INSTITUTO ARGENTINO
DEL PETROLEO Y DEL GAS

La Diversidad en el sector del petróleo y del gas de la Argentina



2° Edición

Este estudio fue realizado gracias a la participación de las siguientes organizaciones:

- Camuzzi
- ChampionX
- Chevron Argentina
- Ciar SA
- Compañía MEGA SA
- DLS Archer
- Excelerate Energy
- Gas y Petróleo del Neuquén S.A
- Geoinfo S.R.L.
- GIE SA
- GPower S.A.
- Halliburton Argentina SRL
- Henry Hirschen y Cía. S.A.
- Ingenieria SIMA SA
- Latitud 45
- Litoral Gas & ECS
- MetroGAS S.A.
- Oleoductos del Valle SA
- Pampa Energía
- Pan American Energy
- Pluspetrol S.A.
- Raízen Argentina S.A.U
- San Antonio Internacional S.A
- Schlumberger Argentina
- Shell Argentina SA
- SPARK Energy Solutions
- Tecpetrol
- Tenaris
- Total Austral S.A.
- Transportadora de Gas del Norte
- Transportadora de Gas del Sur
- VALVTRONIC.SA
- Vista Energy Argentina SAU
- YPF



Antecedentes

En 2022, el Instituto Argentino del Petróleo y del Gas (IAPG) realizó el primer relevamiento integral sobre la situación de la diversidad y la igualdad de género en el sector energético de la Argentina. Este estudio permitió identificar las principales brechas y desafíos en materia de género, así como relevar las políticas y acciones implementadas por las organizaciones para promover la inclusión y la equidad laboral.

El diagnóstico obtenido constituyó una línea de base para comprender el estado de la agenda de género en el sector y orientar el diseño de estrategias de mejora. Desde su origen, el relevamiento se concibe como el inicio de un esquema de mediciones periódicas, con el objetivo de analizar el impacto de las iniciativas implementadas, monitorear su evolución y ampliar progresivamente el alcance de la agenda de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI).

En ese proceso de maduración, la medición 2025 incorpora, junto con la perspectiva de género, nuevos ejes de análisis vinculados al edadismo y a la inclusión de personas con discapacidad. Desarrollada en colaboración con Mercer Argentina, esta edición permite evaluar los avances alcanzados, identificar nuevas oportunidades de mejora y fortalecer el compromiso de las organizaciones con una agenda de Diversidad, Equidad e Inclusión más amplia, en línea con los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social que orientan a la industria.



Resumen Ejecutivo

El presente estudio, desarrollado por Mercer Argentina a instancias del Instituto Argentino del Petróleo y del Gas (IAPG), presenta el diagnóstico integral sobre el estado de situación de la agenda de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en el sector energético de la Argentina. Esta segunda edición consolida la línea de base de la perspectiva de género iniciada en 2022 y expande de manera estructural su alcance analítico, al incorporar la gestión de la diversidad etaria (edadismo) y la inclusión laboral de personas con discapacidad.

El relevamiento reúne la información cuantitativa y cualitativa de 34 organizaciones de la industria que engloban una dotación laboral de 55.001 personas empleadas. Dado que el 70,6% de estas compañías participó también en la edición fu ndacional; este nivel de continuidad ofrece una sólida validez metodológica para trazar tendencias comparativas operacionales, evidenciar los progresos y delimitar los desafíos pendientes del sector.

1. Principales hallazgos y dinámicas sectoriales

Este relevamiento se enmarca, además, en un contexto de particular relevancia para la proyección futura del sector energético argentino. Según estimaciones de la Comisión de Planeamiento del IAPG, el desarrollo de Vaca Muerta presenta un impacto significativo tanto en la generación de empleo como en la dinamización de la cadena de proveedores: se prevé que la fase de desarrollo (CAPEX) podría requerir entre 180.000 y 240.000 puestos de trabajo en el pico de actividad, considerando el efecto combinado de empleos directos e indirectos. A esto se suma el elevado efecto multiplicador que caracteriza al sector de extracción y refinación de petróleo el cual, de acuerdo con un informe publicado por CEP XXI en septiembre de 2021 sobre la densidad de la estructura productiva y el empleo, genera aproximadamente 6,1 empleos totales por cada empleo directo, reflejando la fuerte capacidad de arrastre de la industria sobre el resto de la economía. Este escenario de expansión proyectada convierte a la gestión de la Diversidad, Equidad e Inclusión en un factor estratégico para el sector: la ampliación sostenida de la demanda de talento representa una oportunidad concreta para incorporar de manera creciente a mujeres, personas con discapacidad y otros colectivos históricamente subrepresentados, diversificando y fortaleciendo la base de talento disponible para sostener el crecimiento del sector en los próximos años.

2. Evolución del talento femenino y segregación horizontal

Participación de mujeres: La participación de las mujeres en el sector energético experimentó un incremento de 3,9 puntos porcentuales, ascendiendo del 18,1% en 2022 al 22% en 2025. Esto convalida el impacto inicial de las políticas organizacionales.

Distribución en áreas operativas y staff: Las áreas transversales de soporte consolidan una representatividad balanceada, liderada por Legales con 55%, seguida por Marketing con un 54% (con un aumento de 8 puntos porcentuales respecto a 2022), y Recursos Humanos (51%). Paralelamente, la encuesta 2025 incorpora variables críticas de segmentación como las jerarquías dentro y fuera de convenio sindical, reflejando que la inserción de talento femenino en áreas operativas y no tradicionales (32% de prevalencia en programas de inserción) continúa conviviendo con barreras organizacionales en puestos de campo.

3. Estructura jerárquica y segregación vertical

Alta dirección: La presencia de mujeres en los directorios se elevó al 18% (+2,8 puntos porcentuales respecto a 2022). Asimismo, el 15% de las empresas participantes son lideradas por mujeres como máxima autoridad ejecutiva (CEOs o Gerentas Generales), un avance de 10 puntos porcentuales en comparación con el período previo. En este nivel directivo se detecta una brecha demográfica, ya que las mujeres registran una edad promedio menor en comparación con sus pares varones.

Líneas de management: Las posiciones directivas y gerenciales ocupadas por mujeres se situaron en 15% y 20% respectivamente, reflejando incrementos idénticos de 2,2 puntos porcentuales en ambas categorías. Las jefaturas y mandos medios muestran estabilidad en el sector. A pesar de estas

variaciones positivas, existe una brecha de representación femenina que se acentúa a medida que asciende el nivel jerárquico.

4. Institucionalización, equidad salarial y desempeño

Gobernanza DEI: El 41% de las empresas cuenta con comités de diversidad instituidos (+8 puntos porcentuales) y el 59% posee políticas formales de género. Existe una correlación positiva en las firmas con políticas activas, donde la tasa de feminidad se sitúa en el 24%, superando el 22% del total general. Sin embargo, la formalización de planes de acción estructurados descendió al 26% (vs. 29% en 2022), lo que denota que la consolidación operativa de la agenda sigue siendo un desafío pendiente.

Compromiso de equidad remunerativa: El 62% de las organizaciones asume un compromiso explícito de igualdad salarial entre géneros por trabajos de igual valor; en este subgrupo, la tasa de feminidad se eleva significativamente al 37%. El 76% de las empresas realiza mediciones salariales periódicas y el 59% dispone de mecanismos internos de corrección. Para el universo de compañías que reportaron su brecha de género, el índice promedio se situó en el 11%.

Medición del liderazgo y desempeño: Solo el 26% de las organizaciones incluye indicadores de diversidad en las evaluaciones de desempeño de sus líderes, lo que representa una disminución de 6,5 puntos porcentuales respecto a 2022. Monitorear este indicador es clave para alinear los incentivos con los resultados reales, transformando la inclusión de un marco declarativo a una responsabilidad corporativa concreta. Asimismo, se registró una caída de 32 puntos porcentuales en la proporción de firmas que adaptan las metas y objetivos de desempeño de los colaboradores que retornan de una licencia.

5. Políticas de cuidado, conciliación e infraestructura

Licencias y Lactancia: El 65% de las firmas consolidó políticas de horario flexible y home office en el esquema de retorno de licencias parentales, consolidándose como factores determinantes para modelar una cultura organizacional atractiva. En cuanto a las licencias por adopción, el 56% de las empresas cuenta con el beneficio, pero el 54% de ellas otorga plazos de cuidado inferiores a los 15 días. Por su parte, la presencia de salas de lactancia promedia un 56% en oficinas corporativas, reduciéndose al 32% en oficinas administrativas/comerciales y a un crítico 18% en locaciones operativas de campo.

Infraestructura en Planta: La adecuación de vestuarios diferenciados en áreas de operación bajó al 79% (-5 puntos porcentuales) y los uniformes adaptados a la contextura física femenina promediaron el 71% (-5 puntos porcentuales), reflejando los desafíos logísticos que imponen los cambios en la base de empresas participantes y la rotación del negocio.

6. Diagnóstico de nuevos ejes: discapacidad y edadismo

Inclusión de personas con discapacidad (PCD): A pesar de que el 39% de las organizaciones reporta emplear a personas con discapacidad, el volumen absoluto consolidado en el sector energético asciende a apenas 84 colaboradores, lo que representa un crítico 0,15% sobre el total de la dotación relevada (55.001 empleados). Las principales limitantes informadas se concentran en entornos de trabajo poco accesibles y la dificultad percibida en la atracción de perfiles adecuados (50%).

Gestión de la diversidad etaria: Solo el 35% de las empresas implementa acciones de inclusión intergeneracional, constituyendo el eje con menor desarrollo estructural en la industria. Los programas de formación vinculados a edadismo registran una prevalencia de apenas el 27%. El sector denota una alta retención de experiencia, elevando la edad promedio general respecto de la economía nacional, pero ralentizando el ingreso de talento joven. Asimismo, se evidencia un déficit de mujeres mayores de 50 años en posiciones ejecutivas, lo que señala oportunidades de mejora en la retención y promoción con perspectiva de género en segmentos senior.

7. Oportunidades y desafíos

Esta nueva edición del estudio refleja avances concretos en la agenda de Diversidad, Equidad e Inclusión en el sector energético en Argentina, especialmente en la mayor participación femenina y en la institucionalización de políticas formales.

Existen importantes desafíos y oportunidades para seguir avanzando: cerrar la brecha de género en los niveles jerárquicos superiores, fortalecer y mantener activos los planes de acción específicos,

ampliar la inclusión efectiva de personas con discapacidad, y mejorar la adopción de políticas integrales que aborden también la diversidad etaria y otros ejes de inclusión. Asimismo, es clave superar las barreras actitudinales y organizacionales que limitan la plena integración y desarrollo de talento diverso.

Como vimos, este imperativo se vuelve aún más urgente frente al ciclo de expansión que atraviesa el sector, lo que nos exige anticipar y ampliar los canales de acceso, formación y desarrollo para talento diverso, de modo que el crecimiento se traduzca también en una industria más equitativa.
Atender estas áreas no solo responde a un imperativo social, sino que también representa una oportunidad estratégica para potenciar la innovación, la competitividad y la sustentabilidad del sector en el mediano y largo plazo.



Índice









1. Estudio realizado gracias a las siguientes organizaciones
2. Antecedentes
3. Resumen Ejecutivo
    1. Principales hallazgos y dinámicas sectoriales
    2. Evolución del talento femenino y segregación horizontal
    3. Estructura jerárquica y segregación vertical
    4. Institucionalización, equidad salarial y desempeño
    5. Políticas de cuidado, conciliación e infraestructura
    6. Diagnóstico de nuevos ejes: discapacidad y edadismo
    7. Oportunidades y desafíos
4. Índice
5. Aspectos Metodológicos
6. Análisis de la Dotación
    6.1 Balance de Género en la dotación:
    6.2 Balance de Género en alta dirección
    6.3 Segmentación por áreas funcionales
    6.4 Sistema educativo y nivel de instrucción de la dotación
    6.5 Segmentación por edad
    6.6 Dotación contratada de personas con discapacidad
7. Políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión
    7.1 Compromisos institucionalizados
    7.2 Composición de los integrantes de comités declarados
8. Procesos de Recursos Humanos
    8.1 Cuidado y conciliación
    8.2 Programas de formación
9. Desarrollo con Inclusión
    9.1 Inclusión laboral
    9.2 Desarrollo sin barreras
    9.3 Infraestructura
    9.4 Adaptación de la Infraestructura
    9.5 Cultura inclusiva
10. Remuneración y equidad
    10.1 Remuneración en la industria
    10.2 Indicadores de gestión en el área de personas
11. Líneas de acción posibles
12. Conclusiones y oportunidades estratégicas

5. Aspectos Metodológicos

Para este estudio se realizó un relevamiento a través de una encuesta online, de carácter confidencial, con el fin de preservar la privacidad de los datos individuales aportados por las organizaciones participantes. La encuesta se estructuró en 63 preguntas que indagan sobre la dotación de personal y su distribución de género por áreas funcionales, jerarquías, nivel educativo y edad promedio; además de recopilar información cualitativa sobre las políticas y medidas específicas implementadas en relación con esta agenda. Además, en la edición 2025, se ha incorporado enunciados que permitan identificar aspectos de edad y discapacidad, y miradas de segregación dentro y fuera de convenio.

El relevamiento incluyó la segmentación de la cadena de valor de O&G según los siguientes grupos definidos para esta edición:

- Grupo 1 Upstream de petróleo y gas: Organizaciones dedicadas a la exploración y producción de hidrocarburos.
- Grupo 2: Downstream de petróleo: Organizaciones dedicadas al transporte, refinación y comercialización de combustibles y aditivos.
- Grupo 3: Downstream de gas: Organizaciones dedicadas al tratamiento, transporte y/o distribución de gas natural.
- Grupo 4: Perforación y terminación de pozos: Organizaciones de servicios petroleros dedicadas a la perforación y puesta en producción de pozos.
- Grupo 5: Servicios de pozo: Organizaciones dedicadas al mantenimiento de pozos e instalaciones.
- Grupo 6: Ingeniería y construcciones: Organizaciones dedicadas a la elaboración de la ingeniería y/o construcción de instalaciones para la industria de los hidrocarburos.
- Grupo 7: Fabricantes de equipos y materiales: Organizaciones dedicadas a la fabricación de equipos y/o materiales utilizados en las operaciones de la industria de los hidrocarburos.
- Grupo 8: Otros: Organizaciones con actividades relacionadas con la industria de los hidrocarburos que no están encuadradas en los anteriores grupos.

La encuesta se llevó a cabo entre el 25 de julio y el 13 de octubre de 2025. **El siguiente relevamiento cuenta con un total de 34 organizaciones:** 24 (70,6%) participantes de la edición 2022, y 10 (29,4%) participantes nuevos en esta edición.

La efectividad de los datos brindados por los participantes se detalla en el siguiente resumen:

	2023	2024	2025
Junio	--	--	12 %
Julio	--	--	35 %
Agosto	--	--	24 %
Septiembre	--	--	9 %
Diciembre	3 %	18 %	--

5.1 Normas de confidencialidad de datos:

- Para garantizar la confidencialidad de todos los datos, se requiere un número mínimo de observaciones para que se muestren las estadísticas.
- Tres organizaciones deben informar al menos tres observaciones de una variable para que se muestren la media y las frecuencias.
- Se requieren cuatro organizaciones y cuatro observaciones para mostrar la mediana.
- Se requieren cinco organizaciones que reporten al menos cinco observaciones para mostrar los percentiles 25 y 75.
- En las preguntas de respuesta única, el total puede no ser igual al 100% debido al redondeo
- En las preguntas de respuestas múltiples, las organizaciones pueden indicar más de una opción, por lo tanto, el total puede exceder el 100%.
- Se ha indicado un guion doble, es decir, "--" cuando no hay datos suficientes para el análisis.

5.2 Uso de las encuestas Globales de Mercer

Las encuestas salariales mencionadas como referencia en este relevamiento corresponden a capital intelectual de Mercer Argentina, y pertenecen tanto a organizaciones multinacionales como casas matrices en la Argentina.

Se citan a continuación:

1. Total Remuneration Survey (TRS): con +520 organizaciones participantes en la edición 2025 en la Argentina, de las cuales 49 corresponden al sector de Energía.

2. Suplemento de Energía: con 58 organizaciones del sector energético en la Argentina. Distribuidos por diferentes subsectores: Oil&Gas, Alternativa y Renovables, utilities y otros

6. Análisis de la Dotaciónos

Para el reporte del 2025, el análisis de la dotación desde una perspectiva de género continúa siendo fundamental para identificar y abordar las brechas existentes en la estructura organizacional del sector energético y sus subsectores. Este enfoque permite visibilizar las diversas formas en que se manifiestan los desequilibrios de género en los equipos de trabajo, tales como la segmentación vertical y horizontal, así como las diferencias en las trayectorias laborales entre varones y mujeres.

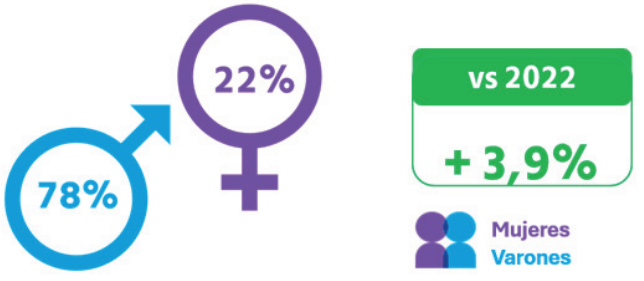
En esta edición, se presentan los resultados actualizados del relevamiento sobre el acceso y la participación de mujeres y varones en la escala jerárquica y en las principales áreas funcionales de las organizaciones encuestadas. Se profundiza en el análisis de la representación de género en la alta dirección, considerando la composición de los directorios y el liderazgo superior, con especial atención al género de la máxima autoridad ejecutiva.

Es importante destacar que, al igual que en estudios anteriores, los datos cuantitativos se presentan en términos binarios (varones y mujeres), dado que las organizaciones participantes continúan reportando su personal bajo esta configuración.

6.1 Balance de Género en la dotación:

El balance de género en la dotación muestra una predominancia de varones, quienes representan el **78%** del total, mientras que las mujeres constituyen el 22%. En comparación con el relevamiento del 2022, el crecimiento de la dotación de mujeres representa un 3,9%. Este progreso refleja el compromiso creciente del sector con la equidad de género y la inclusión laboral.

Gráfico 1: Distribución de la dotación por género.



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Estos contrastes subrayan la necesidad de continuar impulsando políticas específicas para fomentar la inclusión de mujeres en todos los sectores y funciones a nivel país.

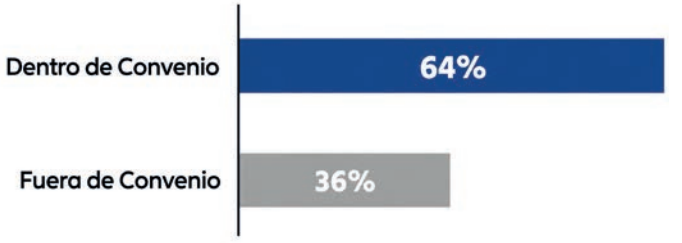
Tabla 1: Distribución de género por sector en la Argentina

	Mujeres	Varones
Seguros	49 %	51 %
Servicios financieros	48 %	52 %
Ciencias de la vida	42 %	58 %
Servicios	41 %	59 %
High Tech	34 %	66 %
Logística	31 %	69 %
Transporte	27 %	73 %
Minería	25 %	75 %

Fuente: Encuestas salariales Mercer 2025

Al analizar la composición de la dotación según la escala jerárquica, se apertura inicialmente la distribución sobre la dotación total dentro y fuera de convenio sindicato petrolero. **El 64% de la dotación se encuentra incluida dentro de convenio del sindicato petrolero y el 36% restante se encuentra fuera de convenio.** En conjunto, estos datos muestran que el mayor volumen de dotación se encuentra dentro de convenio, lo cual resulta clave para interpretar cualquier indicador de representación presentados más adelante en este estudio.

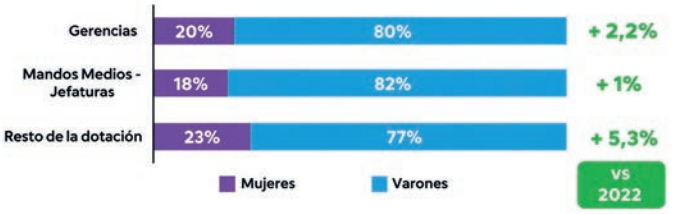
Gráfico 2: Distribución de la dotación (Dentro de convenio sindicato petrolero y Fuera de Convenio)



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Se evidencia que, aunque la presencia de mujeres sigue siendo minoritaria, se registran mejoras en todos los niveles con relación al estudio del IAPG del 2022. En gerencias, la participación femenina creció un 2,2%, alcanzando un 20%. En mandos medios y jefaturas, la representación femenina se mantiene en torno al 18%, con un leve aumento del 1%. Finalmente, en el resto de la dotación, las mujeres constituyen el 23%, con un incremento de 5,3% respecto al relevamiento anterior. Estos datos muestran un avance sostenido hacia una mayor diversidad en los niveles de decisión y operación.

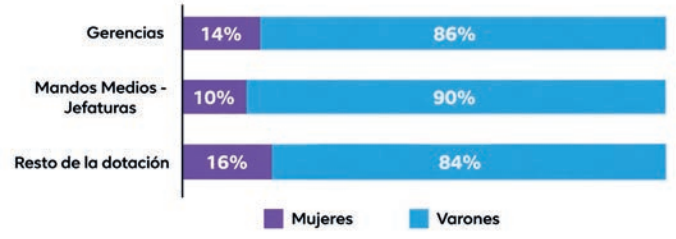
Gráfico 3: Composición de género de la escala jerárquica (Dentro de convenio sindicato petroleros y Fuera de Convenio)



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

El análisis de esta composición de género en la escala jerárquica del sector petrolero revela diferencias significativas desde una mirada segregada de las estructuras dentro y fuera de convenio sindical.

Gráfico 4: Composición de género de la escala jerárquica - Dentro de convenio sindicato petrolero:



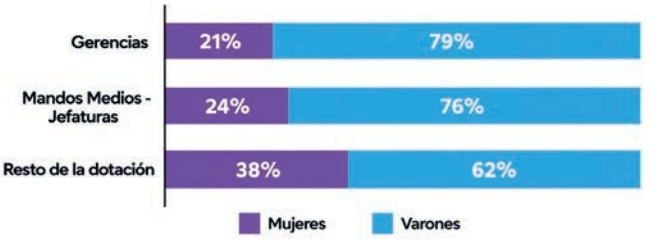
Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Dentro de convenio, la representación femenina en los niveles jerárquicos superiores es limitada, con un 14% en nivel de Gerencias y resto de la dotación con un 16%, predominando ampliamente la presencia masculina (90% Mandos Medios y Jefaturas - 84% Resto de la Dotación).

En contraste, fuera del convenio sindical, la proporción de mujeres es mayor en todos los niveles jerárquicos, alcanzando hasta un 38% en el resto de la dotación y un 24% en Mandos Medios y Jefaturas. En las posiciones de liderazgo, la muestra femenina se encuentra compuesta por 21% en el nivel gerencial.

La colaboración activa con los sindicatos es fundamental para impulsar políticas inclusivas que favorezcan la participación femenina en todos los niveles jerárquicos. Este trabajo conjunto contribuye a cerrar las brechas de género y a construir un entorno laboral más diverso y equitativo.

Gráfico 5: Composición de género de la escala jerárquica - Fuera de convenio sindicato petrolero:



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

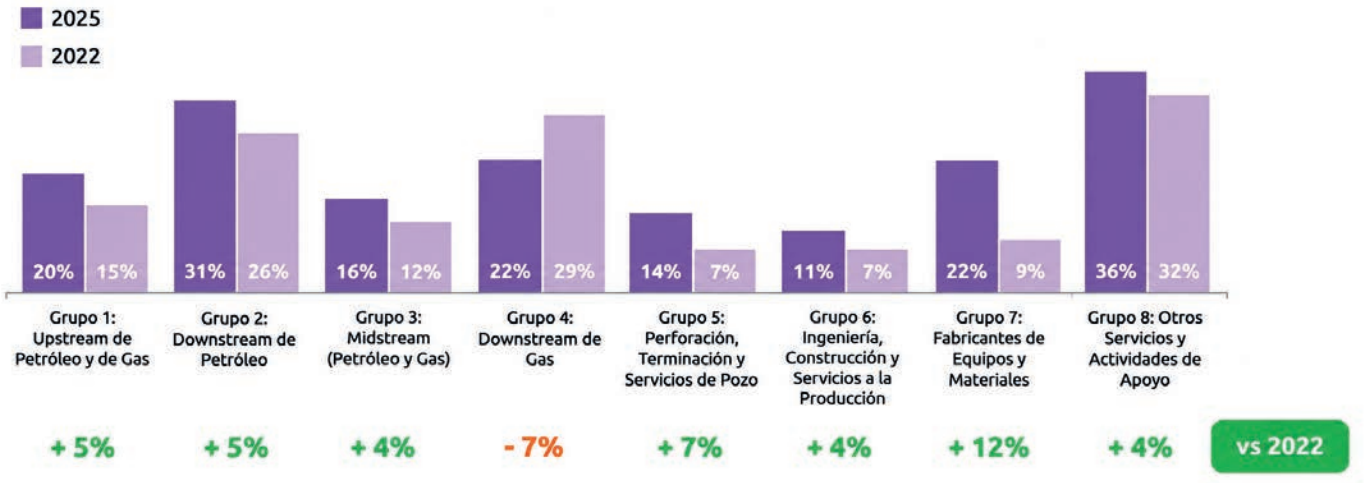
La menor proporción femenina dentro del convenio puede estar asociada a roles y jerarquías establecidas. Por lo tanto, es fundamental que los convenios colectivos incorporen políticas y acciones concretas que impulsen la equidad de género, facilitando el avance y la representación femenina en todos los niveles de la organización.

El análisis de la distribución de la dotación por género en los distintos subsectores de la cadena de valor del sector energético en Argentina permite identificar las diferencias y brechas existentes en la participación de mujeres y varones. Siguiendo una segmentación que considera la cantidad de personas en cada subsector, se observa que los sectores con mayor cantidad de empleados son, en orden descendente:

- Grupo 2: Downstream de Petróleo
- Grupo 6: Ingeniería, Construcción y Servicios a la Producción
- Grupo 1: Upstream de Petróleo y de Gas
- Grupo 5: Perforación, Terminación y Servicios de Pozo
- Grupo 8: Otros Servicios y Actividades de Apoyo
- Grupo 7: Fabricantes de Equipos y Materiales
- Grupo 4: Downstream de Gas
- Grupo 3: Midstream (Petróleo y Gas)

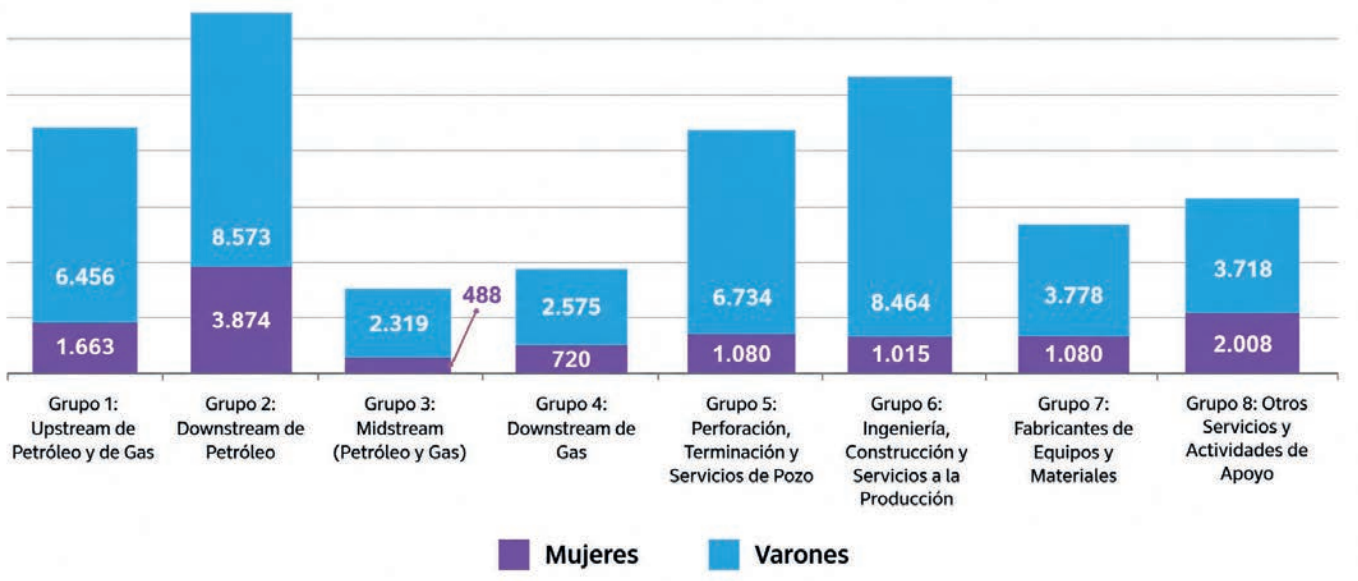
Con relación a la evolución de la tasa de feminización en cada subsector entre los estudios del 2022 y el presente relevamiento del 2025, se destacan crecimientos positivos en la mayoría de los grupos. Los incrementos más significativos se observan en Fabricantes de Equipos y Materiales (Grupo 7) con un aumento del 12%, y en Perforación, Terminación y Servicios de Pozo (Grupo 5) con un 7%, evidenciando avances importantes en sectores tradicionalmente masculinizados.

Gráfico 6: Variación de la tasa de feminización entre 2025 y 2022



Fuentes: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025, Encuesta sobre género IAPG – Grow (2022)

Gráfico 7: Dotación por género en cantidad de personas por subsectores de la cadena de valor

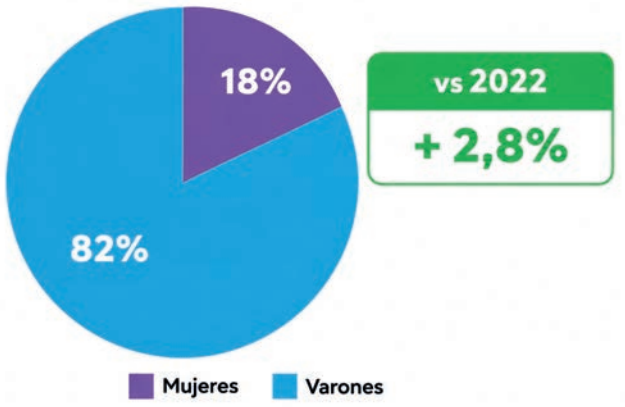


Fuentes: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025, Encuesta sobre género IAPG – Grow (2022)

6.2 Balance de Género en alta dirección

En la alta dirección del sector energético argentino se observa un avance en la representación femenina, aunque persisten brechas significativas. La composición de género en los directorios muestra que las mujeres representan el 18% de los integrantes, lo que implica un aumento de 2,8 puntos porcentuales respecto a 2022. Este crecimiento refleja un esfuerzo sostenido por parte de las organizaciones para promover la diversidad en los niveles más altos de toma de decisiones.

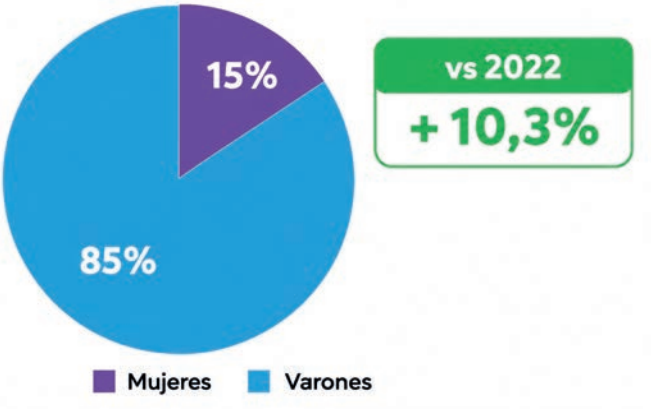
Gráfico 8: Composición de Género de los directorios



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En cuanto al género de la máxima autoridad ejecutiva de las organizaciones, la presencia femenina alcanza el 15% en este relevamiento, con un incremento de 10,3 puntos porcentuales en comparación con el 2022. Este dato evidencia un cambio más acelerado en la inclusión de mujeres en los cargos ejecutivos máximos, lo que puede tener un impacto positivo en la cultura organizacional y en la promoción de políticas de equidad de género.

Gráfico 9: Género de la máxima autoridad ejecutiva de la organización



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Respecto a la edad promedio de las máximas autoridades ejecutivas, se observa una leve diferencia entre mujeres y varones, con 53 años para las primeras y 57 para los segundos.

Tabla 2: Edad promedio de la máxima autoridad ejecutiva de la organización (CEO / Gcia. General)

	Mujeres	Varones
Edad promedio	53	57

Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En el mercado general argentino, esta diferencia se invierte ligeramente, con mujeres en promedio de 54 años y varones de 53. Estos datos sugieren que la experiencia y madurez en los cargos ejecutivos son comparables entre géneros, lo que refuerza la importancia de continuar impulsando la participación femenina en estos roles estratégicos.

Tabla 3: Edad promedio de la máxima autoridad ejecutiva de la organización (Head of Organization) en el Mercado General Argentina:

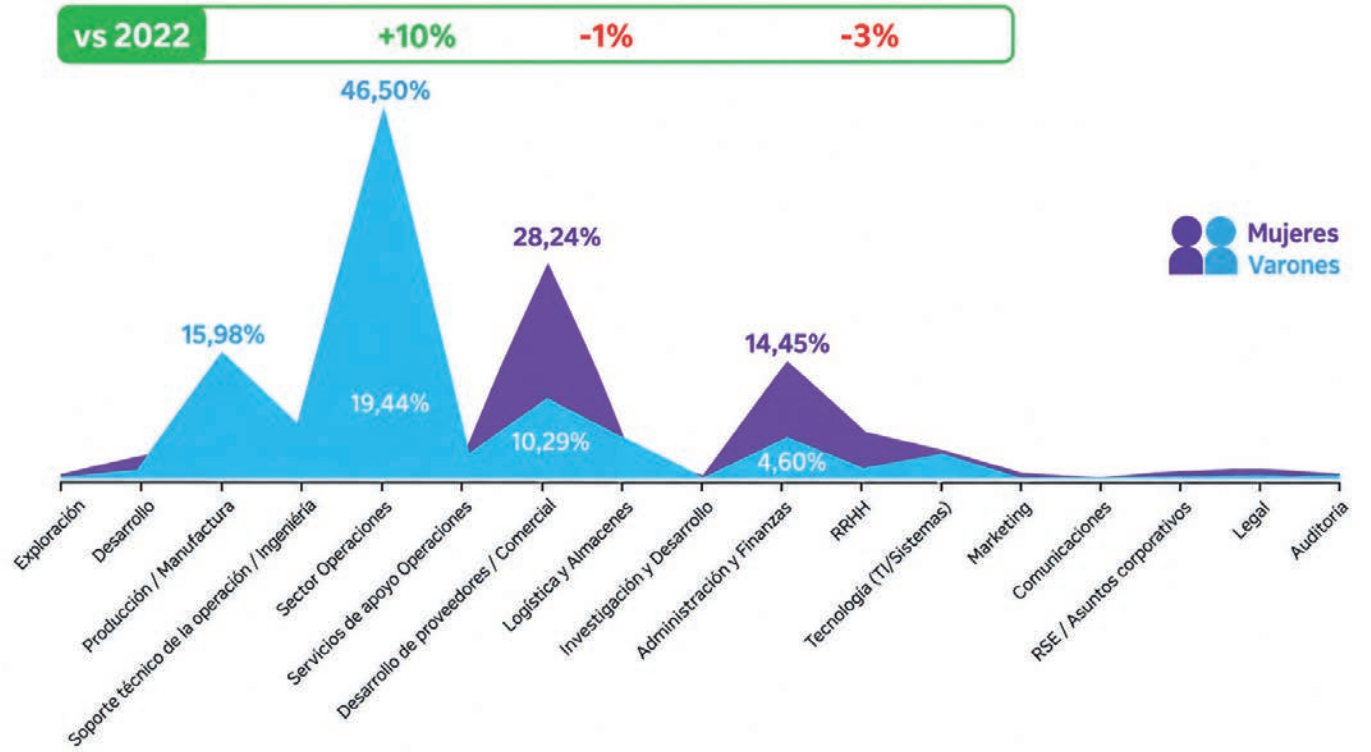
	Mujeres	Varones
Edad promedio	54	53

Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

6.3 Segmentación por áreas funcionales

Entre 2022 y 2025, la distribución de género en las áreas funcionales del sector energético en Argentina muestra algún cambio significativo en ciertos sectores clave. Se destaca un aumento notable en la participación femenina en el área de Servicios Operativo (Personal que trabaja en campo/planta mantenimiento), que crece 10 puntos porcentuales versus el 2022.

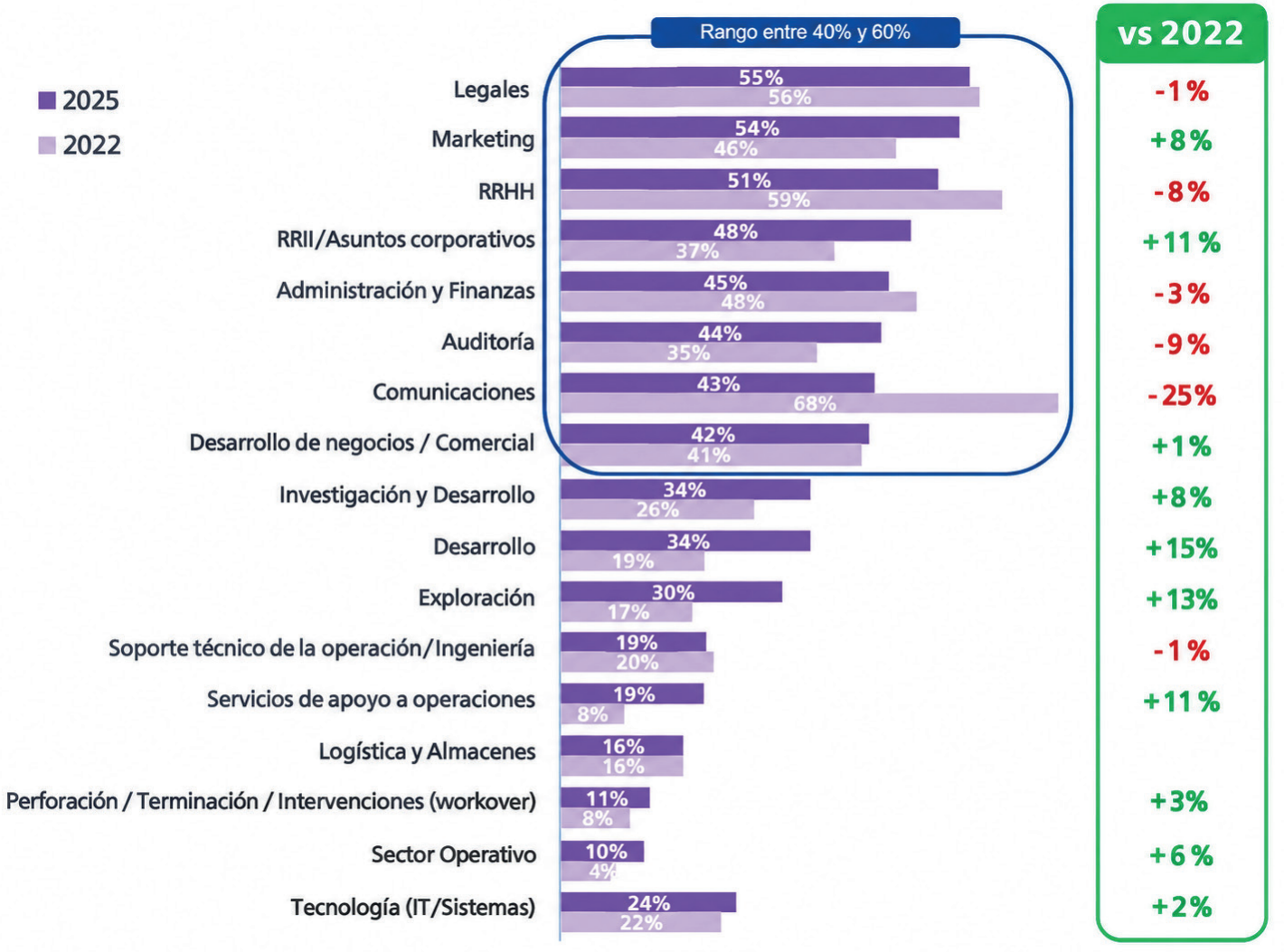
Gráfico 10: Distribución de varones y mujeres por áreas funcionales



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Sin embargo, persisten desafíos en otros sectores, donde la participación femenina disminuye ligeramente, disminución de 1 punto porcentual en Desarrollo de negocios y comercial y 3 puntos porcentuales en Perforación, evidenciando la necesidad de continuar impulsando políticas y acciones específicas para revertir estas brechas. En conjunto, estos datos reflejan un sector en transición, con avances en la diversificación de roles femeninos, pero con un camino aún por recorrer para lograr un equilibrio de género más amplio y sostenible.

En el análisis de la composición de género por áreas funcionales en el sector energético argentino, se observa una **tendencia general hacia el aumento de la participación femenina en la mayoría de las áreas,** aunque ninguna alcanza aún la categoría de feminización, definida como una representación igual o superior al 60%.



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Destacan incrementos significativos en áreas como Desarrollo, con un crecimiento del 15%, y Exploración, que aumenta su tasa de feminización en un 13%. También se registran avances notables en Servicios de apoyo a operaciones (+11%), RRII/Asuntos corporativos (+11%) e Investigación y Desarrollo (+8%). En el sector operativo se destaca un crecimiento del 6% en la composición de género femenino, resaltando adicionalmente el crecimiento proporcional del área en un 10% en los datos reportados del 2025. Estos

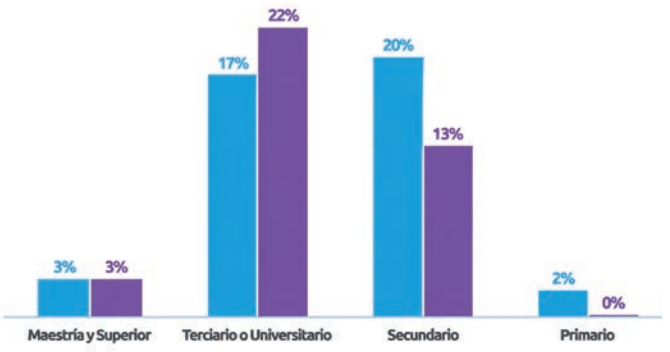
incrementos reflejan un esfuerzo sostenido por diversificar la presencia femenina en funciones clave para la innovación y la gestión estratégica.

Por otro lado, algunas áreas presentan disminuciones en la participación femenina, como Comunicaciones, que experimenta una caída del 25%, y Recursos Humanos del 8%. Estas reducciones sugieren la necesidad de revisar las dinámicas internas y las políticas específicas para revertir estas tendencias y fortalecer la inclusión.

6.4 Sistema educativo y nivel de instrucción de la dotación

En cuanto al balance de género según el nivel de instrucción en la dotación del sector energético argentino, se observa una distribución equilibrada entre mujeres y hombres en los niveles de educación superiores. Este equilibrio es un indicador positivo que refleja la efectividad de las políticas y programas implementados para fomentar la formación continua y el desarrollo educativo con perspectiva de género.

Particularmente relevante es la reducción de la brecha en la categoría "Terciario o Universitario", donde la diferencia entre mujeres y hombres se acortó significativamente, pasando de un 10% en 2022 a un 3% en 2025. Este avance evidencia el compromiso del sector en promover la igualdad de oportunidades educativas y profesionales para las mujeres.



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En niveles como Maestría y Superior, la representación es igualitaria, con un 3% para ambos géneros, mientras que en Secundario existe una brecha de 13%.

6.5 Segmentación por edad

En el análisis demográfico relacionado con la edad en el sector energético argentino, se observa una tendencia consistente en la que la edad promedio de las mujeres es menor que la de los varones en todos los niveles jerárquicos. Esta diferencia se mantiene en todas las medidas estadísticas consideradas para el análisis, incluyendo percentiles 25 y 75, mediana y promedio.

Estos datos sugieren que la fuerza laboral femenina en el sector es relativamente más joven en comparación con la masculina, lo que puede reflejar dinámicas de incorporación más recientes o diferentes trayectorias profesionales. Este fenómeno plantea la necesidad de considerar políticas inclusivas que aborden las particularidades generacionales y promuevan la igualdad intergeneracional en el ámbito laboral. Además, es fundamental promover la transferencia de conocimiento y experiencia desde los profesionales senior hacia las nuevas generaciones, asegurando así la continuidad del expertise y el desarrollo sostenible del talento dentro del sector.

Tabla 4: Dispersión de la edad de la dotación por nivel de jerarquía

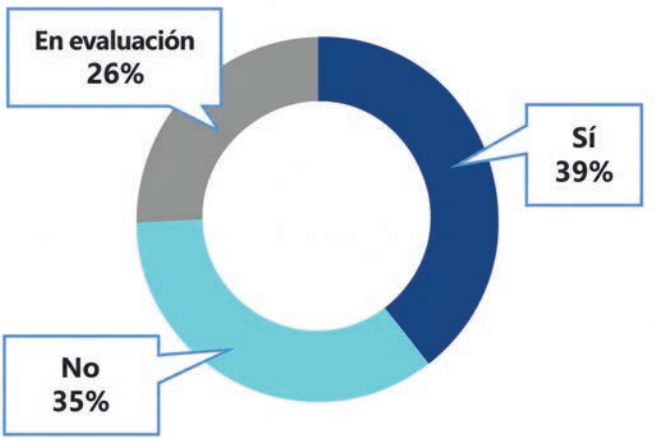
	Percentil 25	Mediana	Promedio	Percentil 75
Direcciones	48	52	53	58
	50	54	54	59
Gerencias	42	45	45	47
	47	49	50	53
Mandos Medios - Jefaturas	40	43	43	46
	44	46	46	49
Resto de la dotación	32	36	36	39
	39	41	41	43

Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

6.6 Dotación contratada de personas con discapacidad

El análisis del porcentaje de organizaciones que emplean a personas con discapacidad revela que el **39% de las organizaciones participantes de este estudio ya cuenta con esta población dentro de su dotación.** Un 26% de las organizaciones se encuentra en proceso de evaluación para incorporar o mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad, mientras que un 35% aún no ha implementado esta práctica.

Gráfico 13: Porcentaje de organizaciones que emplean a personas con discapacidad



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Este dato refleja un avance en la adopción del diálogo sobre estas políticas y prácticas inclusivas que no fueron consideradas en este estudio en la edición del 2022, sin embargo, se consideró adherir a esta nueva edición logrando abrir la conversación sobre la importancia de la contratación y la integración efectiva de personas con discapacidad en el sector.

En términos absolutos, el relevamiento reporta un total de 84 personas con discapacidad empleadas, lo que representa un 0,15% de la dotación total declarada. Respecto a los tipos de discapacidad, las más frecuentes son las motrices (10), auditivas (7) y psicosociales (4), seguidas por discapacidades intelectuales (3) y visuales (1), con un número considerable clasificado en otras categorías (59).

Estos resultados subrayan la necesidad de continuar fortaleciendo las estrategias de inclusión laboral, promoviendo entornos accesibles y adaptados que permitan la plena participación de personas con diversas capacidades en la industria energética.

El sector energético argentino está avanzando en la construcción de una fuerza laboral más diversa e inclusiva, con mejoras concretas en la representación femenina y la reducción de brechas educativas. No obstante, persisten desafíos importantes en la feminización de áreas clave y en la consolidación de la equidad en todos los niveles jerárquicos y subsectores, así también en la contratación de personas con discapacidad. Para sostener y acelerar estos avances, es fundamental implementar estrategias integrales, adaptadas a las particularidades de cada contexto, que promuevan la inclusión, el desarrollo profesional y la gestión intergeneracional con perspectiva de género.

7. Políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión

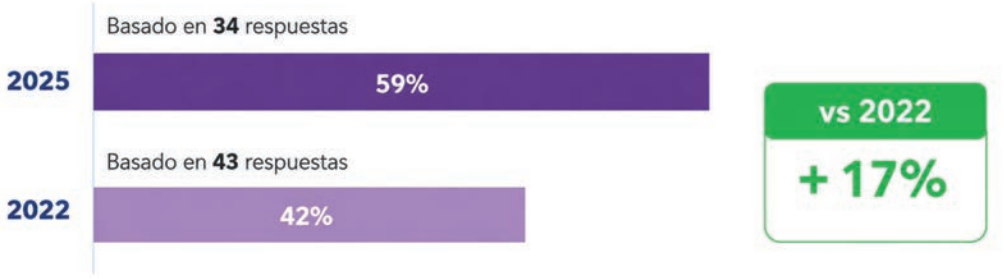
7.1 Compromisos institucionalizados

Conocer la agenda institucional en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI) es fundamental para evaluar el grado de compromiso de las organizaciones con la transformación hacia culturas laborales más inclusivas. La formalización de estos compromisos a través de políticas escritas y la creación de comités específicos otorga mayor jerarquización y sostenibilidad a las acciones emprendidas.

Según los datos del relevamiento del IAPG en alianza con Mercer Argentina del 2025, **el 41% de las organizaciones participantes cuenta con comités que gestionan la agenda de diversidad, creados en su mayoría durante los años 2020 y 2022 (57%).**

En cuanto a las políticas escritas que contemplan temas de DEI, el 59% de las organizaciones manifestó contar con ellas, lo que representa un aumento de 17 puntos con respecto al 42% registrado en 2022.

Gráfico 14: Organizaciones que manifestaron contar con una política escrita que contemple temas de DEI (2025 vs. 2022)



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Estos datos evidencian un avance significativo en la formalización de compromisos institucionales en materia de diversidad e inclusión, aunque también señalan la importancia de continuar fortaleciendo y adaptando estas políticas para responder a las particularidades locales y garantizar su efectividad.
Las organizaciones que manifestaron contar con compromisos institucionalizados en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI) presentan niveles de tasa de feminidad en su dotación similar al del total de la muestra de este estudio, es decir similar o levemente superior al 22%.

Estos indicadores sugieren la importancia de institucionalizar estos compromisos para seguir observando situación en la equidad de género en la industria energética en la Argentina.

Como habilitadores para la inclusión, se relevaron compromisos institucionalizados que abarca diferentes aspectos, en el Gráfico 13 se presentan además otros habilitadores que reflejan un avance significativo en la institucionalización de políticas y mecanismos de inclusión y prevención de la violencia laboral.

Gráfico 15: Compromisos institucionalizados con habilitadores para la inclusión



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Al mismo tiempo, estos resultados evidencian áreas donde aún es necesario fortalecer la implementación y el acompañamiento especializado para garantizar un entorno de trabajo seguro y equitativo para todas las personas.

7.2 Composición de los integrantes de comités declarados

La integración de los comités de DEI declarados por las organizaciones participantes muestra una composición cercana a ser equilibrada, con un 47% de mujeres y un 53% de varones.

Gráfico 16: Balance de género entre los miembros del comité DEI declarados



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En cuanto al nivel jerárquico de estos integrantes, el 49% corresponde a gerencias, seguido por un 13% en direcciones, un 19% en mandos medios o jefaturas, y un 19% en el resto de la dotación. Estos datos reflejan una participación bastante equilibrada de ambos géneros en los espacios de gestión de la agenda de diversidad, equidad e inclusión, así como una distribución diversa en los distintos niveles jerárquicos dentro de las organizaciones, destacándose el involucramiento del liderazgo en el nivel gerencial.

Tabla 5: Distribución de la dotación de mujeres como miembros del comité DEI declarados

	Nivel de Jerarquía
Direcciones	13 %
Gerencias	49 %
Mandos Medios - Jefaturas	19 %
Resto de la dotación	19 %

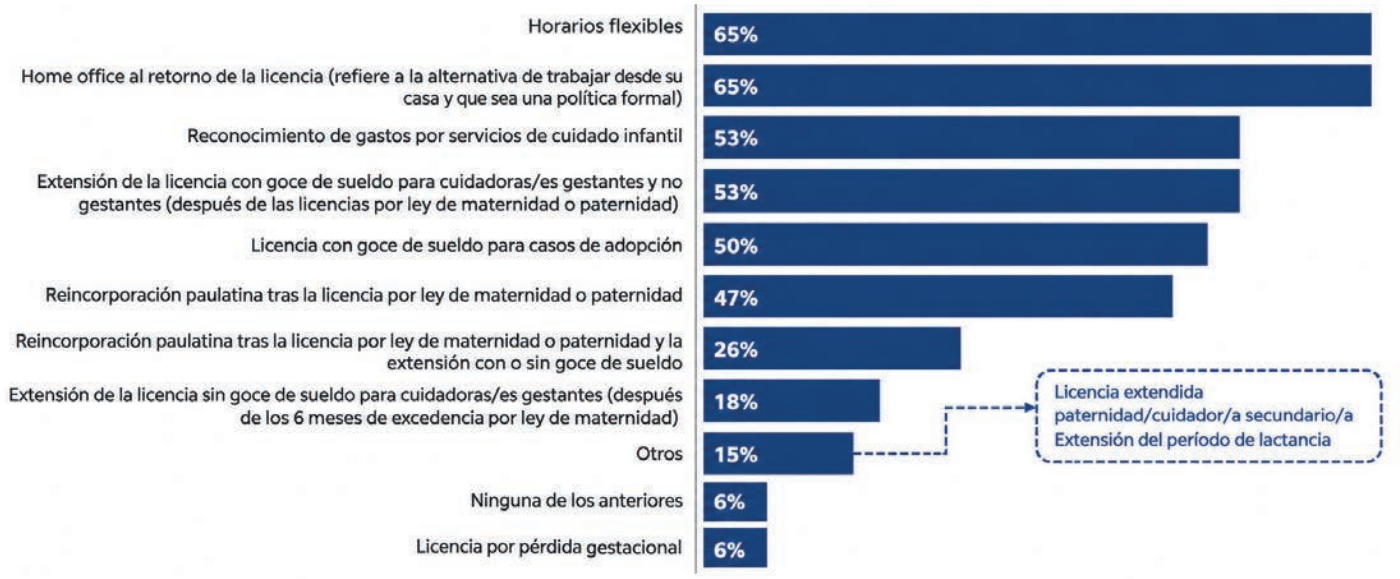
Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

8. Procesos de Recursos Humanos

8.1 Cuidado y conciliación

Sobre beneficios que las organizaciones ofrecen por encima del marco legal aplicable en materia de conciliación y cuidado destacan los horarios flexibles y la opción de home office al retorno de la licencia, ambos presentes en el 65% de las organizaciones. Además, el 53% de las organizaciones participantes extienden la licencia con goce de sueldo para personas gestantes y cuidadoras, así como en casos de adopción

Gráfico 17: Beneficios por encima del marco legal aplicable



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Se mencionan, además, la reincorporación paulatina tras la licencia por maternidad o paternidad en el 47% de las organizaciones participantes. Un 26% ofrece esta reincorporación junto con la extensión de la licencia, con o sin goce de sueldo. Menos frecuente es la extensión de la licencia sin goce de sueldo para cuidadoras gestantes después de los seis meses de excedencia por ley, que alcanza un 18%.

Otros beneficios incluyen licencias extendidas para paternidad, cuidadores secundarios y la extensión del período de lactancia.

En comparación con el estudio de 2022, se observa una continuidad en la oferta de beneficios relacionados con maternidad y paternidad, aunque con una mayor generalización de horarios flexibles y home office en 2025.

Con relación a la extensión de licencias otorgadas a gestantes y no gestantes, la mayoría de las organizaciones (67%) ofrece una extensión igual o menor a 30 día y un 27% otorga una extensión de 90 días. En ambos escenarios, la extensión es con goce de sueldo.

Sólo un 6% de las organizaciones extiende la licencia a 120 o 180 días. Para no gestantes, el 52% de las organizaciones ofrece una extensión de licencia con goce de sueldo entre 11 y 30 días, un 39% igual o menor a 10 días, y un 9% superior a 50 días.

Estos datos reflejan que existe un rango amplio en la duración de las licencias extendidas, tanto con goce como sin goce de sueldo. La amplitud del rango evidencia diferentes niveles de apoyo a las personas gestantes y no gestantes en el ámbito laboral.

Tabla 6: Extensión de licencias con goce de sueldo para gestantes

	Gestantes
Igual o menor a 30 días	67 %
90 días	27 %
120 días	6 %

Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Tabla 7: Extensión de licencias con goce de sueldo para no gestantes

	No Gestantes
Igual o menor a 10 días	39 %
Entre 11 y 30 días	52 %
Superior a 50 días	9 %

Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En relación con las licencias por adopción, el 56% de las organizaciones cuenta con este beneficio. El 58% indica que la duración de la licencia es igual para ambos adoptantes.

Gráfico 18: La organización cuenta con licencias por adopción



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Respecto a la extensión de la licencia por adopción, el 54% de las organizaciones otorga una licencia menor a 15 días, el 38% entre 30 y 60 días, y el 8% superior a 60 días. Al analizar las extensiones de las licencias por gestación, tanto con y sin goce de sueldo, en comparación con las licencias por adopción, se observa que estas últimas contemplan una menor cantidad de días. Este diferencial sugiere una oportunidad para revisar los tiempos de cuidado y conciliación previstos en escenarios de adopción.

El estudio señala una agenda de cuidado y conciliación, siendo los beneficios vinculados a una mayor flexibilidad la práctica más frecuente. Todavía hay espacio por recorrer en lo que a licencias por adopción y para no gestantes se refiere, donde la práctica es dispar y menos prevalente.

Gráfico 19: La licencia por adopción es igual para ambos adoptantes



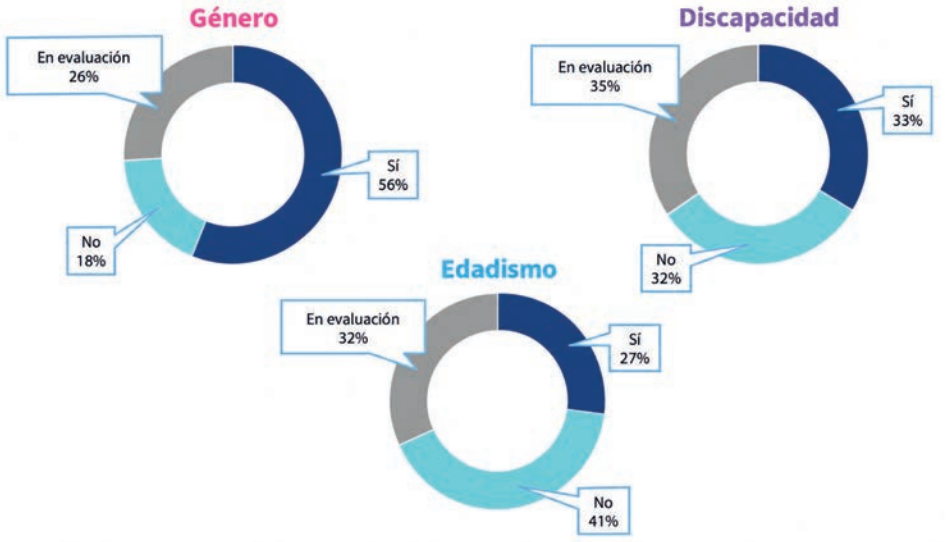
Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

8.2 Programas de formación

El relevamiento identifica que **el 56% de las organizaciones cuenta con programas de formación o sensibilización interna en temas de género**, mientras que un 26% aún se encuentra en proceso de evaluación. En cuanto a discapacidad (33%) y edadismo (27%), la situación es más incipiente.

Aunque la agenda de género está más avanzada en términos de capacitación, es necesario intensificar los esfuerzos para promover la inclusión y sensibilización en discapacidad y edadismo dentro del sector.

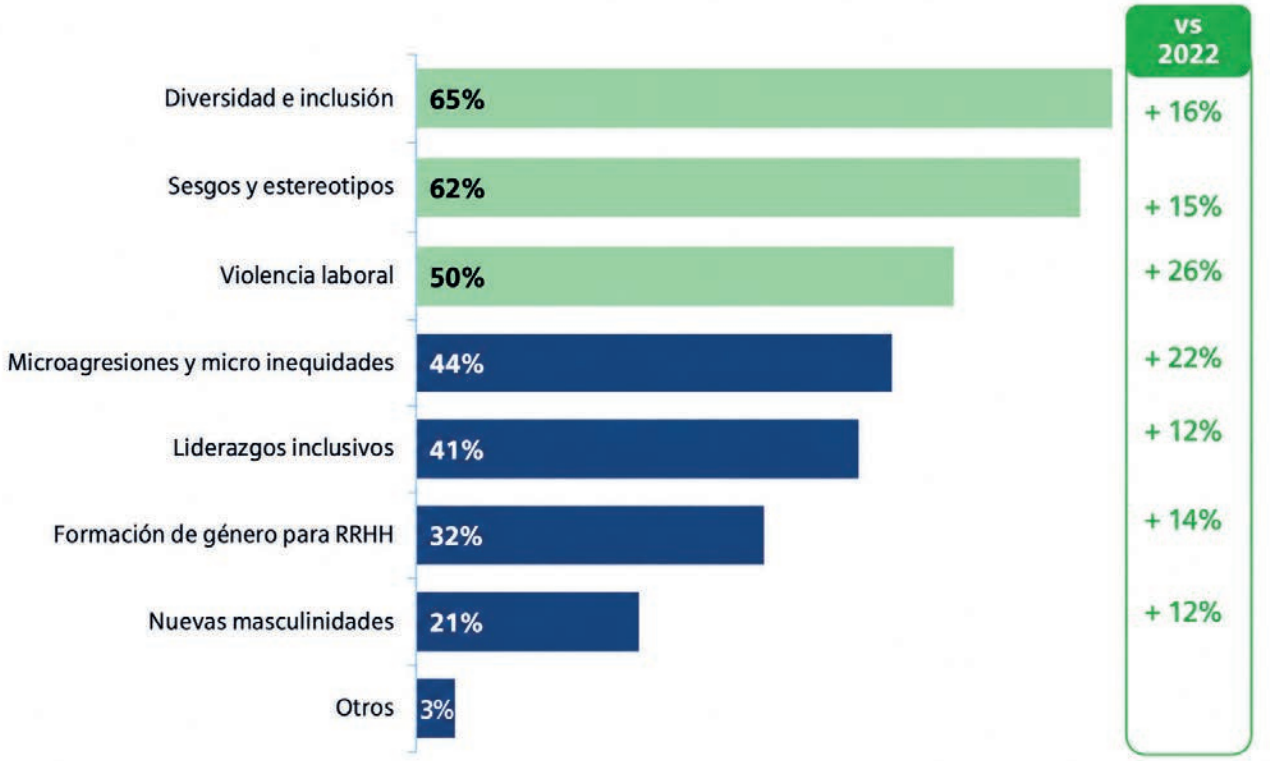
Gráfico 20: Las organizaciones cuentan con programas de formación o sensibilización interna en estos temas



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Adicionalmente, el estudio relevó los programas de formación y capacitación vigentes al cierre de 2024, identificando que las organizaciones del sector energético han intensificado sus acciones de capacitación en diversidad e inclusión: el 65% reporta haber brindado instancias de formación en esta temática durante el período analizado.

Gráfico 21: Temáticas abordadas en las capacitaciones



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

9. Desarrollo con Inclusión

9.1 Inclusión laboral

El relevamiento del 2025 incluye los aspectos de discapacidad y edadismo como nuevos ejes relevados, a fin de lograr un reconocimiento de estas perspectivas en los procesos internos de recursos humanos.

Sobre las acciones concretas para promover la inclusión laboral, el 59% de las organizaciones ha implementado medidas en materia de género, el 44% en discapacidad y el 35% en edadismo. Cabe destacar que discapacidad y edadismo concentran el mayor porcentaje de organizaciones aún en etapa de evaluación (27% cada una), lo que señala una brecha de madurez en estas dimensiones y la necesidad de acelerar su desarrollo.

Sobre los ejes relevados, se identifican brechas existentes, especialmente en discapacidad y edadismo, donde un porcentaje considerable de organizaciones aún no implementa acciones concretas o está en proceso de evaluación para mejorar la inclusión. Esto subraya la necesidad de fortalecer las políticas y prácticas inclusivas con un enfoque integral que abarque todas las dimensiones de la diversidad, para consolidar ambientes laborales más equitativos y representativos en el sector energético.

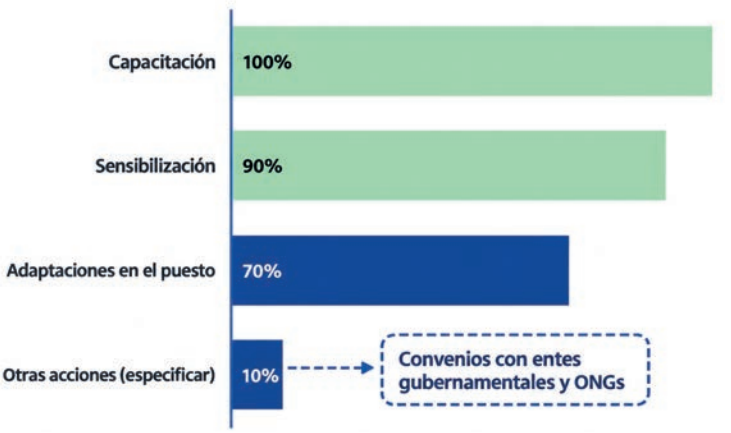
Gráfico 22: La organización ha realizado acciones para promover la inclusión laboral de personas en aspectos Género, Discapacidad y Edadismo.



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Respecto a las acciones implementadas por las organizaciones para promover la inclusión laboral, de las 10 organizaciones que reportan contar con iniciativas en esta área, la totalidad menciona acciones de capacitación, entre otras medidas, lo que refleja una estrategia integral y alineada con los objetivos de inclusión.

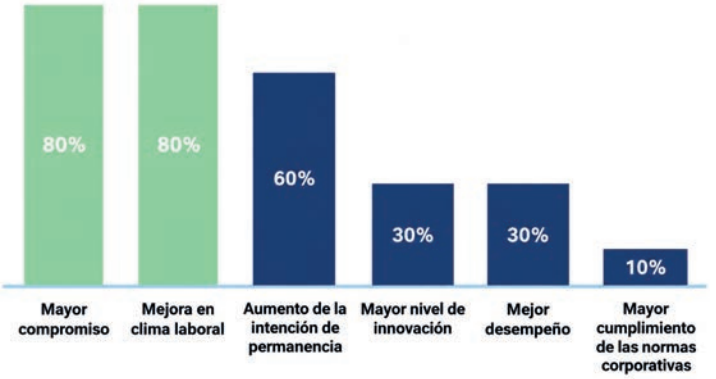
Gráfico 23: Acciones que han implementado las organizaciones para promover la inclusión laboral



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En cuanto a los beneficios observados tras la implementación de estas acciones, el 80% de las organizaciones reporta un mayor compromiso por parte del personal, seguido por un 80% que percibe una mejora en el clima laboral.

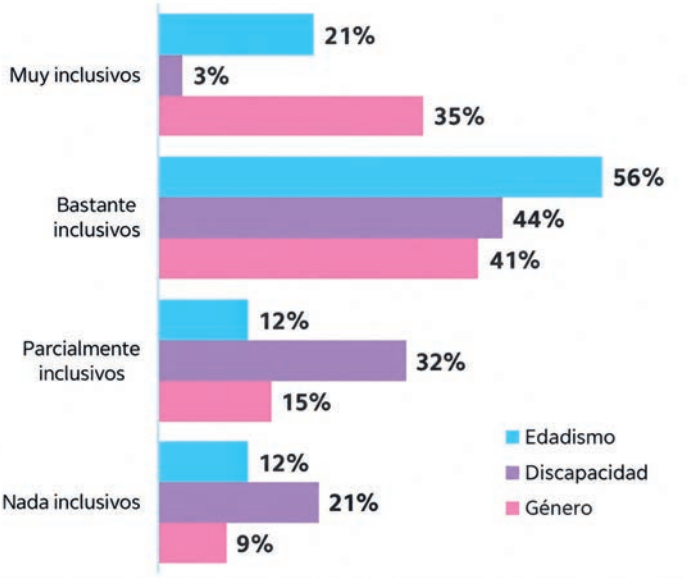
Gráfico 24: Beneficios observados en las organizaciones tras implementar acciones de inclusión laboral



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

El 56% de las organizaciones considera que sus prácticas son bastante inclusivas en relación con el edadismo, mientras que, en discapacidad el 44% de las organizaciones se posiciona considerándose bastante inclusivas en relación con discapacidad. En cuanto al eje de género, las organizaciones participantes manifestaron percibirse muy inclusivas en un 35% y bastante inclusivas en un 41%, lo que destaca el trabajo sostenido de las organizaciones para trabajar los aspectos de diversidad de género. **Sin embargo, es importante destacar que, a pesar de este compromiso percibido y declarados por las organizaciones participantes de este relevamiento, las personas con discapacidad contratadas representan el 0,15% de la dotación total del sector en este estudio. Esta discrepancia evidencia que, aunque muchas organizaciones están avanzando en políticas y prácticas inclusivas, la participación efectiva de personas con discapacidad en la fuerza laboral aún es reducida. Esto refuerza la necesidad de fortalecer las acciones concretas para eliminar barreras y promover una inclusión real y sostenida en todos los niveles organizacionales.**

Gráfico 25: Los procesos internos de las organizaciones de O&G en la Argentina cuentan con procesos de RRHH que consideran formalmente la perspectiva DEI



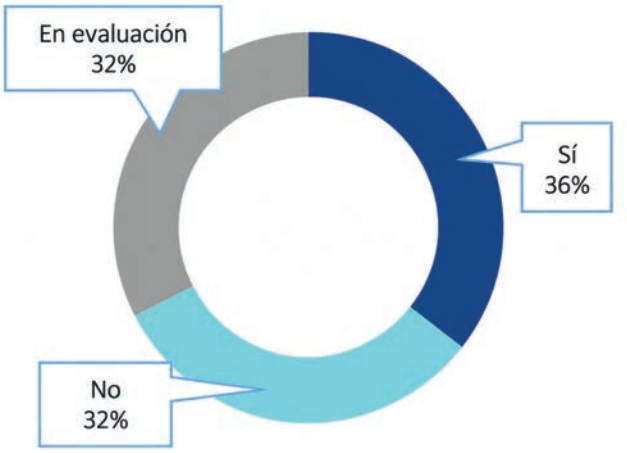
Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Persisten áreas de mejora, ya que un 21% de las organizaciones reconoce que sus procesos no son inclusivos para personas con discapacidad.

Estos resultados muestran que **las iniciativas de iclusión laboral no solo contribuyen a crear ambientes de trabajo más equitativos y diversos, sino que también generan impactos positivos en la motivación, retención y productividad del personal, consolidando así su valor estratégico para las organizaciones.**

Sobre las barreras para la inclusión laboral de personas con discapacidad (PCD), el estudio señala que sólo el 36% de las organizaciones ha realizado ajustes razonables para incorporar o mantener a estas personas en sus puestos de trabajo, mientras que un 32% aún no ha implementado estas adaptaciones.

Gráfico 26: Incorporación de personas con discapacidad y trabajo de sostenibilidad para mantener el puesto de trabajo

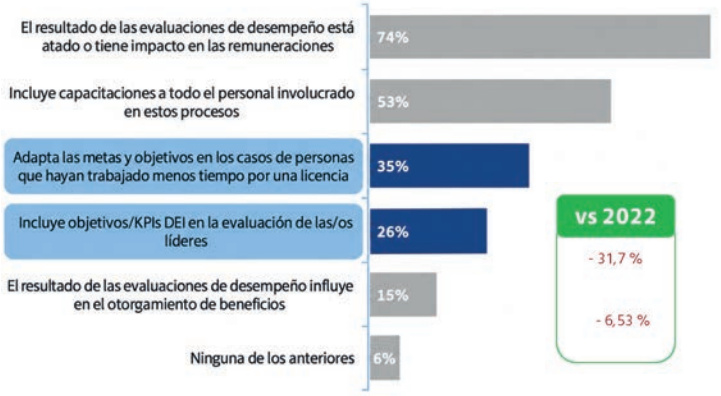


Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Entre las barreras identificadas para la inclusión laboral, se mencionan prejuicios, estereotipos y desconocimiento como factores actitudinales, son las más prevalentes, afectando al 65% de las organizaciones.

Estos hallazgos, en línea con las acciones y beneficios observados en la inclusión laboral, subrayan la necesidad de modificar no solo las adaptaciones físicas y tecnológicas, sino también de trabajar en la transformación cultural y organizacional para superar prejuicios y crear ambientes verdaderamente inclusivos para las personas con discapacidad.

Gráfico 28: Evaluación de desempeño



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En relación con las prácticas de gestión del desempeño que podrían representar una limitante para la inclusión laboral, el **85% de las organizaciones declara utilizar metodologías formales de evaluación (KPI u OKR).**

El 37% de las organizaciones participantes adapta o modifica las metas y objetivos en los casos de personas que hayan trabajado un menor tiempo debido a licencias.

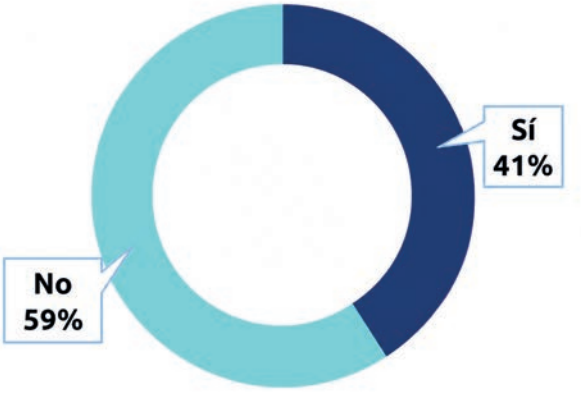
Al momento de incorporar objetivos o KPIs de diversidad e inclusión en la evaluación de líderes, sólo el 29% de las organizaciones participantes siguen esta metodología.

Comparando con el estudio en su edición del 2022, se observa un descenso de 32 puntos porcentuales en la adaptación de las metas y objetivos en casos de licencias, y un descenso de 7 puntos porcentuales de organizaciones que incluyen KPIs de diversidad e inclusión en la evaluación de líderes. Resulta fundamental el seguimiento continuo de estos indicadores para evaluar la adopción de estas metodologías inclusivas en los procesos internos de Recursos Humanos de las organizaciones.

La adopción de estas metodologías es fundamental para garantizar que las trayectorias laborales sean más equitativas y que los procesos de evaluación reconozcan las particularidades de quienes gozan licencias, contribuyendo así a reducir el impacto negativo que estas puedan tener en el desarrollo profesional.

9.2 Desarrollo sin barreras

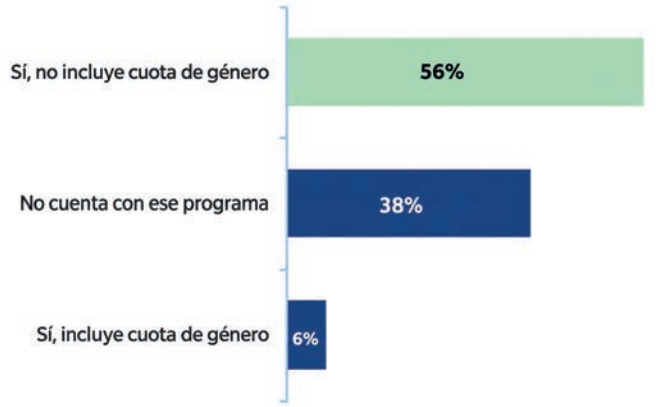
Gráfico 29: Las organizaciones cuentan con un programa para el desarrollo profesional de mujeres



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En el 2025, se incorporó un análisis sobre el desarrollo profesional en las organizaciones y su dotación femenina, y se revela que el **41% de las organizaciones cuenta con un programa específico para el desarrollo profesional de mujeres.** Con relación a los programas de formación ejecutiva, el 56% dispone de estos espacios sin incluir una cuota de género, mientras que apenas un 6% incorpora esta medida para promover la equidad. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer y ampliar las políticas y programas orientados al desarrollo profesional femenino, incluyendo mecanismos que aseguren una participación equitativa y contribuyan a reducir las brechas de género en los niveles de liderazgo.

Gráfico 30: Las organizaciones cuentan con programas de formación ejecutiva (becas para maestrías, posgrados, cursos de especialización)

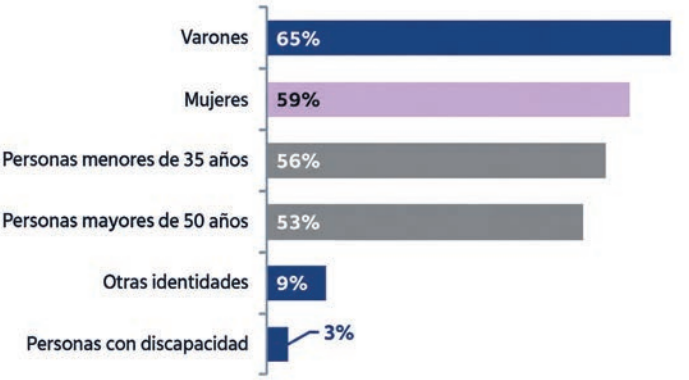


Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En cuanto a programas de inserción laboral de mujeres en áreas masculinizadas solo el **32% de las organizaciones cuenta con un programa específico para la inserción laboral de mujeres en áreas masculinizadas o no tradicionales,** lo que indica que la mayoría aún no ha implementado estrategias formales para promover la equidad de género en estos sectores.

Sobre las acciones consideradas para cubrir **vacantes que implican movilidad geográfica, el 65% de las organizaciones contempla posiciones para varones, mientras que el 59% lo hace para mujeres.** En términos absolutos, esto se traduce en 2.624 varones y 629 mujeres consideradas para estas posiciones, lo que representa el 6% y 5% de la dotación total, respectivamente. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer programas específicos que fomenten la diversidad en áreas tradicionalmente masculinas y ampliar la inclusión de distintos grupos en las políticas de movilidad y reclutamiento.

Gráfico 31: Consideraciones en el año 2024 para posiciones con oportunidad de movilidad de ciudad, provincia o región



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En cuanto a la edad, 376 personas menores de 35 años y 201 mayores de 50 años fueron incluidas en estos procesos. Las organizaciones que consideran a personas mayores de 50 años para posiciones con movilidad reportan un promedio de rango etario de 53 años en mujeres y 55 años en varones en el nivel jerárquico de Direcciones. **Estos datos sugieren que, si bien hay una importante incorporación de jóvenes en los procesos de desarrollo y movilidad interna, también se valora y se mantiene la experiencia de los profesionales senior en posiciones de alta responsabilidad.** Esto refleja un equilibrio generacional que puede favorecer la transferencia de conocimiento y la diversidad de perspectivas en los niveles directivos, contribuyendo a una gestión sostenible y reconocimiento de la experiencia y el valor de las diferentes generaciones.

Respecto a las posiciones que implican un crecimiento jerárquico para cubrir vacantes, se registraron 4.485 varones y 1.391 mujeres consideradas, lo que representa un 10% y 11% de la dotación total de cada género, respectivamente. En este contexto, 1.434 personas menores de 35 años y 299 mayores de 50 años fueron consideradas para estas oportunidades. Para las organizaciones que incluyen a personas mayores de 50 años en procesos de crecimiento jerárquico, el promedio de rango etario es de 50 años en mujeres y 53 años en varones, también en el nivel jerárquico de Direcciones.

Estos datos reflejan **una participación equilibrada entre géneros en los procesos de crecimiento jerárquico, con una leve mayor proporción de mujeres consideradas en comparación con los varones.**

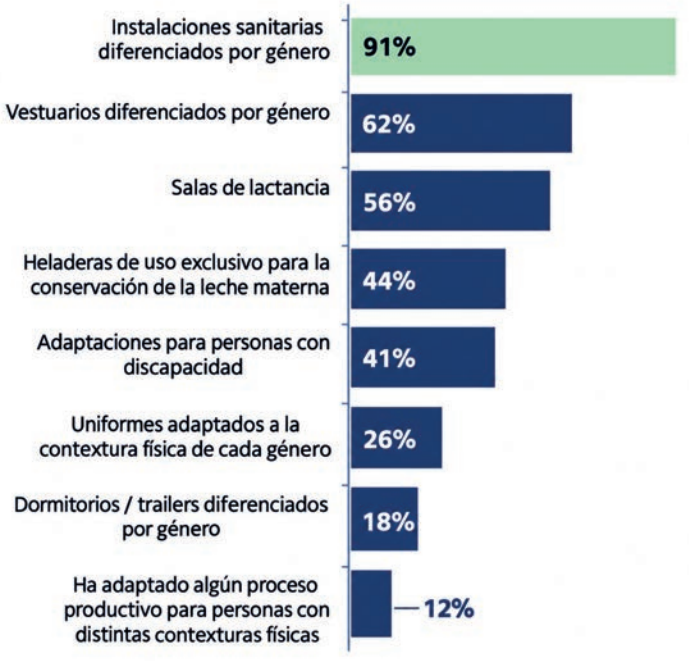
9.3 Infraestructura

El análisis comparativo sobre la infraestructura e instalaciones entre los estudios de 2022 y 2025 revela avances y áreas de mejora en ambos ámbitos, oficinas corporativas y locación de operación.

En oficinas corporativas, las salas de lactancia y heladeras exclusivas para la conservación de leche materna muestran un aumento en 2025, alcanzando el 56% y 44% respectivamente.

Sin embargo, la adecuación de vestuarios diferenciados por género y uniformes adaptados a la contextura física presenta una baja proporción, con un 62% y 26% respectivamente en 2025, evidenciando oportunidades para mejorar la inclusión.

Gráfico 32: Infraestructura e instalaciones – Oficina Corporativa

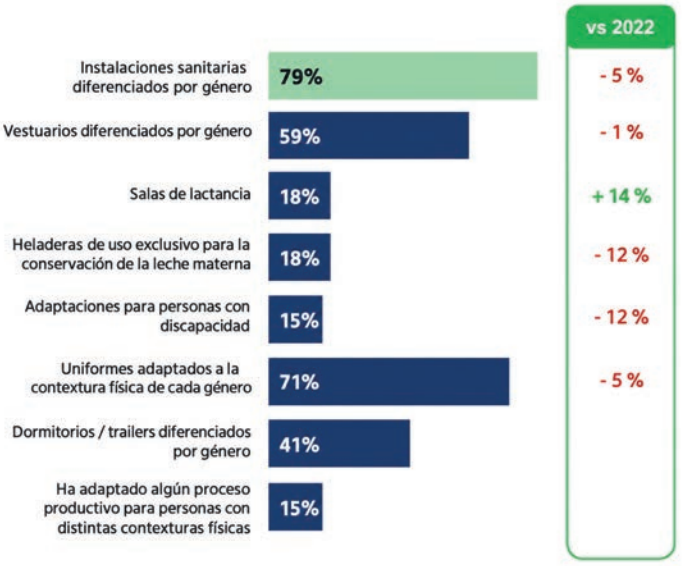


Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En la locación de la operación, las instalaciones sanitarias diferenciadas por género alcanzan un 79% en 2025, mientras que los uniformes adaptados a la contextura física aumentan al 71%, ambos indicadores superiores a los reportados en 2022.

Los vestuarios diferenciados por género se mantienen en un 59%, con un incremento en dormitorios (o trailers) diferenciados, que llegan al 41%. No obstante, la adaptación de procesos productivos para personas con distintas contexturas físicas es limitada (15%).

Gráfico 33: Infraestructura e instalaciones – Locación de operación

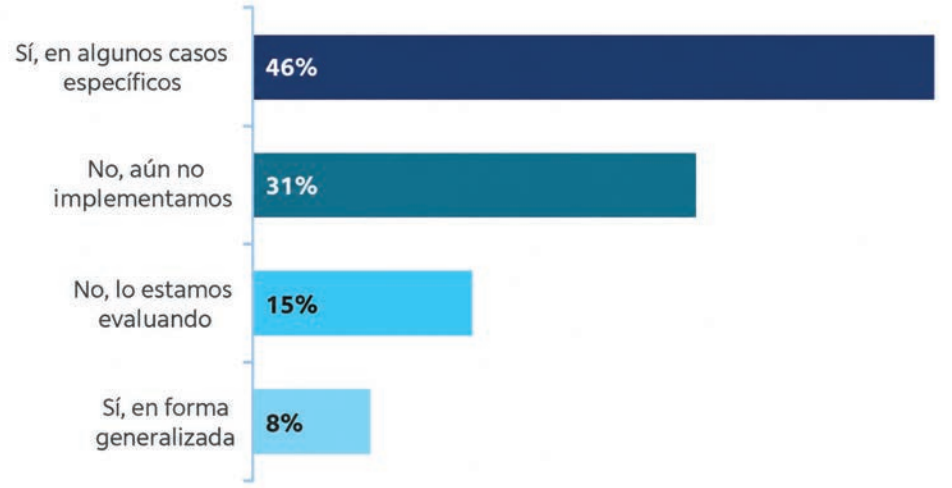


Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

9.4 Adaptación de la Infraestructura

En cuanto a la incorporación de tecnologías accesibles o herramientas de apoyo para personas con discapacidad en los entornos de trabajo, el 46% indicó que sí las ha implementado en algunos casos específicos. Por otro lado, el 31% señaló que aún no lo han hecho.

Gráfico 34: Las organizaciones han incorporado tecnologías accesibles o herramientas de apoyo para personas con discapacidad en sus entornos de trabajo



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

9.5 Cultura inclusiva

Del análisis de las organizaciones que cuentan con compromisos institucionalizados se observa que, entre las 18 que declararon tener políticas de DEI como instrumento, un tercio (33%) reportó estar incorporando tecnologías accesibles y herramientas de apoyo para personas con discapacidad en sus entornos laborales. Entre aquellas que indicaron contar con un Plan de Acción documentado, el 56% informó haber implementado tecnologías accesibles.
En relación con las barreras para incorporar en la gestión los ejes analizados en este estudio – diversidad, discapacidad y edadismo –, se busca identificar y comprender cuáles son los principales obstáculos para su implementación efectiva en las organizaciones.

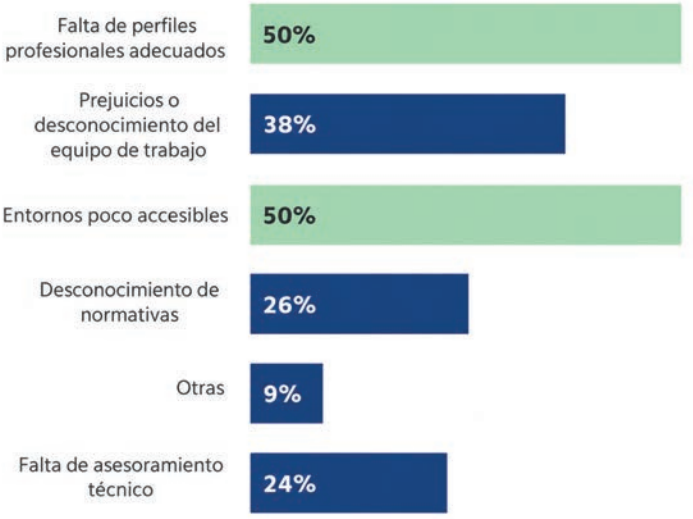
Gráfico 35: Barreras existentes para incorporar personas en su organización en cuánto a Diversidad



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En el eje de Diversidad, la barrera más presente es la falta de perfiles profesionales adecuados (32%), seguida por prejuicios o desconocimiento del equipo de trabajo (21%).

Gráfico 36: Barreras existentes para incorporar personas en su organización en cuánto a Discapacidad



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En el eje de Discapacidad, las barreras más resaltadas son también las de falta de perfiles adecuados, inclusive con mayor prevalencia (50%) y los entornos pocos accesibles (50%).
Por último, en el eje de Edadismo, las barreras principales son los prejuicios o desconocimiento del equipo de trabajo (15%) y la falta de perfiles profesionales adecuados (9%).

Gráfico 37: Barreras existentes para incorporar personas en su organización en cuánto a Edadismo

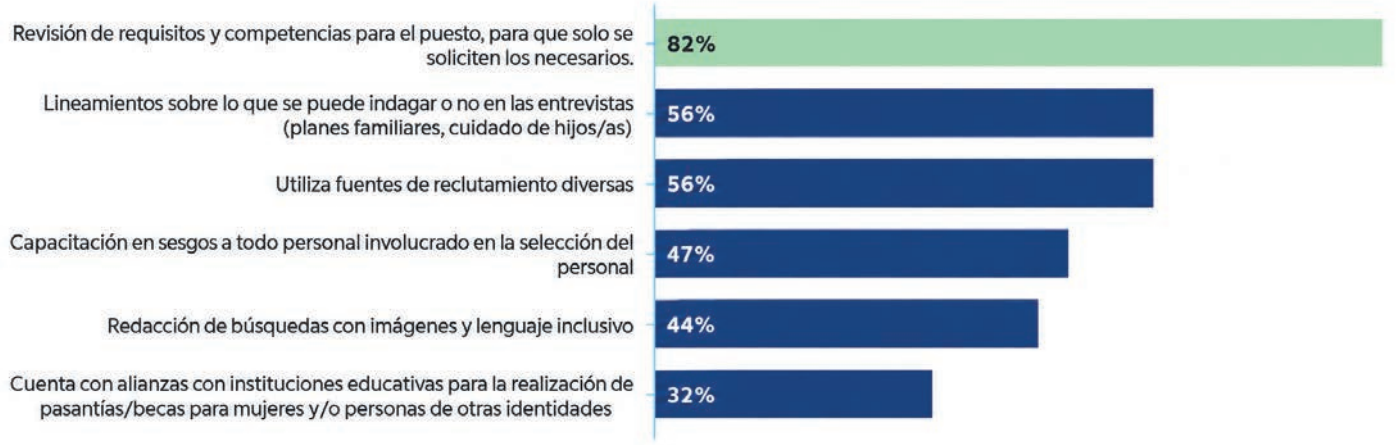


Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Un estudio global de Bain & Company ha encontrado que 150 millones de puestos de trabajo serán ocupados por trabajadores mayores de 55 años para 2030 (New York, 2023). Este contexto, lleva a reflexionar sobre la necesidad de ir incorporando políticas de trabajo que permitan la inclusión e integración de las diferentes generaciones del lugar de trabajo.

Estos números demuestran que las barreras para la inclusión varían según el eje, destacando que mientras que, para el eje de Discapacidad, la disponibilidad de entornos accesibles y la adecuación de perfiles profesionales son primordiales, mientras que en género y el edadismo, los prejuicios y el desconocimiento del equipo juegan un papel más relevante.

Gráfico 38: La organización contempla alguna de los siguientes aspectos en el proceso de selección



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

De los aspectos vinculados con el proceso de selección en las organizaciones, **el 82% de las organizaciones participantes, dispone de una revisión de los requisitos y las competencias para el puesto, mientras que un 56% de las organizaciones establece lineamientos claros sobre lo que se puede indagar o no en las entrevistas, misma prevalencia en el uso de fuentes de reclutamiento diversas, lo que sugiere que se utilizan diversas fuentes para ampliar el alcance de candidatos.**

10.Remuneración y equidad

10.1 Remuneración en la industria

El relevamiento realizado en el 2025 revela avances significativos en el compromiso hacia la igualdad salarial entre géneros por trabajos de igual valor. Un 62% de las organizaciones manifiesta un compromiso explícito en esta materia, aunque aún un 38% no cuenta con esta declaración formal. En las organizaciones que sí expresan este compromiso, la participación promedio de mujeres es del 37%.

Gráfico 39: Prevalencia del compromiso explícito que garantice igualdad salarial entre géneros por trabajos de igual valor

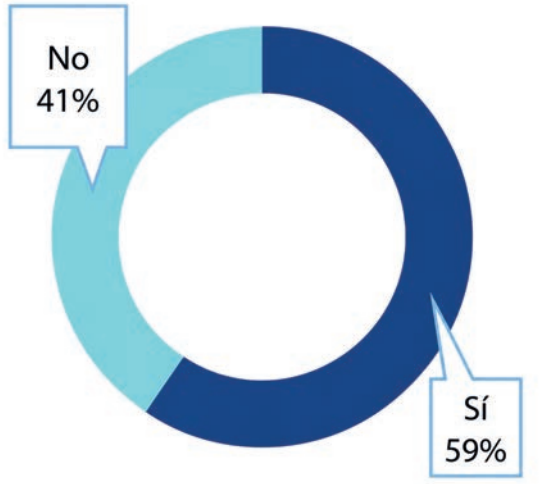


Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Asimismo, el 76% de las organizaciones realiza mediciones salariales periódicas desagregadas por niveles jerárquicos y género, evidenciando una práctica consolidada para monitorear posibles brechas. Sin embargo, solo el 59% dispone de procedimientos internos o políticas específicas para corregir las desigualdades salariales detectadas, lo que indica que, si bien la detección es frecuente, la respuesta formalizada para la corrección aún puede fortalecerse.

En conjunto, estos resultados muestran un panorama donde la mayoría de las organizaciones reconoce la importancia de la igualdad salarial y cuenta con mecanismos para su seguimiento, pero existe una oportunidad clara para ampliar y formalizar las políticas correctivas que aseguren la equidad efectiva en la práctica.

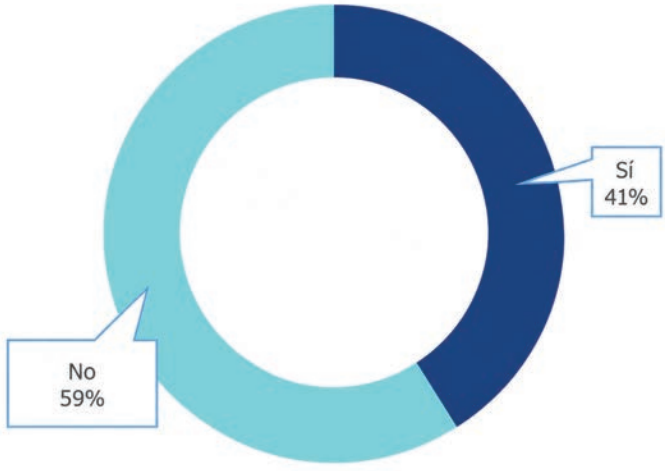
Gráfico 39: Prevalencia del compromiso explícito que garantice igualdad salarial entre géneros por trabajos de igual valor



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

En una mirada más cercana a la práctica, **solamente el 41% de las organizaciones mide de manera formal el índice de brecha salarial. Este dato pone en evidencia una oportunidad significativa para que más organizaciones incorporen indicadores claros y sistemáticos que permitan monitorear la equidad salarial.**

Gráfico 41: Las organizaciones miden el índice de la brecha salarial

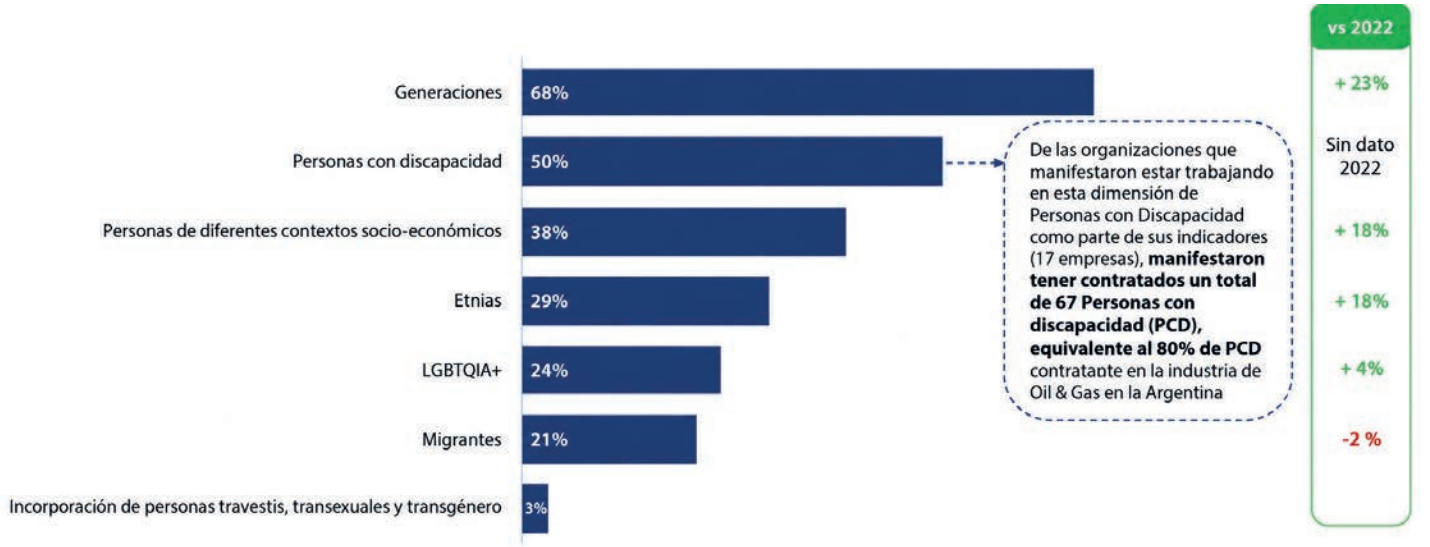


Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Entre las 10 organizaciones que operativizan el cálculo del índice de brecha salarial, se observa un enfoque riguroso que incluye la desagregación por niveles jerárquicos y géneros, ajustes al mercado según puesto y posición mediante tabulaciones de encuestas privadas, y la comparación de salarios base y remuneración media.

En cuanto al valor del índice de brecha salarial reportado por 6 organizaciones, el promedio se sitúa en un 11%, con un percentil 75 del 15%, lo que indica que en algunos casos la brecha existente en la remuneración entre varones y mujeres puede ser considerablemente mayor.

Gráfico 42: Dimensiones de Diversidad e Inclusión que se trabajan en las organizaciones



Fuente: La Diversidad en el sector energético en la Argentina | Mercer - IAPG 2025

Estos hallazgos reflejan un panorama donde, aunque existen prácticas avanzadas en algunas organizaciones para medir y analizar la brecha salarial, la mayoría aún no ha incorporado esta medición como parte de sus indicadores clave.

10.2 Indicadores de gestión en el área de personas

En cuanto a las dimensiones de Diversidad e Inclusión que las organizaciones están trabajando, **el estudio de 2025 revela que la dimensión más abordada es la relacionada con la identificación de grupos generacionales con un 68% de las organizaciones enfocándose en este aspecto.** Le siguen las personas con discapacidad (50%), personas de diferentes contextos socioeconómicos (38%). Otras dimensiones como migrantes y la incorporación de personas travestis, transexuales y transgénero tienen menor representación.

Comparando estos resultados con la Encuesta sobre Género IAPG del 2022, se observan algunas diferencias notables.

En 2022, la dimensión más trabajada fue la de personas con discapacidad, con un 53,3%, seguida por generaciones con un 44,4%. Las dimensiones de migrantes, LGBTIQ+ y personas de diferentes contextos socioeconómicos se situaron alrededor del 20%, mientras que las etnias tuvieron una menor representación del 11,1%.

Las principales diferencias entre ambas ediciones del estudio radican en que, para 2025, la atención hacia la dimensión generacional ha aumentado significativamente, pasando del 44,4% al 68%, convirtiéndose en la dimensión más priorizada. Por otro lado, la atención a personas con discapacidad se mantiene relativamente estable, con un descenso del 53,3% al 50%.

En contraste, la atención a etnias y el colectivo LGBTIQA+ ha aumentado en 2025 en comparación con 2022.

Estos cambios reflejan una evolución en las prioridades de las organizaciones en materia de Diversidad, Equidad e Inclusión, con un énfasis creciente en la gestión intergeneracional y una diversificación en las dimensiones abordadas.

11. Líneas de acción posibles

En base a los resultados del estudio sobre la agenda de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en el sector energético en la Argentina, a continuación, se presentan el detalle de posibles líneas de acción como siguientes pasos:

1. Institucionalización y compromiso:

• Fortalecer el compromiso desde la alta gerencia para gestionar firmemente la agenda de género y diversidad.

• Institucionalizar compromisos claros, definir políticas transformadoras y desarrollar planes de acción con metas concretas, responsables y presupuestos asignados.

• Crear o fortalecer comités específicos de género y diversidad en las organizaciones.

2. Políticas y protocolos:

• Profundizar el desarrollo de políticas contra la violencia y el acoso laboral, incluyendo protocolos específicos alineados con el Convenio 190 de la OIT.

• Trabajar y fortalecer en los diferentes tipos de licencias y sus extensiones, que abarquen los diferentes momentos personales: licencias por maternidad, paternidad, adopción, casos de violencia doméstica y otros que puedan considerarse.

• Implementar canales de denuncia confiables, diversos y que garanticen confidencialidad y anonimato.

3. Cuidados y conciliación:

• Ampliar beneficios y políticas de cuidado que promuevan la corresponsabilidad entre varones y mujeres, como trabajo flexible, home office, retorno gradual y reconocimiento de gastos de guardería por encima de lo otorgado por ley.

4. Formación y desarrollo profesional:

• Ampliar programas de formación ejecutiva y desarrollo profesional con enfoque de género e inclusión.

• Establecer alianzas con instituciones educativas para promover la inserción de mujeres en carreras técnicas y operativas, donde la representación femenina es baja.

• Promover pasantías, becas y programas específicos para mujeres en el sector.

5. Infraestructura inclusiva:

• Mejorar la infraestructura para la inclusión en las diferentes locaciones (tanto operativas, como administrativas y comerciales)

6. Evaluación y seguimiento:

• Implementar metodologías estandarizadas para la evaluación del personal que incluyan objetivos y KPIs de diversidad e inclusión.

• Realizar relevamientos periódicos para medir la evolución de la agenda de género y diversidad en el sector.

12. Conclusiones y oportunidades estratégicas

La segunda edición del estudio de diversidad del IAPG y Mercer ratifica que la agenda de Diversidad, Equidad e Inclusión en la industria energética argentina ha superado su etapa de introducción conceptual para ingresar en una fase de institucionalización progresiva. El incremento sostenido en la tasa de feminización laboral (22%) y el acceso de mujeres a directorios y máximas jefaturas ejecutivas demuestran que las políticas corporativas están transformando la fisonomía del liderazgo sectorial.

No obstante, persisten asimetrías estructurales y barreras culturales invisibles que ralentizan el ritmo de avance y limitan la inclusión efectiva en los nuevos vectores bajo análisis. De cara al futuro de la industria, el principal desafío radica en derribar los aspectos actitudinales (prejuicios, estereotipos y desconocimiento), señalados por el 65% de las empresas como la barrera principal para la inclusión laboral. Superar este umbral abre cinco grandes oportunidades estratégicas para potenciar la competitividad, la innovación y la sostenibilidad del sector energético en el mediano y largo plazo:

1. Articulación del ecosistema laboral para la inclusión en campo

El análisis metodológico que cruza las variables jerárquicas y los encuadres de contratación (dentro y fuera de convenio) demuestra que las dinámicas operativas de campo en la cadena de valor imponen los mayores desafíos de acceso. Ampliar la base de talentos técnicos requiere un trabajo conjunto y articulado entre todos los actores sectoriales (empresas, cámaras y organizaciones de trabajadores) para adecuar los perfiles de puestos, revisar los procesos de reclutamiento bajo convenios y eliminar los sesgos históricos que limitan la inserción de mujeres en áreas de campo y bases operativas.

2. Vinculación de KPIs DEI en las evaluaciones de liderazgo

La caída en la inclusión de indicadores DEI en las evaluaciones de desempeño de los líderes (reducción al 26%) y la menor tasa de adecuación de objetivos ante licencias (37%) abren una ventana crítica de intervención. Las organizaciones tienen la oportunidad de madurar su gestión corporativa vinculando formalmente las metas de diversidad con las evaluaciones de desempeño de la línea de mando. Establecer KPIs y OKRs claros para los líderes transforma la inclusión de una política declarativa a un objetivo de negocio concreto y medible.

3. Modernización de procesos y atracción del talento joven

Frente a una estructura demográfica caracterizada por una edad promedio superior a la media de la economía nacional, el sector se enfrenta a la necesidad de planificar estratégicamente su relevo generacional. Diseñar políticas activas que promuevan la diversidad etaria (hoy presente en solo el 35% de las firmas) es una palanca indispensable para atraer al talento joven y mitigar la escasez de habilidades técnicas, garantizando la transferencia ordenada de conocimiento desde el personal con experiencia senior.

4. Robustecimiento de las políticas de cuidado y corresponsabilidad

Alinear los beneficios de conciliación laboral resulta estratégico para la retención y el clima organizacional. Existe una gran oportunidad para revisar la disparidad en las políticas de licencias parentales no gestantes y por adopción (donde el 54% de las empresas otorga menos de 15 días), nivelando los tiempos de cuidado para construir culturas corporativas modernas, humanas y alineadas con las mejores prácticas internacionales.

5. Inversión en accesibilidad tecnológica e infraestructura para PCD

La presencia de solo 84 colaboradores con discapacidad en el sector (0,15% de la dotación consolidada) expone una profunda brecha con el mercado laboral general. Dado que el 54% de las empresas ya incorpora herramientas de apoyo y tecnologías accesibles, la oportunidad radica en potenciar este vector mediante el rediseño de procesos de selección sin sesgos y la adecuación progresiva de la infraestructura edilicia en oficinas y bases operativas, removiendo los entornos poco accesibles que actúan como frenos estructurales para el talento.