mujeres. En el periodo de tiempo estudiado, aumentó en un 43% la cantidad de puestos ocupados por mujeres dentro de la empresa.

No obstante, los resultados de este análisis indican que, hasta el momento de la evaluación, se han registrado cambios principalmente en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Aunque se han observado excepciones, como el ascenso de tres mujeres a puestos gerenciales, aún no se evidencian avances en puestos directivos. Si bien se podría argumentar que alcanzar la paridad en niveles directivos requerirá más tiempo, también se precisa una estrategia más proactiva o agresiva para transformar culturalmente a la empresa y acelerar dicho proceso.

En este contexto, se plantea la estrategia de cupos como una medida para acelerar el proceso. No obstante, la posición de la organización es firme al sostener que no consideran que sea una solución al problema; la apuesta de Tecpetrol se dirige hacia la transformación cultural y el concepto de meritocracia. La implementación de una herramienta como esta podría conllevar desafíos potenciales, como el cuestionamiento de la credibilidad de las mujeres en roles de liderazgo, así como la posible carencia de

experiencia o capacidad en aquellas mujeres designadas en puestos directivos mediante este sistema.

Finalmente, se observa que a cuatro años de la implementación del programa, existen aún colaboradores que no conocen el mismo y que por lo tanto no comprenden la importancia de las acciones que se llevan a cabo. Sumado a que, en la actualidad, se sostienen opiniones al seno de la organización de que estas acciones suponen un cierto favoritismo hacia las mujeres que desacreditan el ascenso o el avance de las mismas en la escala jerárquica. En este contexto, resulta un desafío significativo lograr un cambio genuino dentro de la organización. Es necesario convencer a los colaboradores de la importancia de lograr la equidad de género y los beneficios que ésta supone, como el fortalecimiento del liderazgo, la diversidad en la toma de decisiones y la mejora del clima laboral, entre otros aspectos. Para alcanzar este objetivo es crucial contar con el respaldo de los directivos, quienes deben demostrar mediante sus acciones y decisiones el compromiso con la diversidad e inclusión y sobre todo con la equidad de género.

Recomendaciones

En base a lo expuesto en el apartado anterior, resulta interesante hacer una correlación entre el plan de acción que está llevando a cabo la empresa Tecpetrol y las palanca claves que enuncian Kotter y Heskett en su libro *Corporate Culture and Performance* (2011) para buscar aquellos puntos de mejora que tiene la organización en lo que respecta al cambio cultural y el plan de acción implementado.

En relación a la primera palanca, el *patrocinio*, dada la opinión de los encuestados se puede decir que se percibe una falta de apoyo e involucramiento de parte de la gerencia de la organización respecto al programa +D.

La segunda palanca, que refiere a la *Alineación de la Estrategia Cultural*, se puede ver reflejada en los valores de la organización, dentro de los cuales se encuentra el de “Igualdad de Oportunidades: compromiso con la diversidad e igualdad de género”. En este sentido, la empresa demuestra que si bien su misión y su visión no contienen ningún mensaje explícito acerca de su compromiso con la diversidad, este forma parte de sus principales valores.

La *estructura* es destacada por los autores como la tercera palanca ya que refleja la importancia de definir roles e instancias del plan de acción a implementar. En este aspecto, el programa +*Diversidad* cuenta con una Governance encargada de delimitar este plan de acción y llevar a cabo las mismas. A su vez, existe un espacio de colaboración para el resto de los trabajadores de la organización que quieran tener un rol más activo en el programa y es conocido como “grupos de aliados”. Mediante estos grupos, Tecpetrol invita al personal ajeno al área de Recursos Humanos a tomar la iniciativa y ser promotor del cambio cultural que se busca. Aunque es un programa abierto al que cualquier empleado podría acceder, se debe pasar por una serie de capacitaciones y cursos para poder convertirse en un “Aliado del Cambio” y tener la capacidad de proponer e impulsar nuevas iniciativas dentro de la organización. Además este programa no está enfocado únicamente a lo que se refiere a las iniciativas del programa +D, sino que cubre un espectro mayor en todo lo relacionado al clima laboral de la organización.

La cuarta palanca se basa en el *seguimiento* y comprende la necesidad de establecer criterios de medición que permitan evaluar los resultados del programa. Si bien es una opinión compartida por los colaboradores que estos últimos no son difundidos abiertamente al interior de la organización, cabe destacar que la dirección de RRHH hace un seguimiento de los mismos a través de indicadores claves (KPI). Algunos de estos son determinados con valores estadísticos como son el porcentaje de

mujeres dentro de la plantilla, el número de promociones de mujeres vs el de hombres. Mientras que otros, devienen de encuestas de pulso con enunciados como por ejemplo: “Contamos con una cultura inclusiva con las nuevas generaciones” o “Hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de ascenso”.

Por último, el quinto eslabón que describen los autores es el de la *comunicación*. Se resalta la importancia de contar con un plan de comunicación asertivo que dé a conocer las iniciativas que se llevan a cabo a todos los colaboradores de la organización. En este punto se destaca que el medio de comunicación a través del cual la mayoría de los colaboradores declararon tomar conocimiento de los programas y talleres fue a través de correos formales del departamento de RRHH y, en segunda medida, mediante la Intranet propia de la organización. Esto denota que existe un plan de comunicación formal del mismo. Si bien estas comunicaciones dan a conocer el programa, no son muy efectivas a la hora de incitar a los receptores a la participación e involucramiento.

A raíz del análisis de estos cinco elementos, se puede concluir que, para lograr el cambio cultural necesario para alcanzar la inclusión de las mujeres al interior de la empresa, la misma deberá trabajar en pos de mejorar los siguientes aspectos:

- Que la misión y visión de la compañía reflejen el compromiso que tiene la misma con generar un ambiente de trabajo diverso, libre de discriminación, donde se respeten y celebren las diferencias. En este sentido, también se sugiere modificar el valor definido por la empresa como “Igualdad de oportunidades” por el concepto de “Equidad” para destacar la importancia que le otorga la organización a las diferencias de cada persona que la integra.
- Reforzar el patrocinio por parte de la gerencia de las iniciativas del plan +*Diversidad*. Que quienes tengan personas a cargo inciten a sus equipos de trabajo a participar de las iniciativas mediante el propio involucramiento y la comunicación.
- Fortalecer los canales de comunicación de los programas, talleres y demás iniciativas que integran al +*D* para lograr mayor participación e interés de parte de los colaboradores.
- Definir objetivos específicos para el Plan +*D* que sean de público conocimiento y que permitan entender el impacto real de las iniciativas.

Además, tomando en cuenta lo expuesto por el autor Hernández Martínez (2015) respecto a los siete factores críticos para un plan de acción de cambio cultural, se deberá también trabajar en algunos de esos elementos. En primer lugar, la creación de una visión compartida, es importante para lograr que los colaboradores comprendan la importancia del cambio y los beneficios de sus resultados. Si bien según la encuesta llevada a cabo, la mayoría estuvo de acuerdo en que es un tema relevante a trabajar en la

empresa. Existe un 25% de los encuestados que no lo consideran tan importante. Es menester que el programa logre transmitir y comunicar el impacto que una mayor equidad de género podría tener tanto para los resultados del negocio como para el clima laboral de la compañía.

En segundo lugar, es importante una asignación clara de roles y objetivos. Si bien, existe un organismo de Governance del plan *+Diversidad*, el mismo se reúne y opera en Buenos Aires con lo cual el contacto con las operaciones de la Región Cuenca Neuquina es poco frecuente. No existe en la actualidad ninguna figura representativa de esta transformación cultural en la empresa en Neuquén, lo cual limita el involucramiento de los colaboradores dado que no existe un representante de estas acciones en la zona con quien puedan consultar o proponer ideas e iniciativas para aumentar su participación en el programa. Esto, a su vez, actúa como limitante del compromiso de las personas.

Por último, generar cambios que perduren en el tiempo es un factor clave para cualquier proceso de transformación cultural. Es aquí donde juega un papel fundamental el tiempo, tomando en consideración que el programa cuenta con aproximadamente cuatro años de antigüedad, es de esperar que algunos cambios ya se visualicen en la empresa mientras que otros requieran de mayores plazos para generar un impacto genuino. Es por ello que resulta relevante que las acciones y medidas implementadas perduren en el tiempo y se repitan año tras año. Además, deben ser sometidas a una constante evaluación para medir sus resultados y asegurarse de que las mismas acompañen las exigencias del entorno social y cultural. En suma, se debe prestar especial atención tanto a la participación e involucramiento de las nuevas generaciones o nuevos ingresos a la compañía, quienes en un futuro ocuparán cargos de influencia y pueden ser tomados como ejemplo a seguir por el resto de los colaboradores, como de aquellos con mayor antigüedad dentro de la empresa que ocupan hoy roles de liderazgo.

Finalmente, en base a las sugerencias brindadas por los colaboradores que fueron encuestados y el análisis del caso en sí. Se recomiendan algunas iniciativas que se considera que podrían tener mayor impacto en la cultura organizacional:

- Agregar a los planes de capacitación del personal charlas y/o talleres obligatorios enfocados en la equidad de género, en el trato igualitario de las mujeres y otros temas afines.
- Ampliar el público al que están dirigidas las iniciativas de equidad de género para que no solo estén enfocadas en mujeres sino que también apunten a la transformación cultural de los hombres que trabajan en la organización.

- Establecer desde la Dirección de Recursos Humanos, en acuerdo con cada gerente, una cierta cantidad de horas mensuales que cada colaborador puede dedicar a la participación en estos talleres e iniciativas. Esto debe ser comunicado de manera formal por cada líder para impulsar el involucramiento y la participación en el programa. Garantizando que el tiempo dedicado a estas actividades no se traduzca en una extensión de la jornada laboral, asegurando así la conciliación entre las responsabilidades laborales y la participación activa en las iniciativas propuestas.
- Invitar a mujeres que trabajen dentro de la empresa a dar testimonios de situaciones en las que hayan recibido un trato desigual por su condición de género ya sea dentro de la empresa o en otro contexto. Con esta iniciativa se busca generar mayores niveles de empatía y conciencia al interior de la organización mediante la experiencia de personas cercanas. Esta propuesta presenta un desafío que es el de reclutar mujeres que estén dispuestas a exponerse de esa manera, con lo cual es importante lograr generar un espacio de conversación seguro para que ellas se sientan cómodas a hablar.

Líneas para futuras investigaciones

Para finalizar, se proponen algunas líneas de investigación adicionales que podrían surgir de la lectura de este trabajo o que complementen lo desarrollado en el mismo.

Por un lado, sería interesante realizar un análisis y definición de los procesos de la organización y más específicamente de los procesos de Recursos Humanos y su impacto en la Diversidad al interior de la empresa. En este sentido, revisar los procesos de reclutamiento y selección del personal resultan una herramienta clave para determinar si existe algún sesgo a la hora de elegir al personal que pueda afectar a la equidad entre hombre y mujeres.

Por otro lado, sería enriquecedor realizar un estudio integral del plan *+Diversidad* que incluya los cinco ejes del mismo, sus resultados y su evolución desde que fueron implementados. Esto permitiría una visión más amplia de la efectividad del mismo y los puntos de mejora en términos generales de diversidad.

Además, podría generar valor una investigación que compare las estrategias de diversidad aplicadas en otras operadoras de la industria del petróleo en la región, para ver cuáles resultan más efectivas y qué ideas podría tomar Tecpetrol para mejorar su programa.

Finalmente, un estudio en profundidad de la cultura organizacional podría ser interesante para identificar cuáles son los valores y creencias que conviven dentro de la organización, más allá de aquellos propuestos por la misma. De esta forma, se podría evidenciar si la diversidad realmente integra un punto importante para los colaboradores y si es un valor compartido al interior de la institución.

Referencias

- Agut Nieto, S., & Martín Hernández, P. (2007). Factores que Dificultan el Acceso de las Mujeres a Puestos de Responsabilidad: Una Revisión Teórica. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214.
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), 1-2.
- Barney JB (1986) Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Acad. Manag. Rev.* 11: 656-665.
- Benavent Brianti, M. (2022). Desarrollo de la autoconfianza de las mujeres durante las oportunidades profesionales desafiantes. Universidad de San Andrés.
- Boschetti, A. (2015). El Impacto de la Implementación de Políticas de Género en la Industria Petrolera. El Caso Neuquino. *La aljaba*, 19, 135-152.
- Cepal, N. U. (2018). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe.
- Ciselli, G. (2002). Trabajo femenino en la industria petrolera de Chubut (1919-1962). *Andes*, núm. 13. Universidad Nacional de Salta. Salta, Argentina
- Corporación Financiera Internacional, (2019). Promoviendo oportunidades para las mujeres y el sector privado. Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería.
- Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598 *Psychological Review*, 109 (3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Gamoneda, A., & Tarantino, N. (2018). Ahora que sí las vemos: brechas de género en el mercado de trabajo de la provincia de Neuquén. En X Jornadas de Sociología de la UNLP 5 al 7 de diciembre de 2018 Ensenada, Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.
- Góngora, N. H., Nóbile, C., & Reija, L. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 2.
- Gomez Mejia, Luis D. B. (2008). Gestión de recursos humanos. DB Luis Gomez Mejia, Gestión de recursos humanos.
- Henri JF (2006) Organizational culture and performance measurement systems. *Account. Organiz. Soc.* 31: 77-103.

- Heredia, E. B. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (50), 37-53.
- Hernández Martínez, J. (2015). Transformación cultural JDV
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). Cultures and organizations: Software of the mind (Vol. 2). New York: Mcgraw-hill.
- Instituto Argentino del Petróleo y del Gas, (2022). La Agenda de Género en el Sector Oil & Gas en la Argentina.
- Kotter, J., Heskett, J. (2011). Corporate Culture and performance. Estudio longitudinal 11 años. Harvard Business Publishing.
- Lupano, M. (2011). Liderazgo, Género y Prejuicio. Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes.
- Mondragón, A. P. A., & Salgado, C. M. (2021). Las mujeres ejecutivas desde el suelo pegajoso hasta el techo de cristal. En la búsqueda permanente de un horizonte quebradizo. GénEroos. Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género, 28(30), 305-332.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Estudios gerenciales, 31(135), 223-236.
- Porret Gelabert, M. (2010). La discriminación laboral y la gestión de la diversidad de los recursos humanos. Revista Técnico Laboral, 2010, vol. 32, num. 126, p. 513-568.
- Ramos A., Barberà, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología*.
- Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>
- Rubert, M. B. C. (2023). Los estereotipos de género en el empleo: una cuestión de actualidad. Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho, (49), pp.689-696.
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio, 12(22), 67-92.

- Sanchez Gardey, G. (2007). *La Diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Universidad de Cádiz.
- Sandoval Silva, M.V. (2017). *El Impacto de la Gestión de Recursos Humanos en el Desarrollo del Liderazgo Femenino en Organizaciones Multinacionales: Disminuyendo Barreras a través de Políticas y Programas en Pro de la Diversidad de Género*. Buenos Aires, Argentina.
- Sfiligoy M.A. (2022). *Beneficios del trabajo de las mujeres ocupando cargos directivos en las empresas operadoras de la industria de petróleo y gas en la provincia del Neuquén*. Neuquén, Argentina. (TESIS-UNCO -Maestria en Gestion Empresaria - FAEA)
- Shymko V (2018) Object field of organizational culture: methodological conceptualization. *Int. J. Organiz. Anal.* 34: 1–5.
- Schein, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Buenos Aires. Editorial Plaza Janes.
- Simons, H. (2011). *El Estudio de Caso: Teoría y Práctica*. Madrid: Morata.
- Tecpetrol (2019), *Declaración de Diversidad*. Buenos Aires.
- Tejerina Rey, F. J. (2014). *Gestión de la diversidad y recursos humanos en la empresa*. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias del Trabajo, Campus de Palencia.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Anexos

1. Declaración de Diversidad Tecpetrol.

+diversidad



En la energía está la razón de ser de Tecpetrol. Explorarla, descubrirla, producirla transportarla y distribuirla.

Convencidos del valor que aporta la diversidad, Tecpetrol respeta y promueve las características que diferencian a cada colaborador. Esas diferencias catalizan la energía que nutre el trabajo que cada uno realiza día a día y potencia una fuerza mayor que nos mueve hacia adelante.

El respeto mutuo y el reconocimiento de que cada persona aporta sus atributos únicos a la empresa construye un equipo más fuerte.

Garantizar la diversidad en Tecpetrol significa que la aceptamos, valoramos y promovemos.

Partimos de creencias y valores compartidos, de una historia como empresa, y reconocemos las individualidades y las diferentes experiencias y visiones que nos enriquecen para enfrentar desafíos y buscar oportunidades. Para llegar más lejos.

Declaración de diversidad.01/07/2019



2. Matriz de Criticidad de los Grupos de Interés

Grupo de Interés	Sub grupo	Este grupo influencia nuestro:				Este grupo es influido por:				¿Este grupo puede influir o ser influenciado en el futuro?	¿Este grupo tiene dependencia con la empresa?	Criticidad
		Desempeño Económico	Desempeño Social	Desempeño Ambiental	Suma	Desempeño Económico	Desempeño Social	Desempeño Ambiental	Suma			
Interno	Accionistas	3	1	2	6	3	2	2	7	3	3	19
Interno	Empleados	2	3	2	7	3	3	1	7	3	3	20
Interno	Directores y Gerentes	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	22
Externo	Clientes	3	2	2	7	2	2	2	6	3	1	17
Externo	Proveedores	1	2	2	5	3	1	1	5	3	3	16
Externo	Sindicatos	1	3	1	5	2	3	1	6	3	1	15
Externo	Municipio y gobierno provincial	2	2	1	5	1	3	3	7	2	1	15
Externo	Secretaría de Ambiente, RH e HC	1	1	3	5	1	2	3	6	3	1	15
Externo	Competidores	2	1	1	4	1	2	2	5	2	1	12
Externo	Superficiales/Comunidades	1	3	3	7	1	3	3	7	2	2	18

Notas:

Desempeño Económico se refiere a todo lo que afecta o pueda verse afectado por el resultado económico de la empresa, su rentabilidad, sus finanzas, endeudamiento, etc. Todo lo que refiere al impacto económico real de la empresa en su entorno de negocios.

Desempeño Social se refiere a todo lo que afecta o pueda verse afectado por las dimensiones humanas de todo emprendimiento productivo. Esto incluye tanto a empleados como a las comunidades donde la empresa opere. Abarca tanto consideraciones formales de contratación (empleo justo, no discriminación, trabajo infantil, igualdad de oportunidades) como acciones que la empresa realice en la Comunidad local.

Desempeño Ambiental se refiere a todo lo que afecta o pueda verse afectado por el impacto ambiental de las actividades de la empresa, incluyendo consumo de recursos, emisiones, residuos, etc., considerando todo el ciclo de vida de los productos vendidos (desde su fabricación hasta su disposición final).

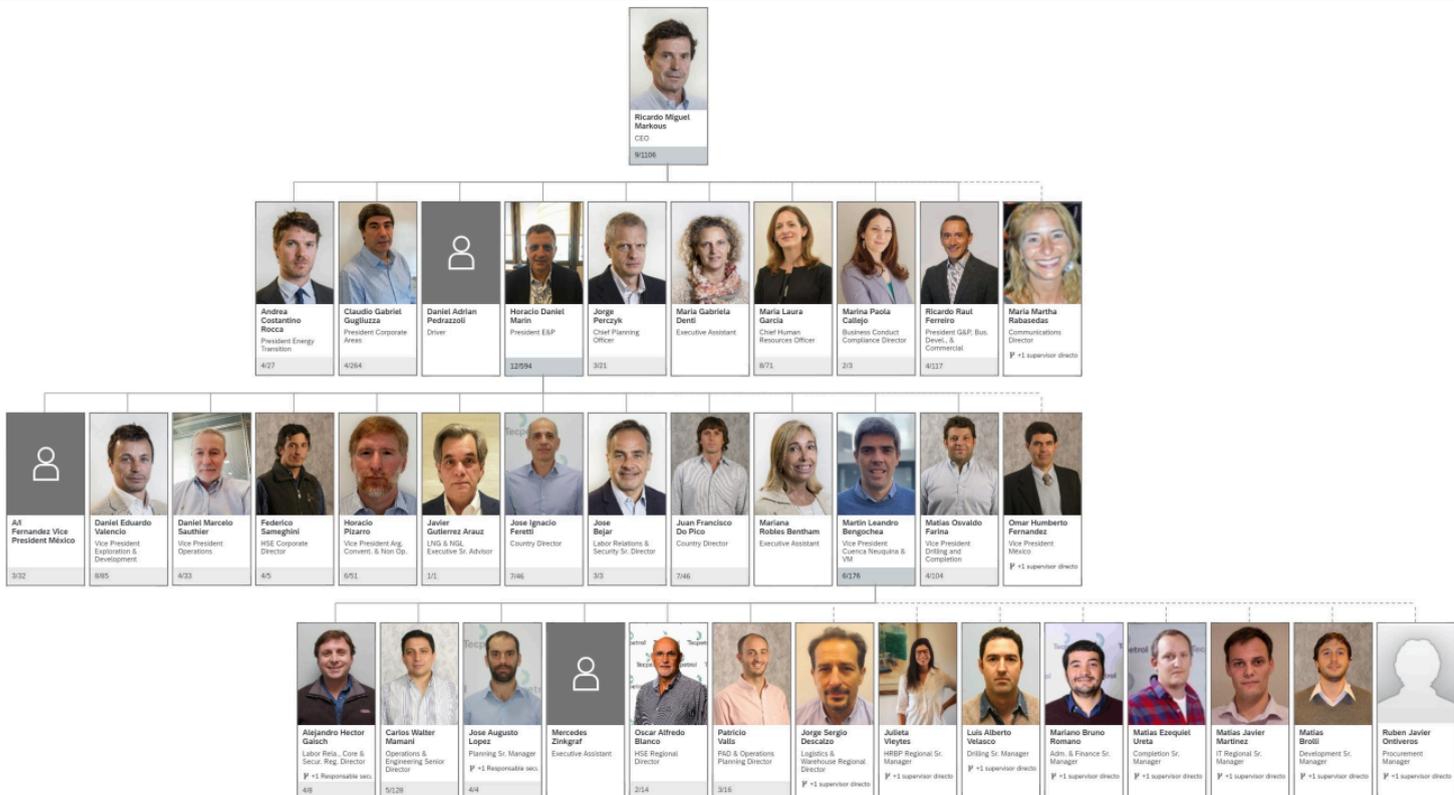
¿Este grupo puede influir o ser influenciado en el futuro? Refiere a la posibilidad concreta de que un grupo afecte de manera ostensible cualquiera de las dimensiones de análisis.

¿Este grupo tiene dependencia con la empresa? Refiere a que la empresa ejerce una influencia tal sobre el grupo de interés que sus decisiones la afectan o pueden afectar de manera fundamental.

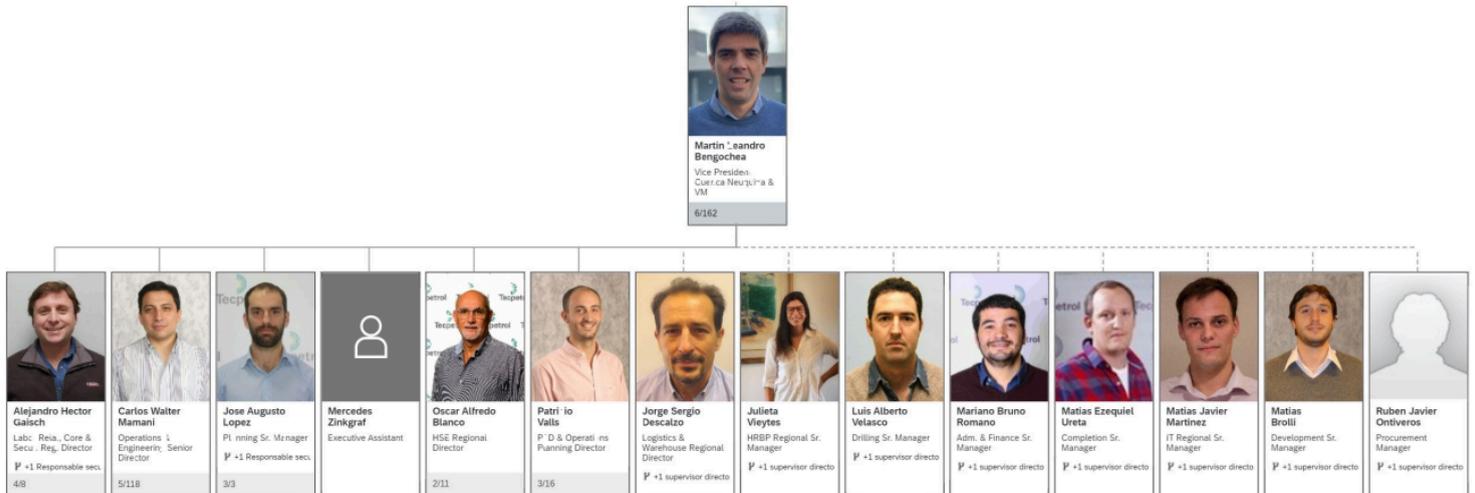
PARTES INTERESADAS		ESTRATEGIA	
Grupo	Subgrupos		OBJETIVO
Interno	Empleados	Principales	Gestionar
Interno	Directores y Gerentes	Principales	Gestionar
Externo	Clientes	Principales	Satisfacer
Externo	Proveedores		Gestionar
Externo	Sindicatos		Satisfacer
Externo	Municipio y gobierno provincial		Satisfacer
Externo	Secretaría de Ambiente, RH e HC		Satisfacer
Externo	Competidores	Esfuerzo mínimo	Monitorear
Externo	Superficiales/Comunidades	Principales	Satisfacer

3. Personigrama Tecpetrol

a. Estructura jerárquica desde el CEO hasta la 1era línea de la RCNyVM



b. Estructura jerárquica desde el Vicepresidente de la RCNyVM hasta su 1era línea.



4. Entrevista en profundidad con informantes claves

Entrevista realizada a la Directora de Recursos Humanos y la Gerenta de Transformación Cultural de Tecpetrol el día 29 enero del 2023.

Entrevistadora: ¿Qué herramientas o acciones se están implementando en Tecpetrol para incrementar el acceso de mujeres a cargos medios? Es decir, no gente que este en puestos como el mío (joven profesional) en los que ya se nota el cambio, sino ¿cómo se va a hacer o se está tratando de hacer para que puedan acceder a niveles más altos y cómo eso mismo impacta en la cultura y en las personas que ya están ocupando esos cargos? El impacto que genera por ejemplo de repente tener al lado a una mujer y no a un hombre que es lo que viene sucediendo hace tiempo.

En este sentido, mi interés es entender qué se está haciendo en Tecpetrol al respecto.

Directora RRHH: Bueno, buenísimo. ¿Y vos vas a proponer un plan de acción? Osea, después del análisis, ¿la idea es proponer un plan de acción?

Entrevistadora: Si se me ocurre, estaría buenísimo, ver si se puede proponer alguna mejora o algo que quizás haya visto en otra empresa y que diga: “che esto no está pasando, creo que está bueno”. Sí, es la idea. Puede ser que la conclusión sea que lo que están haciendo está bárbaro y sigamos así y nada más falta que se vea el efecto a largo plazo, que también es algo que a veces pienso.

Directora RRHH: ¡Nosotras también! Bueno, fíjate, ojalá encuentres algo para recomendarnos como plan de acción, no solo a nosotras, sino la Governance de +Diversidad. Somos 7 personas en la Governance, ahora va a haber algún recambio, pero tenemos un órgano de gobierno en el programa y está bueno recibir ideas frescas, aparte con una mirada diferente. Nosotros estamos en esto hace 4 años que existe el programa, entonces, que alguien lo mire desde afuera y nos compare con otras empresas, la verdad está buenísimo. De hecho, tenemos contactos para que puedas indagar y preguntar como parte de tu tesis, te podemos contactar y está buenísimo. Es más, en mi experiencia, cuando empezamos el programa en 2018, analizamos los números, porque ya sabés en qué tipo de empresa estás trabajando, así que primero antes de lanzar cualquier cosa, hay que mostrar números y el estado de situación y demás. Entonces, yo mostré los números que teníamos en ese momento. En 2018, teníamos 38% de mujeres jóvenes profesionales, hoy tenemos 51%. En los dos primeros años de mujeres jóvenes profesionales pasamos del 39% al 51%. Teníamos 18% de mujeres en total, hoy tenemos 22.1%, ¿no Juli? Los decimales los contamos también.

Gerenta Transformación Cultural: Totalmente, eso cuenta.

Directora RRHH: Y lo que yo vi, en el análisis del pipeline, que aparte lo tenemos, tenemos ese análisis hecho a nivel de detalle, es que todas las mujeres estaban amontonadas en el cluster 1. Es decir, todas eran analistas y teníamos una altísima tasa de retención de mujeres más que de hombres, pero eran todas grupo 1.

Justo ese año, en 2018, había habido un promedio de más mujeres que eran promocionadas a managers de cluster 1 a cluster 2, por Fortín de Piedra y porque ese año crecimos 30% en el headcount.

Ese crecimiento de headcount, no era proporcional a cómo se habían promocionado a las mujeres. En los años anteriores, de 2017 para atrás, por cada 10 hombres que se promocionaban, había una mujer que se promocionaba y siempre era de cluster 1 a cluster 2, rara vez a cluster 3, a cluster 4 ni hablar, a cluster 5 había una sola mujer que había sido históricamente directora cluster 5. Entonces, creo que primero ese es un trabajo de largo plazo, porque en 2017/2018, lo que hizo Tecpetrol en vez de promocionar a las mujeres de Tecpetrol, trajo a mujeres de afuera de la empresa, del resto del grupo. Entonces, claro, aumentaron los porcentajes de mujeres en cluster 3.

Entrevistadora: Claro, pero nunca un ascenso de hacer carrera y llegar

Directora RRHH: Recién, y acá Juli es testigo, en 2020/2021 fueron los años en que las mujeres NyC, o sea nacidas y criadas en Tecpetrol, empezaron a ser promovidas a niveles gerenciales. O sea, empezó a pasar, fíjate que empezó a pasar 2 o 3 años después

de empezar a analizar el tema. Siempre es de largo plazo y un dato importante que tenés que saber, es que de todos los focus groups que nosotros hicimos, de todas las charlas que hicimos con mujeres, de todas las edades, madres, no madres, de distintos niveles y demás, a ninguna le gusta la ley de cupos. O sea, no quieren estar en un lugar por ser mujer, quieren llegar por mérito propio. Entonces, necesariamente es de largo plazo. Y yo también lo prefiero, porque cuando vos decis, a ver, Julieta es promovida a gerente, y viene alguien y dice “¿por qué Julieta es promovida a Sr. Manager?”, yo no tengo ni que hablar, ya la conocen saben por qué y que se lo merece y que tiene un proyecto que es de ese nivel. ¿Se entiende?

Entrevistadora: Si, totalmente

Directora RRHH: Por eso es de largo plazo, hay una Governance que no es Recursos Humanos. Nosotros tenemos un programa super complejo, no sé si lo logramos transmitir comunicacionalmente a nivel Tecpetrol, pero hacemos encuestas cada 2 años. Este año nos toca hacer una en febrero, así que te invitamos a que también puedas, no sé, ayudarnos en la cocina. A Juli la puedes ayudar en la cocina de esa encuesta, para que puedas preguntar cosas que a vos también te sirvan.

Lo que notamos nosotras es que hicimos una encuesta en 2019 y una en 2021. La de 2019 tuvo mucho sesgo hacia el género, la de 2021 ya no tanto. Es como que el tema de género se había encarrilado, como que se notaba que estábamos haciendo cosas, entonces surgieron las otras diversidades, ¿por qué no hacemos algo con los discapacitados? ¿por qué no hacemos algo con el colectivo LGTB? En la encuesta de pulso hubo hasta un hombre que dijo que se sentía discriminado por que estábamos haciendo muchas cosas para las mujeres

Entrevistadora: La delgada línea entre hasta donde para un lado y hasta donde para el otro.

Directora RRHH: Eso estoy segura de que nadie me lo va a decir en la cara, lo van a decir únicamente en una encuesta que es anónima.

Entrevistadora: Entonces, ¿el programa nació como solo para mujeres o ya desde el inicio era todo?

Directora RRHH: No mirá, yo vengo de otra empresa del grupo que se llama Tenaris. En Tenaris hace 15 años atrás aproximadamente, empezó un programa que se llamaba Gender Diversity, se hizo solo para mujeres. En el camino de sus primeros 5 años de programa, Tenaris se dio cuenta de que necesitaba hablar de otras diversidades también, porque si hablas solo de gender dejás muchas cosas afuera. Entonces, primero yo estaba

en ese Comité de Tenaris que trabajaba eso y como era parte de la Tenaris University, mi rol dentro del comité tenía que ver con la formación, con todos los programas de apoyar ese cambio.

Después cuando Tenaris empezó a darse cuenta, por las encuestas, por el mood de la gente que Gender Diversity se quedaba corto, lanzó el programa de todas las diversidades. Cuando Tenaris se dio cuenta de que no era solo la diversidad de género, empezó a trabajar en las diversidades que nosotros agarramos, yo muchas de las cosas te digo, no nos la inventamos, las trajimos. De hecho, nosotros empezamos el programa de Diversidad estructurado, ahora te cuento cuales me parecen que son las claves, y el de Tenaris empezó a declinar porque no le dieron una persona que sea la persona de Diversidad, ¿entendes? Y ahora los de Tenaris me dicen, “che, ¿cómo haces todo eso?” y yo me lo traje de Tenaris, no es que yo me lo inventé, no hice una cosa nueva. Me copie algunas cosas de otras empresas, pero digo, y Tenaris incluyó todas las diversidades que aparecen en la ficha del empleado, esto es: el género que aparece en el DNI, la edad y la nacionalidad. Las otras diversidades, la de la diversidad sexual apareció después, porque nosotros no podemos decir “vengan todos los gays que vamos a hacer un grupo de aliados”, no, alguien levantó la mano y dijo tenemos que hacer algo para el colectivo LGTBQ y armamos un grupo de aliados que no son personas del colectivo. Son personas con cabeza amplia que quieren abrir la conversación.

Entrevistadora: Sí porque si no también terminas segregando más incluso.

Directora RRHH: Si, lo mismo el tema de discapacidad. Y bueno, nosotros armamos el programa nuestro ya con los aprendizajes de otras divisiones del grupo que ya habían avanzado un poco más y para mí, que lo compartimos con Juli y lo hablamos mucho, digamos, la clave de que funcione y de que esté dando resultados, porque los podemos medir incluso y todo. Es que no es que somos brillantes en tener las iniciativas más novedosas del mercado, no, somos constantes, somos consistentes y no nos aburrimos de hacer siempre lo mismo. Porque viste vos decís bueno, Maternity coaching. Bueno Maternity Coaching siempre es lo mismo, las madres son las que cambian, las futuras madres. Pero, una y otra vez tenés que volver a los mismos temas, es clave para un programa así. Porque sino, es una moda, la haces un ratito y queda. Tiene que seguir consistentemente con algunas iniciativas de base y con otras que son nuevas, que decís bueno este año hicimos mentoreo para mujeres igual que el año pasado, pero también sumamos a talentos no argentinos. Porque queremos visibilizar a la gente no argentina

Entrevistadora: Claro, y estas medidas cada cuanto se evalúan, cada cuánto, bueno además de las encuestas que son cada 2 años, las mediciones que hacen ustedes son constantes, ¿hacen un comité de revisión?

Directora RRHH: Si, tenemos la Governance

Gerenta Transformación Cultural: Bueno en realidad tenemos estas encuestas específicas que comenta Malu cada 2 años, después en el medio tenemos encuestas de pulso o de clima que también hay una pregunta de diversidad, entonces nos va marcando un poquito cómo va el termómetro y después de cada programa también volvemos. Es decir, terminamos maternity coaching o mentoreo y hacemos una encuesta tanto para los mentores y mentoras, como mentoreados/mentoreadas y después ahora que justo cerramos la edición hicimos reuniones chiquitas para ver qué funcionó, qué no funcionó, qué cosas les gustaría cambiar, cómo fueron estas dinámicas, como ahora tuvimos un grupo diferente, como contaba Malu recién que eran varones y no sólo mujeres, cómo te sentiste hablando con tal y entonces volvemos siempre y lo conversamos mucho y si hay algo para proponer diferente lo podemos hacer y plantear para el año que viene. Pero lo estamos midiendo, cada programa generalmente tiene una pequeña encuesta o luego volvemos con los participantes y conversamos.

Entrevistadora: Y sobre eso, qué tanta información se comparte. Porque la verdad es que cuando me empecé a interesar en el tema, obviamente empecé a buscar más en la Intra y demás, yo siento que no hay mucha información, o sea si esta la parte de Diversidad en la página, que está buenísima y te tira como un paneo general, pero por ahí si uno se quiere interesar más es como que está medio limitada la información. ¿Es una cuestión de decisión o es por qué?

Gerenta Transformación Cultural: No, no, porque la verdad es que después de cada programa hacemos notas en la intra y usamos bastante por ahí no con datos tan concretos, pero hay veces que salen también testimonios en el Instagram, que estamos usando bastante como medio de comunicación. En algún momento hicimos un video, creo que estaba Malu y Horacio Pizarro y como que hablaban y estaban unas chicas también, no me acuerdo ahora alguna de finanzas me parece que hablaba sobre los círculos Lean In. Estuvimos haciendo videos como que ellos iban dando testimonios sobre cómo había sido el programa después de cada programa grande hacemos alguna nota o algo. Lo que estamos evaluando junto con el equipo de comunicaciones es cuáles son los mejores canales de comunicación, porque hay veces que por ahí hacemos solo notas en la intra y por ahí si la gente no está conectada a la VPN no sé por ahí no lo lee, pero si mandamos mails por ahí se satura y no sé es demasiado.

Entrevistadora: Si, o ven que es de RRHH y pasan de largo muchos, también lo he visto eso.

Directora RRHH: Si total, bueno pero sabes que para mi esto que vos decis es algo importante porque es más hace un tiempo, yo les comparti a Juli y a Rochi el sitio de género de no me acuerdo, era alguien que era de la industria y yo decía nada que ver, ni los colores ni el look and feel, ni nada, pero tenían mucha información.

A ver, hay cosas que nosotros queremos compartir, sobre todo, digo hacia afuera, en la internet y otras que no porque una son ventajas comparativas y otras son ventajas competitivas, entonces tenés que elegir. Pero, hacia dentro hay que tener cuidado en la Intra, porque todo lo de la intra puede salir hacia afuera facilísimo. Pero bueno si yo creo que comunicamos menos de lo que deberíamos, y quizás debería ser más robusta nuestra página porque tenemos muchas cosas que hacemos que quizás no se ven. Por ejemplo Maternity Coaching, Paternity Coaching, tenemos muchísimos testimonios, que podríamos tener una videoteca de testimonios. Incluso porque eso también te da como expectativas, te da como esperanzas de decir bueno si esta chica que fue madre llegó, por qué yo no.

Después tenemos un montón de mujeres que trabajan en campo que tomaron un café con Paolo Rocca. Paolo Rocca, les dedicó 2 horas y hablaron de todos los temas que te imagines. Hasta dijeron bueno algunas de nosotras no queremos ser madres, viste y Paolo dice bueno ahí se nota la diferencia de generaciones. Bueno como eso hay mucho, comunicacionalmente quizás podríamos hacer mucho más. Si.

Entrevistadora: Y en cuanto al planteo de por qué querían incorporar mujeres. Porque me puse a leer y es como que hay muchísima teoría. Está esto de una cuestión de cupo, qué beneficios ven realmente en que lleguen. Osea, cuál es el beneficio real de que haya mujeres, porque es algo que se cuestiona también de decir, van a haber mujeres porque tienen que haber mujeres o qué es realmente lo que creen ustedes que es lo que podemos aportar nosotras en esos puestos.

Directora RRHH: Te debería compartir el videíto que me hicieron en la entrevista del Cronista. Hubo hace poco un evento de mujeres, justamente nosotros, yo estoy y soy activista anti-cupo, a mi lo del cupo no me gusta. Porque digamos, le puede cerrar a alguien que no puede llegar de otra manera. Pero yo veo que nosotros, que nuestros procesos de selección son robustos, no entra cualquiera persona a Tecpetrol, entran personas que realmente son capaces, entonces, ¿por qué vamos a poner cupo? Si son capacidades parecidas hombres y mujeres. De hecho, performan mejor en el proceso de selección las mujeres que los hombres porque cuando nosotros miramos la cantidad de currícula que tenemos al inicio. Tenemos 25% de mujeres que se proponen como candidatos y después el día 1 que se sientan como jóvenes profesionales son 38%, en los dos primeros años son 51%, entonces, las retenemos, se quedan más que los

hombres, o nosotros queremos que se queden más que los hombres, performan mejor en las entrevistas, en las pruebas, en todo, ¿por qué no las vamos a querer?. Ese es el punto número uno.

Punto número dos, la diversidad y no sólo de género, todas las diversidades, te aportan miradas diferentes y capacidades diferentes. El futuro, va a requerir algunas cosas que tradicionalmente los hombres desarrollan menos, no que no las puedan desarrollar pero esas capacidades femeninas, de la empatía, el líder compasivo, el líder que se detiene dos minutos y le pregunta a la persona “¿vos cómo estás? No te veo bien hoy” o “te veo muy contento, ¿pasó algo que tengamos que festejar?”. Eso, las mujeres lo hacemos y los hombres lo hacen menos, lo pueden desarrollar, pero por eso también necesitamos más mujeres. Porque la gente necesita eso, más post-pandemia.

Lo otro que creo que las mujeres hacemos mucho mejor que los hombres es el story telling y el argumento de “venta” de un programa, una iniciativa, ya no es “esto me cuesta tanto, gano tanto y este es el resultado”, ya no es sólo el beneficio económico, el beneficio es mucho más amplio. Entonces, cuando vos pensas en un beneficio más amplio, tenés que contar una historia para venderla. Viste que Juli está a cargo de una gerencia de transformación cultural, dentro de su gerencia, está todo lo que es el plan de acción de encuesta de clima, que tiene mucho impacto en la cultura y el programa de más diversidad. Además de un montón de otras cosas, como por ejemplo el vínculo con el proyecto de innovación digital, o transformación digital de sistemas, Juli tiene eso también en sus objetivos, porque eso va a ser un cambio de hábitos, un montón de cosas que vamos a tener que motorizar. Para “vender” yo esa posición, para que me autoricen que la tenga, yo no sé cuántas noches estuve durmiendo mal pensando en cómo lo iba a vender, porque primero que lo primero que te preguntan es qué hace Tenaris, qué hace Ternium, y Tenaris y Ternium no hacen esto. Entonces, tenía que buscar otros argumentos, y bueno yo armé una historia para venderlo, una historia de futuro y una promesa también, osea yo además de contar una historia prometí algo que por suerte es la encuesta de pulso y tenemos un win-win, ¿tenemos un resultado no? Y tenemos un reconocimiento de que la gente ve que estamos haciendo cosas y que no es solamente una promesa que quedó en la nada. Bueno, yo no sé, cuántos hombres se hubieran detenido a pensar que había que contar una historia, que tenían que hacer esa promesa, hay hombres que tienen esas capacidades realmente, pero hacia adelante vamos a tener que desarrollar eso mucho más y las mujeres lo tenemos mucho más desarrollado.

Entrevistadora: Hablando de eso, bueno habías comentado un poco de la resistencia o ponete ese comentario en la encuesta de por qué se están haciendo más cosas por las mujeres que por los hombres, es como que está esa sensación todavía de que es

favoritismo y de que es regalar un poco para un lado. ¿Cómo se ve eso desde su lado? Porque ese es el cambio cultural que hay que hacer en realidad creo, o sea cómo entender que en realidad se está comparando las capacidades y no el género, o sea que estás viendo quien llega porque se lo merece y no por una cuestión de favoritismo.

Directora RRHH: Mirá, para mí, en lo personal, ese es como un pensamiento que atrasa y es empolvado, es como decir, bueno dale, que pensamiento de la década del '30. O sea no es un pensamiento actual, pero como los recibimos, hay que atenderlos. Cada vez son menos, cada vez menos escucho eso, porque, como es de largo plazo hay que tener paciencia y hay que tener la piel gruesa para bancarse viste, porque al principio las cosas que me han dicho son horribles de escuchar. Pero, yo creo que los hechos demuestran, lo que pasa, o sea yo no puse a ninguna mujer que no pueda cumplir su rol, en un rol desafiante, digo yo en mi equipo, yo no propuse a ninguna mujer que no pudiera cumplir los roles en las rotaciones que hubieron. Esto es yo y mi equipo, mi equipo que propone a la gente para las rotaciones. Eso te da las respuestas, el que quiera oír que oiga y el que quiera ver que vea, viste. No sé Juli, ¿vos qué opinas? Yo estoy hablando mucho, pero es porque soy una apasionada del tema.

Gerenta Transformación Cultural: Si es lo que vos decís justamente, ahí está en lo que nos basamos para no apoyar el cupo, porque si vos decís, si tuviéramos un cupo de mujeres es discutible porque bueno, priorizas el cupo y no por ahí las capacidades, al no hacerlo, bueno la que tiene una promoción y tiene un cargo de gerencia es porque realmente se lo merece, porque tiene la trayectoria, y si lo tiene, como decía Malu, se luce, se nota, se ve y se demuestra. Entonces ahí, ya no hay muchos planteos válidos me parece. Puede alguno tener un prejuicio o un sesgo de decir “a esa mujer está ahí por ser mujer”, y en cuanto interactúe va a decir a bueno está ahí porque tiene el conocimiento científico, técnico, la gestión, o lo que sea que necesite ese puesto.

Salvo algún caso aislado, yo creo que son cada vez menos, coincido.

Directora RRHH: Si, bueno casos aislados vas a encontrar siempre, porque además no es una ciencia exacta entonces vos decís bueno voy a poner a alguien que cumpla con ciertos requisitos, pero, a fin de cuentas, siempre haces una apuesta.

Gerenta Transformación Cultural: Sí y también es como que es un crecimiento y una evolución de la sociedad en general. Justo el otro día a Malu le compartí una foto del típico cartel de la calle donde hay una obra, en el que decía “hombres trabajando”. Y una de mis hijas me preguntó específicamente “¿qué una mujer no puede trabajar arreglando las veredas?”. Claro son chiquitas, y yo le dije si, si que pueden y como me lo preguntó hace varios meses y el otro día bajé y estaba ese cartel de personas

trabajando y era acá el Gobierno de la Ciudad de Bs.As., no era en Suiza ni en la ONU. Entonces, de a poco va cambiando y algo que también decis bueno por ahí la gente más grande, que sí tiene ese pensamiento, tiene hijas seguramente que ya están entrando en el mercado laboral, que ya están más grandes, y empiezan a ver cómo es la dinámica y dicen “uy le puede costar a mi hija”, y entonces empiezan a tener una sensibilización diferente. Entonces, eso también ayuda o acompaña.

Entrevistadora: Igual el programa en cierto punto también fue planteado como integrativo, desde darles todas las herramientas que les damos a las mujeres, como por ejemplo, el mentoreo y, además, como toda esta parte de acompañar a los que tienen que aceptar ese cambio, ¿no?

Gerenta Transformación Cultural: Si, mirá los últimos tres años hicimos los grupos Lean In, que son buenísimos, te invito el año que viene si querés a formar parte, la verdad es que son muy buenos. Dónde hay tanto varones como mujeres y se habla en general de sesgo, de diversidades, y lo más amplio posible, no sólo de género, personas con discapacidades, diferentes razas, lo que sea. Y son buenísimos, hablamos de cosas super profundas y la verdad es que como te decía, son varones, mujeres, de diferentes nacionalidades, gerentes o directores, y analistas, entonces es como que están casi todas las diversidades representadas en esos grupos. Son de 12 personas más o menos, con un moderador y donde hablamos muchísimo entonces, también está bueno que no es “yo soy la mujer, o yo soy la joven, o yo soy la que va a tener que si voy a ser mamá”, sino todo el entorno que puede acompañar esa situación y que lo puede aceptar, y que lo celebre si alguien distinto a uno o hace una propuesta diferente. Entonces, abrimos a todas las posibilidades, enriquece un montón. En esos círculos que vienen trabajando un montón de personas, son tres años y pasaron alrededor de 150 personas, o sea el 15% de la dotación de Tecpetrol, y pasó en algún momento por esta experiencia y que los hace ver diferente.

Directora RRHH: Y el formato funciona, es impresionante, la verdad es impresionante, porque se bajan las barreras, y hay gente de todas las jerarquías.

Entrevistadora: Eso te iba a preguntar, si la participación era muy enfocada en jóvenes o había mezcla.

Directora RRHH: No, y la verdad es que se bajan mucho las barreras esas generacionales o jerárquicas y se habla libremente, es muy bueno.

Entrevistadora: Y después bueno, otra que vi bastante, y que incluso lo discutía con un profesor es el tema de Planes de Desarrollo específicos de mujeres. Que no sé, entiendo que nosotros no los tenemos. ¿Cuál es su opinión respecto a eso?

Directora RRHH: Si, si tenemos, por ejemplo el programa de mentoreo inició con foco en mujeres y tiene un sentido. El problema es que tenemos una capacidad finita, porque los mentores son los directores y no tenemos una población infinita de directores. Entonces vamos menos rápido. Entonces, yo creo que fueron 27 el año pasado y serán 20 este año, Juli no sé.

Gerenta Transformación Cultural: 25 son este año.

Directora RRHH: Entonces, iniciamos ese camino que es mucho más artesanal. Y además, nosotros tenemos otro proceso, tenemos dos procesos que tienen un, no te diría un foco en mujeres, pero te diría que tenemos un capítulo de mujeres, que es todo el proceso de performance. Cuando lo terminamos, primero monitoreamos mucho que no haya sesgo en las evaluaciones, o sea que las mujeres no sean evaluadas menos que los hombres. Y después en el proceso de las gratificaciones o los premios, lo mismo, monitoreamos. Y cuando llegamos al final, que se llama el Comité final, donde estamos Markous (CEO) y su primera línea, hacemos una mirada, y un recorte donde decimos “estas son las mujeres de Tecpetrol”, ¿cómo están evaluadas?, ¿cómo fueron sus movimientos?, y demás. El proceso que sigue de ese, se llama “People Review”, no es un proceso muy socializado porque lo hacemos con el Comité de Dirección y con los que son directores y gerentes, y lo que vemos es, y esto lo vemos con cada persona de Tecpetrol, es cuál serían sus pronósticos de carrera, uno por uno. Y también tenemos un foco en mujeres, cuando cerramos el proceso de People Review, que lo cerramos el día uno de las jornadas, viste que tenemos unas jornadas de gerentes y directores, eso el día uno a la mañana cerramos el proceso de people review y también tenemos una mirada en mujeres.

Entrevistadora: ¿Te referís a mirar específicamente la carrera de cada una de las mujeres?

Directora RRHH: Si, y cuál es la tasa de promociones, las rotaciones que hubo, las short term assignmetns. Si, si lo hacemos. Y también, tenemos otro instrumento que es bastante artesanal, que son las conversaciones de desarrollo, digo bastante artesanal porque es uno a uno, o sea es una entrevista, una charla de uno a uno, que también, o sea nosotros decimos, todas estas personas son las personas que este año vamos a tener la charla de desarrollo. Las hace Juli, las hago yo, las hace Rodri Varela, todos en recursos humanos tenemos ese rol, y esa conversación de desarrollo sirve para evaluar perspectivas, deseos y expectativas.

Entrevistadora: Y ahí mi siguiente pregunta porque mucho de lo que se habla es como que las mujeres que logran avanzar nos quedamos en áreas que son como más de apoyo

y que están como más reservadas a las mujeres. O sea, recursos humanos es un área que es reconocida por tener más participación de mujeres, justamente por el tipo de trabajo que se hace. ¿Cómo la ven en lo operativo? ¿Qué posibilidades ven desde ese lado?. Porque justamente, las mujeres que hoy veo, por lo menos acá en NQN, son Juli que está en RRHH, Ceci que está en Ambiente, que también si se quiere es como un poco más soft y más de apoyo, bueno Marce es como la excepción en químicos, ¿cómo lo ven a eso? ¿realmente creen que se puede? o ¿qué se puede hacer por ese lado?

Directora RRHH: Yo tenía un jefe que decía bueno, hay que empezar por la universidad, tenemos que hacer que más mujeres estudien carreras técnicas, pero también tenés que hacer que las escuelas secundarias promuevan las ingenierías. Entonces, tenés que promover que más mujeres estudien en una escuela técnica, después tenés que promover que las escuelas primarias y así sucesivamente, si seguís terminas en el espermatozoide, porque claro, el tema es que hay toda una movida que no es solo nuestra a través del área de Community Relationships, sino que es el grupo Techint tiene un área que está promoviendo las carreras STEM (science, technology, engineering y mathematics) y está promoviendo que las mujeres estudien, ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

Y no solamente nosotros estamos promoviendo eso, en las escuelas secundarias, en las ingenierías, sino en el mundo entero. Es decir, ese el punto principal, en la carrera, creo que Marcela es Ing. Química. En Ing. química la mitad son mujeres, pero cuando vas a ing. Eléctrica, 5% de los estudiantes son mujeres. Ing. Mecánica, 2%, Ing. En petróleo, 5%. O sea, el tema aparte, de que no hay en general ingenieros en petróleo que produzca la Argentina, tenés muy pocas que son mujeres. Ahora Arianna, yo te puedo asegurar que vos te parabas en 2017 en Los Bastos o en Fortín o en Agua Salada y no veías una sola mujer. Hoy, en Agua Salada, tenemos que construir otro baño porque no alcanza el único baño que tenemos para mujeres.

Entrevistadora: No, si , si , es que el avance no lo discuto, es claro.

Directora RRHH: Bueno, claro pero es largo plazo, es poner a la mujer correcta en el lugar correcto. Es decir, cómo se preparó Francesca Renzullo para asumir su rol, ¿cómo se prepara?. Entonces, también es artesanal, pero las miramos todo el tiempo. Vos decis, bueno, esta chica asumió otros roles antes de llegar al que tiene ahora, pero no fue casualidad, no fue porque dijimos ponela ahí y llevala. Hay un plan. Quizás nosotros tenemos la ventaja de ser una empresa chica. Hay otras empresas que por el tamaño no pueden hacer esto, salvo con muy poquita gente. Pero, poder hacer esto con las personas que consideramos valiosas es buenísimo. Tenemos la ventaja de ser chicos y ser livianos, entonces podemos ir más rápido con algunas cosas. Pero bueno, ojalá

tuviéramos muchas más mujeres que quisieran, una Yamila también, lo mismo, o sea digo, son chicas que digo te nombro las que vos conoces. O que podés conocer. Eso es, hay que hacerlo.

Entrevistadora: Si es un trabajo de hormiguita también

Directora RRHH: Sí y de largo plazo también.

Entrevistadora: Entonces, ¿todavía se ve falta de oferta de mujeres que estén capacitadas en las áreas operativas? O sea, viene muy atrás.

Directora RRHH: Si, pero vienen, y una cosa que a mí me gustó mucho que dijeron en la reunión con Paolo Rocca, porque yo lo pienso también, y me enoja también cuando no pasa esto. Es que ellas decían, pero no asumas que porque yo soy madre o yo voy a ser madre algún día no puedo hacer este trabajo, ofrécemelo igual. El costo, lo puedo asumir yo, no dejes de ofrecémelo. Entonces, me enoja, cuando hablo con fulano, mengano y digo che bueno por qué no proponemos, en la terna para cubrir esa posición tengo a esta mujer, y te dicen “no pero el marido trabaja en tal empresa, tiene un hijo de dos años...”. Las parejas jóvenes, hoy el marido acompaña la mujer o la mujer al hombre, digo marido, pareja novia/o, el otro, el que te acompaña en la vida, pero lo digo en líneas generales porque es lo que más escucho. Entonces, dejala que decida ella, yo no quiero dejar de ofrecerle. Es la mejor candidata, ¿se lo voy a dejar de ofrecer porque tiene un marido? Y... no.

Entrevistadora: Claro o por que está en edad de ser madre

Gerenta Transformación Cultural: Y la verdad es que al revés no pasa, pocas veces creo que contadas con los dedos de una mano dije “ah el marido no se traslada porque la mujer tenga un buen trabajo o lo que sea”. Generalmente, se le ofrece al hombre y no se piensa tanto en la mujer. Aunque últimamente se empezaron a ver esos casos.

Directora RRHH: Históricamente fue así. Las nuevas generaciones son buenísimas, porque cuando hacemos las conversaciones de desarrollo, nos dicen “y mira, yo no me voy a mover de este lugar, porque mi mujer tiene una carrera parecida a la mía, entonces la verdad es que si nos movemos una de las dos carreras muere”. Lo que tenemos, es un programa ahí que vas a ver en nuestro catálogo de programas, que se llama Carreras Duales, y ese programa es para acompañar al otro, al que no trabaja con nosotros y que se tiene que reinsertar en el lugar de destino, entonces, lo/la ayudamos. Porque también tenemos mujeres que se movieron y que trajeron a sus parejas, por ejemplo esta Rossemmary, que la conoces y a su novio/marido, lo ayudamos a reinsertarse en NQN y lo acaban de promover en la empresa en la que está, asique parece que le va bien. Andre

Fernández en Salta, el marido acompaña y decidió por ahora no insertarse en el mercado laboral, y está feliz.

Pero las nuevas generaciones, primero que rompen ese paradigma. Cuando lo escucho en el Comité de Revisión o lo escucho en cualquier reunión, me miran como diciendo ¿“+D no?”, y si +D, si es la mejor candidata. Ya +D funciona como código.

Entrevistadora: Si, ya es decisión de la persona y no que el otro te limite por lo que vos podés llegar a querer o no. Y creen que, última pregunta porque ya se que ya estamos, ¿creen que hay realmente mujeres que no quieran ascender?, porque también hay como toda una teoría sobre la cuestión psicológica de la mujer, de que por mucha cuestión, cultural, y de discriminación y demás, tampoco se siente capaz o no se siente tan interesada de llegar a esos puestos que son más de liderazgo. ¿Lo ven eso realmente? O a todas las personas que les propusieron es como sí re vamos para adelante, no me importa si tengo que dejar de lado a los pibes o lo que sea.

Directora RRHH: No, no, las mujeres nunca pensamos en crecer dejando de lado a los pibes, ni a nadie, ni a los pibes ni a nuestro contexto social. Es distinto, la cabeza de la mujer es distinta a la de los hombres. Creo que, también, como somos más multitasking, podemos hacer muchas más cosas a la vez y eso nos cansa más, nos agota y es como que en un punto, bueno tenes que pensar en tu salud mental, en tus vínculos y en un montón de cosas.

Yo creo que las mujeres queremos crecer, queremos llegar a un puesto de decisión donde podemos generar un impacto. No lo dudo. Creo que tenemos otros tiempos muchas veces, porque pensamos mucho en los otros. Pero hasta ahora, la verdad es que, no tenés. No sé Juil, yo creo que no hemos tenido un no, así, no no voy a crecer porque, o no me interesa crecer.

Gerenta Transformación Cultural: No, en realidad me parece que cambió mucho en el último tiempo, antes vos veías que todos los directores además de ser todos hombres eran los que trabajaban hasta las 12 de la noche todos los días. Y que ese era “el precio a pagar”, estar conectado los fines de semana, todas cosas que vos veías como un estrés y decís “yo no quiero esto para mi vida”. Creo que, en el último tiempo, aprendimos nosotras, no sé, la gente grande de los jóvenes. Esto de valorar más el disfrute, de los tiempos libres, y de la familia. Digo, porque yo también era de las que me quedaba hasta las 10 de la noche todos los días trabajando, porque no tenía notebook y me tenía que quedar en la oficina. Y ahora, hacemos un corte más saludable y en algún momento decimos bueno hasta acá, sigo mañana, voy a disfrutar de esto, de mis amigos, de lo que sea. Entonces, el “precio a pagar” por crecer va cambiando esa ecuación. Hace unos

años decías mira, si me tengo que volver loca prefiero que no, ahora creo que es más saludable

Directora RRHH: Si hay quienes siguen laburando hasta las 12 de la noche sin lugar a duda, existe, pero creo que también existe mucho más el concepto de bienestar y de equilibrio. No podés estar bien en tu laburo y en tu vida si trabajas hasta las 12 de la noche. Facilita mucho la tecnología. También, hay mucha gente que logra resultados excelentes laburando tiempo razonables.

Entrevistadora: Claro, hasta donde es necesario ese estés también

Directora RRHH: Bueno, también, hay generaciones nuevas que tienen menos comportamiento heroico que las generaciones más grandes. Ojo, no es que yo sea demasiado joven, pero soy generación X, pero prefiero tener una vida equilibrada como lo quiere la generación Y, asique.

Entrevistadora: Te pasas para el otro bando.

Directora RRHH: Y si, pero bueno yo tengo un hijo de quince años con el que disfruto estar. Lo que Juli decía de los directores que se quedaban hasta las 12 de la noche trabajando, son los que más sufrieron durante la pandemia estando encerrados con sus familias, porque no se bancaban estar encerrados con su familia. Yo la pasé muy bien con mi hijo y nos divertimos. Y lo ves más en las generaciones más jóvenes eso que en las generaciones más grandes. Creo yo, para mí, soy una optimista en este tema, no optimista en el cortísimo plazo. Soy una optimista de que el impacto va a ser hecho, porque hay muchas mujeres que quieren lograrlo y muchas mujeres que vienen creciendo. Y las mujeres, tenemos que ser responsables porque otras crezcan. Hay mujeres que, ¿cómo era Juli? ¿La abeja reina era no? El concepto que dice que las mujeres abeja reina son esas que llegaron y que después quieren estar solas allá arriba y que nadie llegue. Eso creo que hay que desterrarlo, hay que hacer que las mujeres crezcan. Pero porque son talentos “undercover”, los tenes que sacar de debajo de donde están

Gerenta Transformación Cultural: Que la que haya llegado, no diga “que a vos también te cueste porque a mi me costó”, o sea si ahora tenemos más beneficios, más flexibilidad, celebrémoslo,

Entrevistadora: Claro, total

Gerenta Transformación Cultural: Si hay que dar más oportunidades. Bueno, tengo una reunión ahora a las 10, perdón.

Entrevistadora: Sí yo también, no les robo más tiempo.

Directora RRHH: Si quieres seguimos nosotras, yo te puedo pasar más info de todo lo que charlamos tengo todo documentado.

Entrevistadora: Buenísimo, si genial, me sirve un montón. Muchas gracias por todo.

5. Encuesta a empleados de Tecpetrol sobre el Programa +Diversidad (Formulario Google)

Encuesta a Empleados de Tecpetrol sobre el Programa +Diversidad

Hola!

Mi nombre es Arianna y estoy estudiando Lic. en Administración en la Universidad Nacional del Comahue. Me encuentro desarrollando mi proyecto final de tesis, mediante un estudio de caso del programa +Diversidad de la empresa Tecpetrol en Neuquén respecto a la perspectiva de género.

Para poder determinar el grado de conocimiento y el impacto que tiene el programa +Diversidad al interior de la organización agradecería tu ayuda respondiendo el siguiente cuestionario.

Solo te llevará 10min responderla.

Los requisitos de participación son:

- Ser empleado/a de la empresa.
- Desarrollar tus tareas en Neuquén (oficina o cualquiera de los yacimientos).

Es anónima y será utilizada únicamente con fines académicos.

En el caso de que lo necesites, me puedes contactar al siguiente mail: arigili@hotmail.com.

¡Muchas gracias!

1. Edad (en números):

2. Género:

Marca sólo una opción

Masculino

Femenino

No binario

3. Área de trabajo

Marca sólo una opción

Operativa

Staff

4. Categoría de tu puesto de trabajo

Marca sólo una opción

Pasante

Joven Profesional

PDP (analista, ingeniero, especialista, supervisor)

Coordinador/a

Líder de equipo

Ingeniero/a Sr.

Especialista

Experto/a

Supervisor/a Sr.

Gerente

Gerente Sr.

Director

Director Sr.

Otra: _____

5. ¿Conocés el Programa +Diversidad?

Marca sólo una opción

Si

No

6. ¿Qué tanto conocimiento tenés acerca de las iniciativas que lo integran?

Indica el grado de conocimiento en una escala del 1 al 5, siendo 1(nada) y 5 (mucho).

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	Mucho				

7. ¿A través de qué medios tomás conocimiento de las iniciativas y resultados del programa?

Marca una o más opciones

- Intranet
- Por mis compañeros de trabajo
- Comunicaciones formales por correo de RRHH
- Por mis superiores
- No tengo conocimiento de las iniciativas y los resultados del programa
- Otra: _____

8. ¿En cuántas de las iniciativas o programas del +D participaste?

Marca sólo una opción

- Ninguna
- 1
- 2
- 3
- Más de 3

9. ¿Qué tanto conocimiento tenés acerca de los resultados del programa desde su implementación?

Indica el grado de conocimiento en una escala del 1 al 5, siendo 1 (nada) y 5 (mucho)

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	Mucho				

10. Según tu opinión, ¿Qué tanto influye el programa +D en la inclusión de mujeres a la empresa?

Indica el grado de influencia en una escala del 1 al 5, siendo 1(nada) y 5 (mucho).

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	Mucho				

11. ¿En qué grado consideras que la empresa valora la diversidad de género en la composición de su plantilla?

Indica el grado de importancia en una escala del 1 al 5, siendo 1 (nada) y 5 (mucho)

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	Mucho				

12. ¿En qué grado consideras que la empresa valora la diversidad de género en la composición de su liderazgo?

Indica el grado de importancia en una escala del 1 al 5, siendo 1 (nada) y 5 (mucho)

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	Mucho				

13. ¿En qué grado consideras que es importante mejorar la equidad de género y la inclusión de mujeres a Tecpetrol?

Indica el grado de importancia en una escala del 1 al 5, siendo 1 (nada) y 5 (mucho)

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	Mucho				

14. ¿Consideras que el programa tiene un impacto positivo en la inclusión de mujeres a la empresa? Justifica brevemente.