

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Affirmative Action, programa para superar el Glass  
Ceiling en empresas con modalidad campamento en el  
Ecuador**

Proyecto de Investigación

**Mónica Soledad Mejía Villalba**

**Psicología y Recursos Humanos**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Psicología Organizacional y Recursos Humanos

Quito, 11 de mayo de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Affirmative Action, programa para superar el Glass  
Ceiling en empresas con modalidad campamento en el  
Ecuador**

**Mónica Soledad Mejía Villalba**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico: María Cristina Crespo Andrade, Magister en

Docencia Universitaria

Firma del profesor: \_\_\_\_\_

Quito, 11 de mayo de 2017

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

---

Nombres y apellidos:

Mónica Soledad Mejía Villalba

Código:

00106962

Cédula de Identidad:

1714635230

Lugar y fecha:

Quito, mayo de 2017

## RESUMEN

A pesar de los grandes avances que, con el paso del tiempo, la mujer ha logrado en el aspecto laboral, aún hay desigualdad de oportunidades y dificultades que debe afrontar. Se ha comprobado que en muchos casos existen barreras que han impedido el logro profesional de la mujer y obstáculos que no le han permitido ocupar cargos directivos o de toma de decisiones.

Glass Ceiling, (Techo de Cristal), es una definición utilizada para describir las dificultades con las que muchas mujeres se encuentran al momento de aspirar a ocupar posiciones de jerarquía dentro de las organizaciones.

Una de las áreas en las que la mujer tiene muy poca representación es en la industria petrolera en el Ecuador y el mundo. En el presente trabajo se analizará la poca o nula presencia de mujeres en cargos como Jefes de obra, Gerentes de Proyectos y Supervisores, en las empresas petroleras del Ecuador en la Región Oriental, así como las herramientas que se pueden utilizar para romper las barreras y lograr la diversidad de género en cargos directivos y de toma de decisiones en los campamentos del Oriente Ecuatoriano.

Luego de investigar ejemplos empresariales y estrategias implementadas en los Estados Unidos para lograr la diversidad, se ha podido evidenciar la utilidad que tiene la herramienta denominada Affirmative Action Program. AAP, es una herramienta de gestión empresarial cuyo objetivo es corregir y eliminar la discriminación. Este programa consta de varios pasos, estrategias y políticas que contribuyen a la inclusión de grupos minoritarios en áreas donde comúnmente no han tenido espacio, en este caso se utilizará como una herramienta que contribuya a superar el Glass Ceiling en los campamentos de la industria petrolera pública y privada en Ecuador.

Palabras clave: Affirmative Action Program, Glass Ceiling, igualdad de género, Mentoring, oportunidad, beneficios, selección, promoción, industria petrolera.

## ABSTRACT

Despite the great advances that, through time, women have achieved in the workplace, there are still unequal opportunities and difficulties that they must face. It has been proven that in many cases, there are barriers that have prevented the professional achievement of women and obstacles that have not allowed them to hold managerial or decision-making positions in companies.

Glass Ceiling is a definition used to describe the difficulties that many women find when they want to occupy positions of hierarchy within organizations.

One of the areas in which women have very little representation is in the oil industry in Ecuador and the world. This paper will analyze the little or no presence of women in positions such as heads of work, project managers and supervisors in Ecuadorian oil companies in the Eastern Region, as well as, the tools that can be used to break the barriers and to achieve gender diversity in management and decision-making positions in the camps of the Ecuadorian Amazon.

After researching business examples and strategies implemented in the United States to achieve diversity, it has been possible to demonstrate the usefulness of the tool called Affirmative Action Program. AAP which is a business management tool whose purpose is to correct and eliminate discrimination. This program contains several steps, strategies and policies that contribute to the inclusion of minority groups in areas where they have not usually had space, in this case, it will be used as a tool to help to overcome the Glass Ceiling in the camps of the public and private oil industries in Ecuador.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción al problema</b>	<b>7</b>
<b>Antecedentes</b>	<b>7</b>
<b>El problema</b>	<b>9</b>
<b>Pregunta de Investigación</b>	<b>14</b>
<b>El propósito del estudio</b>	<b>14</b>
<b>El significado del estudio</b>	<b>14</b>
<b>Revisión de la literatura</b>	<b>16</b>
<b>Fuentes</b>	<b>16</b>
<b>Pasos para la revisión de la literatura</b>	<b>16</b>
<b>Glass Ceiling</b>	<b>17</b>
<b>La mujer en el ámbito petrolero</b>	<b>22</b>
<b>Affirmative Action</b>	<b>24</b>
<b>Affirmative Action Program y Glass Ceiling</b>	<b>29</b>
<b>Metodología y diseño de la investigación</b>	<b>33</b>
<b>Justificación de la metodología seleccionada</b>	<b>33</b>
<b>Herramientas de investigación utilizadas</b>	<b>35</b>
<b>Descripción de los participantes</b>	<b>36</b>
<b>Reclutamiento de los participantes</b>	<b>37</b>
<b>Consideraciones éticas</b>	<b>38</b>
<b>Resultados esperados</b>	<b>39</b>
<b>Discusión</b>	<b>41</b>
<b>Limitaciones del estudio</b>	<b>43</b>
<b>Recomendaciones para futuros estudios</b>	<b>44</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO A: Carta para reclutamiento de participantes</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO B: Carta para reclutamiento de participantes</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO C: Consentimiento informado</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO D: Análisis de la Fuerza Laboral (Pre – Post)</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO E: Análisis de Gerencias y Jefatura (Pre – Post)</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO F: Cuestionario de Perspectiva de Género</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO G: Cuestionario Jefes y Gerentes de áreas</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO H: Designación de responsabilidades e implementación</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO I: Identificación de áreas problemáticas y acciones correctivas</b>	<b>64</b>

## **Introducción al problema**

### **Antecedentes**

A lo largo de la historia la mujer ha tenido que enfrentar muchas dificultades para poder lograr que se la respete como ser humano y que se respete su derecho a la libertad, al sufragio, al estudio, al trabajo, etc. El hecho de que la mujer realice funciones que no estaban relacionadas con el hogar, familia, su esposo o hijos era considerado un problema, muchos pensaban que no era conveniente que trabajara ya que esto podría no ser beneficioso para ella y su familia.

En 1860, Jules Simonin, legislador Francés, mencionó: “una mujer que se convierte en trabajadora ya no es una mujer”, muchos estaban de acuerdo con esto argumentando que hogar, feminidad y maternidad se oponían a trabajo, productividad y salario. (García, 2007). A finales del siglo XIX existían tres aspectos que guiaban el pensamiento sobre feminidad en relación con el trabajo, primero, debido a las capacidades naturales, por las diferencias corporales los hombres son aptos para un tipo de trabajo y las mujeres para otro, segundo, trabajar fuera del hogar significaba abandonar su misión principal de madre y esposa, tercero, no era conveniente que mujeres y hombres ocupen el mismo espacio ya que esto era una amenaza para la moral de la mujer y la sociedad. (Arbaiza, 2000)

Cuando la mujer empezó a ser parte de la fuerza laboral, sólo podía realizar algunas labores ya que existían otras que, por su capacidad física e intelectual, no eran apropiadas. La figura de la mujer se relaciona con trabajos considerados femeninos ya que iban acorde con su capacidad física y nivel de productividad, ella cumplía funciones de modista, orfebre, pulidora de metales, pasamanera, niñera, productora de botones, trabajadora del campo y sirvienta. (Scott, 1993).

Luego de varias luchas, el 19 de marzo de 1911 se celebra por primera vez el día de la mujer en Alemania, Suiza, Dinamarca y Austria, con concentraciones en donde se exigía su

derecho al voto, al trabajo, a la formación profesional, a ocupar cargos públicos y a la no discriminación laboral. (ONU, s.f.). En 1960, la mujer empezó a realizar tareas de Administración, aunque había logrado incursionar en otras áreas, todavía no tenía ningún tipo de autoridad o poder, es, en la década de los 70 cuando se empezó a considerar el hecho de que las mujeres tenían desventajas frente a los hombres. (Buedo, 2015).

La Asamblea General de las Naciones Unidas, el 18 de diciembre de 1979 aprueba la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, adoptando medidas que garanticen:

#### Artículo 11

- a. El derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano;
- b. El derecho a las mismas oportunidades de empleo, y a la aplicación de los mismos criterios de selección de cuestiones de empleo;
- c. El derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad laboral, a todas las prestaciones y condiciones de servicio, el derecho al acceso a la formación profesional, al aprendizaje y al entrenamiento constante;
- d. El derecho a igual remuneración y prestaciones, igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, y a la evaluación de la calidad de trabajo;
- e. El derecho a la seguridad social, especialmente en casos de jubilación, desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otra incapacidad. El derecho a vacaciones pagadas;
- f. El derecho a la protección de la salud y a la seguridad en las condiciones de trabajo, incluso la salvaguardia de la función de reproducción.

(ONU, 1979)

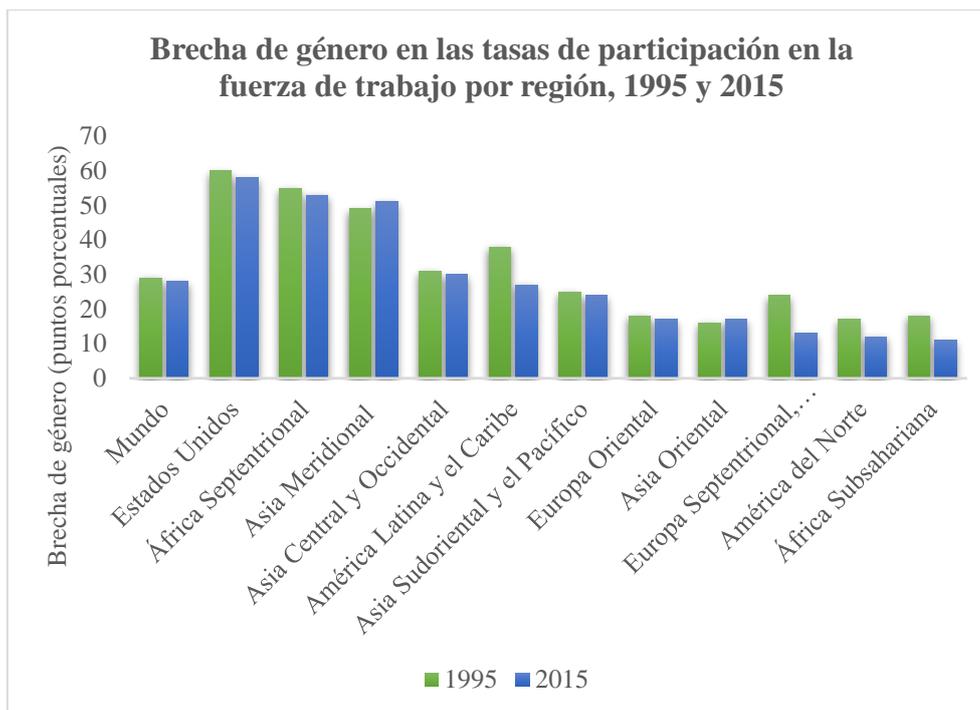
En la actualidad, a pesar de haber alcanzado varios logros, las diferencias siguen estando presentes, de acuerdo con Buedo a lo largo del tiempo hombres y mujeres han sido condicionados a trabajar en ámbitos determinados por estereotipos y sesgos sexistas y

machistas, los mercados de trabajo se asignan de forma desigual, basados en el género y no en las competencias y aptitudes que requieren los puestos. (Buedo, 2015).

La capacidad profesional de un empleado no puede estar determinada por el género al que pertenece. “Las mujeres no deben estar confinadas a profesiones tradicionalmente femeninas o a empleos con poca paga o sin ingresos. Se les debe exponer a una gran variedad de carreras en todos los niveles, desde el sector público hasta el privado [...]” (Mlambo-Ngcuka, 2017)

## **El Problema**

Poco a poco la mujer ha ido ganando espacio en distintas áreas demostrando que es capaz de desempeñarse como profesional sin que el hecho de ser mujer sea un impedimento. Aunque se ha logrado grandes avances, desde la nula participación de la mujer hasta ahora ser parte activa en el mundo laboral, aún existen discriminación y diferencias en cuanto a la presencia de hombres y mujeres trabajadoras a nivel mundial. A pesar de que para el 2015, según datos de la Organización Internacional del Trabajo (ILO), la brecha en la tasa de participación en la fuerza de trabajo entre hombres y mujeres disminuyó, es decir, el porcentaje de mujeres trabajadoras incrementó y por eso la brecha fue menor, aun así, el número de mujeres que forman parte de la fuerza laboral sigue siendo menor. (ILO, 2016)



Nota: La brecha de género es la diferencia entre las tasas de participación de hombres y mujeres en el mundo laboral.

(OIT, 2016)

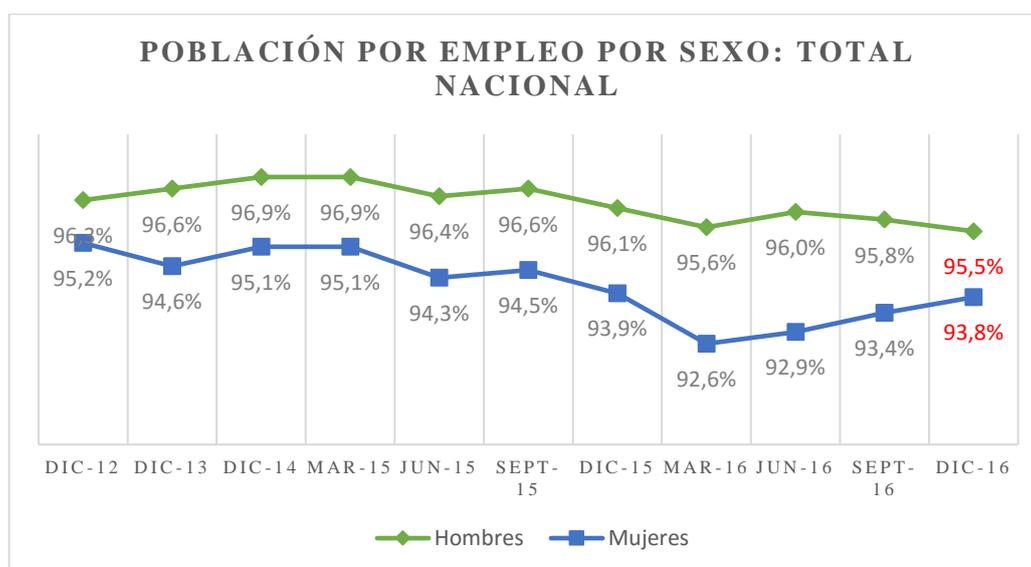
Las mujeres siguen teniendo menos participación en el mercado laboral, a pesar de que los datos se han tomado en cuenta en un lapso de 10 años, no hay mayor variación, lo que demuestra que la situación, en cuanto a acceder a un puesto de trabajo se mantiene. En el caso de América Latina y el Caribe, Europa Septentrional, Meridional y Occidental, América del Norte y África Subsahariana, la disminución de la brecha laboral fue más notable, esto significa que más mujeres han empezado a ser parte del mercado laboral pero aún no han podido igualar el porcentaje de hombres trabajando. En las demás regiones existen ligeras diferencias e incluso, en el caso de Asia Meridional y Asia Oriental el porcentaje de hombres y mujeres trabajando disminuyó, pero en el caso de las mujeres la disminución fue mayor.

(ILO, 2016)

Entre 1995 y 2015 las tasas de participación tanto de hombres como mujeres han disminuido, en el caso de las mujeres, bajaron del 52,4 % al 49,6% y, para los hombres bajó

del 79,9% al 76,1, a pesar de que ambos grupos experimentaron un descenso en la participación en la fuerza de trabajo, la mujer sigue estando en desventaja, en ninguna de las regiones analizadas el porcentaje de hombres y mujeres trabajando es igual. Solo en el 2015 la diferencia fue de 25,5 puntos porcentuales muestra que el porcentaje de mujeres trabajando es notablemente menor que los hombres. (ILO, 2016) Las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a participación como fuerza de trabajo muestran una desventaja para la mujer a través de los años a nivel mundial.

En el caso del Ecuador, a diciembre de 2016, la tasa de empleo global fue de 95,5% en el caso de los hombres y 93,8% para las mujeres, 1,7 puntos porcentuales menor que la de los hombres, (INEC, 2016).



(INEC, 2016)

En este caso, la tasa de empleo incluye a las personas con relación de dependencia y a quienes laboran de forma independiente. Desde diciembre del 2012 a diciembre del 2016 la tendencia se mantiene: la tasa de empleo para las mujeres es menor, con un notable descenso desde finales del 2015.

Si el número de mujeres en el mercado laboral es menor que el de los hombres, el número de mujeres en cargos gerenciales es aún menor. Según un Reporte Global de ILO, el

40% de los puestos de trabajo en el mundo son ocupados por mujeres, un tercio de las empresas son dirigidas por ellas, especialmente micro y pequeñas empresas. (ILO, 2015)

En el Ecuador, de acuerdo con datos del INEC, a diciembre del 2016, el ingreso promedio de un hombre fue de 367,70 USD con un promedio de 40 horas de trabajo y para la mujer 337,12 USD, con un promedio de 33 horas de trabajo. (INEC, 2016). Entre las razones para esta diferencia está el hecho de que los cargos de mayor jerarquía y mayores ingresos económicos están, en su mayoría, ocupados por hombres; en otros casos, algunas mujeres que han logrado ocupar puestos de toma de decisiones perciben ingresos menores a los hombres. (Contreras, Pedraza & Mejía, 2012)

De acuerdo con un estudio realizado por Deloitte en el Ecuador a 195 empresas nacionales y multinacionales que emplean 3550 personas en promedio, 65% de las empresas tiene hasta 10 mujeres en puestos de mando medio y alto, 18% tiene entre 10 y 20 mujeres en puestos ejecutivos y el 10% entre 20 y 30 mujeres, solamente el 3% tiene más de 30 mujeres en puestos de nivel medio alto y alto. La mayor parte de cargos ejecutivos son ocupados por hombres. (Deloitte, 2016).

Según el estudio de Deloitte, las principales áreas en donde las mujeres han logrado destacarse, en el Ecuador son, Finanzas (24%), Recursos Humanos (22%), Ventas (14%), Marketing (9%). (Deloitte, 2016)

Una de las áreas en las que la mujer ha logrado incursionar como fuerza de trabajo, pero, en la que no se ha visto mayor presencia en cargos de toma de decisiones o en posiciones altas son las empresas con modalidad campamento, para el caso de este estudio, en el oriente ecuatoriano. Las mujeres que ocupan posiciones de jerarquía son aquellas que cumplen funciones en oficina, por otro lado, las pocas mujeres que están en los campamentos en el Oriente, la mayoría de las veces, se ocupan de labores como limpieza o en la cocina.

Las plazas disponibles en los campamentos han sido generalmente ocupadas por hombres. Muchas han sido las razones a las que se atribuye esta realidad, entre ellas, los requerimientos físicos, emocionales y psicológicos que son necesarios para estas actividades, los riesgos para la salud de la mujer, su capacidad profesional, las necesidades de espacios de vivienda en los que hombres y mujeres puedan ser ubicados por separado, etc. (Muñiz, 2015, Biagioli, 2004)

En los campamentos petroleros en el oriente ecuatoriano, los cargos como Jefes de Obra, Supervisores, Superintendentes, han sido ocupados por hombres, por otro lado, las labores de limpieza y cocina han sido realizadas por mujeres. La igualdad de género requiere de prácticas que contribuyan a crear iguales oportunidades para los profesionales en cualquier área y a cualquier nivel, independientemente del género al que pertenezcan.

La discriminación laboral se produce cada vez que se escoge o rechaza a un trabajador por razón de su sexo o por otra razón injustificada, que implica una restricción a la libertad del ser humano para elegir y desarrollar sus aspiraciones personales. Que se materializa cuando son excluidas o incluso disuadidas de aspirar a un empleo o pueden ser obstaculizadas para ser promovidas profesionalmente. (Pacheco, 2012)

En Colombia ha habido un incremento de mujeres en el sector petrolero, entre las estrategias que han contribuido a que más mujeres se incorporen en esta área están: altas remuneraciones, licencia por maternidad, educación para los hijos, planes de carrera. (Universia, 2014). Ante esta problemática, se considera necesario sugerir estrategias que permitan dar mayor acceso a las mujeres en áreas y cargos que comúnmente son ocupadas por hombres. Una de las herramientas que recomienda The Federal Glass Ceiling Commission (1995) es incorporar un Affirmative Action Program para superar el Techo de Cristal, por esta razón, la propuesta de este trabajo es crear un Programa de Acción Afirmativa como herramienta para eliminar las barreras que detienen a la mujer en los campamentos en el área petrolera del Ecuador.

En Estados Unidos The Affirmative Action Program ha contribuido a que se incremente el número de mujeres y grupos minoritarios en el mundo de los negocios, y también a incrementar el número de mujeres y personas de color que se gradúan del colegio y la universidad. (Opportunity Through Affirmative Action, s.f.)

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo y hasta qué punto un Programa de Acción Afirmativa pueden contribuir a la superación del Glass Ceiling y consecuente inclusión y éxito de las mujeres en cargos jerárquicos en las empresas con modalidad campamento?

#### **El propósito del estudio.**

El presente estudio tiene como propósito investigar hasta qué punto un Affirmative Action Program puede ayudar a romper el Glass Ceiling en empresas con modalidad campamento. Esto permitirá a las mujeres desarrollarse en cualquier ámbito, que puedan alcanzar el éxito profesional y ocupar puestos de mayor jerarquía en cualquier área, trayendo beneficios para las empresas al poder contar con las habilidades y competencias que tanto hombres como mujeres pueden aportar.

Se logrará avanzar en la eliminación de la desigualdad de género dentro de la empresa y los trabajadores tendrán la tranquilidad de que la selección y promoción en la organización serán realizadas de forma neutral, sin favorecer a un género sobre otro.

#### **El significado del estudio.**

Se han realizado investigaciones sobre la presencia de la mujer en el ámbito laboral, las áreas en las que mayor éxito tiene, y las razones por las que no alcanza el éxito laboral, pero, no existe en el Ecuador una investigación específica sobre la presencia y éxito de las mujeres en los campamentos ocupando cargos de jefaturas.

Este trabajo busca profundizar en las razones de que las mujeres no hayan logrado alcanzar cargos de toma de decisiones en las empresas petroleras en el Oriente Ecuatoriano y avanzar en la investigación de soluciones que contribuyan a incrementar las oportunidades laborales para la mujer.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Géneros de literatura incluidos en la revisión

#### Fuentes.

Las fuentes consultadas para la investigación provienen de páginas académicas, páginas de organismos internacionales, libros, datos estadísticos de instituciones públicas y privadas, journals, relacionados con Psicología, Negocios, Mujer y empresas petroleras. La información se obtuvo por medio de Google académico, EBSCO.

Páginas de organismos como INEC y Deloitte fueron utilizadas para los datos estadísticos sobre las mujeres empleadas, desempleadas y en cargos de altos rangos. Publicaciones de Lockwood, Scielo.org, Redalyc, org, fueron utilizadas para obtener información sobre la mujer como profesional dentro de organizaciones con modalidad campamento (petroleras). SAGE Journals, Ahima.org., para obtener información sobre Glass Ceiling, entre otros.

La página de la Oficina de Publicaciones del Gobierno de los Estados Unidos (U.S. government Publishing Office GPO), Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (United States Department of Labor), Asociación Americana para el acceso, equidad y diversidad (American Association for Acces, Equity and Diversity), entre otras proveyeron información sobre Affirmative Action Program.

### Pasos para la revisión de la literatura

La revisión de la literatura se dividirá en cuatro temas. El primer tema es el Glass Ceiling, se analizará su concepto, inicios y experiencias de organizaciones que han detectado esta realidad y que han tomado medidas para eliminarlo.

El segundo punto a tratar es la situación de la mujer en el área petrolera, los cargos que ocupa, los países en donde las mujeres han logrado incursionar en este mercado, qué factores han favorecido su éxito o qué aspectos les han impedido desarrollarse.

El tercer tema a tratar es Affirmative Action Program, cómo inició, cuál es su objetivo y los requerimientos necesarios para su desarrollo e implementación, así como los resultados obtenidos en empresas donde ya se ha aplicado.

Por último se relacionará un Affirmative Action Program como herramienta para superar el Glass Ceiling que ha impedido que las mujeres alcancen puestos directivos y de toma de decisiones dentro de los campamentos. Dentro del Programa de Acción Afirmativa se toparán temas de contratación y promoción.

### **Glass Ceiling.**

En los años ochenta se empezó a utilizar el término Glass Ceiling, haciendo mención a las barreras invisibles que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres y grupos minoritarios, que buscan ascender dentro de determinada organización, (Akpinar-Sposito, 2013).

En 1991 el Congreso de los Estados Unidos, ante la problemática de las barreras que impedían a las mujeres logren posicionarse en puestos de dirección proclamó la Ley de Techos de Vidrio (The Glass Ceiling Act), y estableció la Comisión del Techo de Vidrio (Glass Ceiling Commission), con la finalidad de analizar cuáles eran las barreras que limitaban a las mujeres y las políticas que contribuían a que algunos miembros de los grupos minoritarios hayan tenido éxito en algunas empresas privadas. (Glass Ceiling Commission, 1995)

Los 21 miembros de la Comisión de Techos de Vidrio tenían como objetivo estudiar minuciosamente las barreras invisibles que limitaban a los grupos minoritarios. La misión de la Comisión es:

1. Eliminar las barreras invisibles para que la mujer y los grupos minoritarios puedan progresar.
2. Ampliar las oportunidades de desarrollo de la mujer y grupos minoritarios para que alcancen puestos de dirección y toma de decisiones.

(Glass Ceiling Commission, 1995)

“El techo de cristal no es simplemente una barrera para una persona basada en su incapacidad para manejar una posición más alta. Por el contrario, el techo de cristal se aplica a la mujer como grupo quienes están impedidas de avanzar más alto porque son mujeres. El techo de cristal puede existir en diferentes niveles en distintas empresas o industrias”. (Morrison, White & Van Velsor, 1994).

The Feminist Majority Foundation entrevistó a algunas mujeres ejecutivas quienes piensan que el Glass Ceiling podría deberse a la discriminación, la mayor parte de mujeres se concentran en trabajos de apoyo con pocas oportunidades de crecimiento, otra razón es que los hombres siguen siendo los que deciden y por lo general seleccionan a gente que se parece a ellos. (Feminist Majority Foundation, 2014).

Para la Federal Glass Ceiling Commission (1995), existen barreras sociales como las oportunidades de educación, los estereotipos y prejuicios relacionados con raza, etnia y género, barreras internas en la organización como prácticas de reclutamientos, clima organizacional, colocación de personas en puestos que no tienen oportunidad de desarrollo, falta de tutoría y oportunidades, por último están las barreras gubernamentales como la poca aplicación de la ley, debilidades en la recopilación de datos relacionados con el empleo, lo que impide que se tenga una idea clara de la situación de la mujer. Según Akpınar-Sposito

(2013), las ideas que se tienen sobre el Glass Ceiling podrían provocar que la mujer se sienta en desventaja y no aplique para ocupar posiciones de mayor jerarquía, lo que reduciría el número de mujeres que busquen este tipo de trabajos.

El Glass Ceiling es una barrera que impide a las mujeres de todo el mundo, ascender a niveles superiores o encontrar trabajo en industrias como la construcción; cuando la mujer elige un empleo no tradicional puede enfrentarse a distintas dificultades entre ellas el acoso sexual, el aislamiento, y los modelos de roles de género. (Kolade & Kehinde, 2013). Existe una evidente segregación sexual en el mercado laboral, las mujeres, en su mayoría, han ocupado sectores marcadamente feminizados y en profesiones relacionadas con el cuidado, la educación, asistencia domiciliaria, el comercio y hotelería, los mismos que les ofrecen pocas oportunidades de desarrollo. (Bardón, 2011).

A escala mundial más de la mitad de las mujeres trabajan en el sector de los servicios, en los países con ingresos medios altos, más de la tercera parte de las mujeres trabajan en los servicios de comercio mayorista y minorista (33,9 %) y en la industria manufacturera (12,4%), en los países con ingresos altos la mayor parte de mujeres trabajan en el sector de la salud y educación (30,6%), en los países con ingresos bajos y medios bajos las mujeres, en su mayoría, trabajan en la agricultura. (ILO, 2016).

En el Ecuador uno de los sectores a los que las mujeres tienen menor acceso es el de la construcción, en el 2012 esta industria empleó a 90.433 personas, de las cuales 12.266 fueron mujeres (14%). La situación de la mujer en el país tiene la misma tendencia que el resto del mundo, las industrias en donde la diferencia es más notoria es el transporte, almacenamiento y comunicaciones y la construcción en las que dominan los hombres, las ramas en las que existe un mayor porcentaje de mujeres son en el comercio, reparación vehículos y efectos personales, hoteles y restaurantes, enseñanza, servicio doméstico y actividades comunitarias, sociales y personales. De las 16 ramas listadas, 7 tienen mayor porcentaje de mujeres, lo que

muestra que dentro de los campos ocupacionales, el porcentaje de hombres es superior en la mayor parte de las áreas.

<b>Rama de Actividad</b>	<b>Mujeres %</b>	<b>Hombres %</b>
Comercio, reparación vehículos y efectos personales	26.5	16.3
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	20.9	30.7
Industrias manufactureras	10.0	11.1
Hoteles y restaurantes	8.6	2.9
Enseñanza	8.2	3.3
Hogares privados con servicio doméstico	5.8	0.2
Actividades de servicios sociales y de salud	4.7	1.4
Actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler	4.3	5.8
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	3.7	1.6
Administración pública y defensa; seguridad social	2.8	4.3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.7	9.1
Intermediación financiera	1.1	0.7
Construcción	0.8	9.7
Pesca	0.3	1.4
Suministros de electricidad, gas y agua	0.2	0.5
Explotación de minas y canteras	0.1	0.7
Total	100%	100%

(INEC, 2012)

Las creencias, estereotipos e ideologías de género provocan conductas discriminatorias en cuanto a las capacidades de una persona dependiendo de si es hombre o mujer. (Cubillas, et al, 2016) Las desigualdades entre hombres y mujeres no son temas biológicos, son problemas sociales que forman parte de una construcción cultural que hace que hombres y mujeres, de acuerdo a su sexo, ocupen puestos de menor o mayor poder en la toma de decisiones y el acceso a oportunidades. (Villagómez, 2014). La construcción social de género supone que las mujeres poseen competencias como el cuidado, limpieza, meticulosidad, buen trato con las personas, y los hombres competencias como la fuerza física, el manejo de herramientas y maquinaria y el dominio de la tecnología. (Vidal, 2017)

Clara Menéndez Santos, profesor e investigadora del CRESIB (Centro de Investigación en Salud Internacional de Barcelona), menciona que en España, a pesar de tener un considerable número de médicas, las mujeres sólo ocupan un 12% de los puestos de

dirección, y, en los centros de investigación médica no alcanzan el 5%, (Rius, 2013), por otro lado, en el 2015, la tasa de empleo femenino fue de 26,1% en la industria manufacturera y 8,61% en la industria de la construcción. (Vidal, 2017).

El Glass Ceiling es un problema que limita el desarrollo profesional de las mujeres alrededor del mundo. Dimovski & Skerlavaj (2010) realizaron un estudio de investigación a 120 mujeres en Singapur y 135 mujeres en Malasia, con el fin de conocer cómo perciben su carrera las mujeres que se encuentran en cargos de nivel medio. Las preguntas se basaron en 5 hipótesis; una cultura en la que predomina la idea del hombre blanco en los puestos de mando, un clima organizacional donde se considere que las mujeres son menos capaces, una cultura corporativa que no valora la diversidad, empresas que no dan oportunidades de desarrollo a la mujer y empresas en donde la mujer no tiene apoyo organizacional por medio de networking, mentoring, e iniciativas favorables para la familia.

Las conclusiones mostraron que la mayor parte de mujeres sienten que su desempeño laboral es juzgado de forma injusta, las mujeres consideran que tienen menos apoyo organizacional que los hombres, las oportunidades de desarrollo profesional son inadecuadas, de acuerdo con los resultados, la cultura de las organizaciones en Malasia inhibe la promoción de las mujeres. (Dimovski & Skerlavaj, 2010)

Para Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson (2017), el Glass Ceiling perjudica tanto a las empresas como a la mujer, porque no se aprovechan los beneficios de la diversidad de género en el liderazgo y se limitan las oportunidades de crecimiento. Este es un problema que puede ser superado si se buscan estrategias que contribuyan a fomentar la igualdad de oportunidades, la eliminación de prácticas que fomentan la discriminación o el favoritismo por determinado género y que se deje de encasillar a la mujer en determinadas áreas.

Los estudios e investigaciones evidencian distintas acciones que pueden contribuir a superar el Glass Ceiling tales como: estrategias de reclutamiento que se adapten a los grupos minoritarios, construir un plan personal de desarrollo para conocer el potencial individual, la ayuda de un mentor que contribuya a demostrar el potencial de cada persona, (Wilson, 2014), pagar salarios equitativos para hombres y mujeres de acuerdo con las responsabilidades de trabajo y no con el género, promociones basadas en el desempeño, alentar a las mujeres a avanzar e identificar sus habilidades, (Sharma & Kaur, 2014).

Otros autores mencionan programas integrales y específicos, establecimiento de metas en cuanto a presencia de mujeres, políticas que equilibren el trabajo y la vida personal y estrategias de identificación de líderes hombres y mujeres. (Johns, 2013)

### **La mujer en el ámbito petrolero.**

El Glass Ceiling permanece firme en la industria del petróleo y gas con un pequeño número de mujeres en los niveles ejecutivos y en los consejos administrativos, (Catalyst, 2012, citado por Williams, Kilanski & Muller, 2014), a pesar de que la mayoría de las empresas en Estados Unidos declaran tener un compromiso con la diversidad, esta industria sigue siendo dominada por hombres blancos. (Williams, Kilanski & Muller, 2014).

Los resultados de la encuesta de Diversidad Global e Inclusión realizada a más de 3000 profesionales del petróleo y gas alrededor del mundo, de los cuales, 26% trabajan en América del Norte, 24% de Asia Pacífico, 17% de Medio Oriente, 14% de Europa, 12% de Centro y Sud América y el Caribe y 7% de África, mostraron que el 72% de los encuestados considera que el petróleo y gas es una industria dominada por hombres, el 20% considera que existe discriminación de género y entre las barreras que impiden mayor presencia de mujeres estaría el condicionamiento social, falta de candidatas calificadas y las responsabilidades del hogar. (Rigzone – BP, 2013)

En el 2015, de los 1'390.414 empleos que las Industrias del Petróleo y Gas y las Industrias Petroquímicas mantienen en los Estados Unidos, 237.231 (17.1%) fueron ocupados por mujeres. (American Petroleum Institute, 2016). En Australia solo un reducido porcentaje de mujeres labora en esta industria: un informe de la Comisión Australiana de Derechos Humanos mostró que las mujeres representan el 15% de la fuerza laboral en la Industria del Petróleo y Gas y la Minera, (The Australian, 2013).

TOTAL es un grupo empresarial del sector petroquímico y energético, dedicado a la exploración, producción, prospección, refinado y distribución de petróleo, está presente en más de 130 países, con 100.000 empleados alrededor del mundo, de los cuales el 31% son mujeres. De acuerdo con los directivos del grupo empresarial, el porcentaje de personal femenino es bajo, especialmente en puestos de jerarquía, las mujeres ocupan el 24% del personal de rango superior, 12% de puestos directivos, 18% en la alta dirección y 16% de los comités de gestión. (Total, 2014).

Repsol tiene un total de 27.166 empleados, en África, Asia, Europa, Latinoamérica, Norteamérica y Oceanía, 8.976 son mujeres, lo que representa el 33.04% del total. (Repsol, 2015). En PEMEX la situación es similar, en el 2015, de los 138.391 empleados de la estatal petrolera Mexicana, (Meana, 2016), el 26% de plazas estaban ocupadas por mujeres. (PEMEX, 2015).

En el caso de Repsol Ecuador también se evidencia un bajo porcentaje del personal femenino especialmente en el campo. Del total de 450 empleados en el 2015, el 12% son mujeres, 324 personas trabajan en el campo de los cuales 18 son mujeres. De las 72 personas que trabajan en la ciudad, el 50% son mujeres. (REPSOL, 2015).

Conscientes de la desigualdad existente, algunas empresas han empezado a desarrollar programas y adoptar estrategias que contribuyan a motivar, mantener y formar a más mujeres en el área petrolera. PEMEX cumple una Estrategia de Inclusión Social Institucional en

materia de igualdad de género, no discriminación e inclusión laboral de mujeres, se han implementado acciones afirmativas para eliminar la brecha de género, capacitación presencial y en línea sobre igualdad y no discriminación. (PEMEX, 2015)

En algunos casos, el trabajar lejos del hogar y las jornadas largas han desanimado a las mujeres a ingresar o mantenerse en estas empresas, para superar estos conflictos algunas empresas han buscado implementar paquetes de trabajo con horarios flexibles, uniformes que sean apropiados para las mujeres, condiciones de trabajo satisfactorias, buen sueldo, entornos de trabajo inclusivos, licencia de maternidad e instalaciones de lactancia materna, con el fin de motivar a que más mujeres formen parte de esta industria. (Mining, Oil and Gas Jobs, s.f.)

Para incrementar la presencia de mujeres, empresas como TOTAL han implementado iniciativas como la contratación de mujeres en proporción con el número de graduadas de universidades asociadas, capacitación, y otras medidas para impulsar igualdad de porcentajes de hombres y mujeres con similares cualificaciones y experiencia, su objetivo es tener un 25% de mujeres ejecutivas para el 2020. (Total, 2014).

Estos datos son una muestra de la poca presencia de la mujer en la industria petrolera, varias han sido las razones mencionadas, en algunos casos se ha empezado a tomar acción para corregir esta desigualdad, pero aún no se ha conseguido equilibrio. No existe mucha investigación sobre la realidad de la mujer en esta industria específicamente en los campamentos en América Latina, pero, la información encontrada permite aseverar la existencia de barreras que impiden a la mujer un mayor desarrollo en la industria petrolera.

### **Affirmative Action.**

En 1961, el presidente Kennedy instruyó a los contratistas federales a utilizar medidas afirmativas para que los aspirantes tengan iguales oportunidades sin ser discriminados por su credo, género, raza, color u origen nacional, en 1965 el presidente Johnson exigió que todos

los contratistas y subcontratistas adopten medidas para incrementar las oportunidades de empleo para las minorías, en 1967 se incluye esta acción para las mujeres. (AAAED, 2015)

Affirmative Action es “cualquier medida, más allá de la simple terminación de una práctica discriminatoria, adoptada para corregir o compensar la discriminación pasada o presente o para evitar que la discriminación se repita en el futuro. (U.S. Commission on Civil Rights, Statement on Affirmative Action, October 1977, AAAED). Affirmative Action es una herramienta de gestión cuya finalidad es contribuir a incorporar a la mujer y grupos minoritarios en áreas como educación, empleo, desarrollo. (AAUW, 2011).

Por medio de las políticas de AA una institución u organización participa de forma activa para mejorar las oportunidades de los grupos que han sido excluidos históricamente, en el caso de las instituciones educativas el objetivo es la igualdad en el acceso a la enseñanza, (NCSL, 2014), en el aspecto laboral el propósito es garantizar la igualdad de oportunidades para los individuos calificados independientemente de su género, raza u origen. (Furfaro & Salins, 2012).

Affirmative Action no es trato preferencial, no se trata de contratar a alguien que no esté calificado, no significa dejar de lado la excelencia y el mérito, sino buscar que los candidatos que cumplen con los requisitos y capacidades no sean excluidos por pertenecer a determinado grupo, (AAAED 2015), en el caso de la mujer, este programa significa realizar esfuerzos para contratar a mujeres calificadas y ofrecer capacitación e iguales oportunidades de promoción para hombres y mujeres. (NWLC, 2000)

Para implementar un AA es necesario comprobar, “que exista desigualdad real que ubique a un grupo de personas en desventaja frente al resto; que la desigualdad se dé por la pertenencia a un grupo étnico, sexual, etario, religioso, económico, social, con discapacidad, etc.; que el trato diferente sea razonable y proporcional; que sea temporal hasta alcanzar la igualdad real.” (Salgado, 2006, citada por Guinand, 2006)

Antes de implementar este programa, es necesario que las empresas realicen un análisis cuantitativo para observar cuál es el porcentaje de empleados que pertenecen a grupos minoritarios y mujeres, si el análisis muestra que el porcentaje de empleados de estos grupos es bajo, se deben fijar metas específicas y medibles. (Velásquez, 2006) Para conocer las razones por las que el porcentaje de mujeres y minorías es bajo es necesario analizar las técnicas de contratación y compensación para distinguir el impacto que estos procesos tienen y cómo influyen en el porcentaje de empleados pertenecientes a estos grupos. (AAAED, 2015)

Un Affirmative Action Program requiere de políticas, prácticas y procedimientos que garanticen que todos los solicitantes van a tener igualdad de oportunidades (AAAED, 2015), en los procesos de reclutamientos, contratación, selección, promoción y capacitación, (Civil Rights, 2003) los componentes principales de este programa son; análisis, mantenimiento de registros, compromiso y divulgación. (Mayhew, s.f).

Distintas han sido las actitudes de las personas, grupos y organizaciones frente a las AA. Gallup, una empresa estadounidense de análisis y asesoramiento, realizó una encuesta telefónica sobre Derechos y Relaciones con las Minorías, se entrevistó a 2296 personas de entre 18 años y más, residentes en Estados Unidos incluidos grupos raciales y étnicos, los datos fueron recogidos desde el 15 de junio al 20 de julio del 2015. Uno de los objetivos era conocer la actitud de las personas frente a las AA, los resultados de la encuesta mostraron que 78% de hombres negros, 81% de mujeres negras, 67% de hombres hispanos, 81% de mujeres hispanas, 58% de hombres blancos y 67% de mujeres blancas estaban a favor de que se implemente AAP para la mujer, en conclusión, los estadounidenses están a favor de las Affirmative Action, especialmente cuando son aplicadas en favor de la mujer. (Riffkin, 2015).

Cuando la gente piensa que la desigualdad de oportunidades es producto de las estructuras sociales o de las organizaciones y no de las características de los grupos minoritarios, apoyan los AAP, por otro lado, cuando se considera que las desigualdades se deben a fallas de los grupos minoritarios y las mujeres, hay oposición a los AAP. (Sunhee and Soyong, 2014).

Algunos resultados positivos se han podido evidenciar a través de los años. En 1978 el Labor Department's Office of Federal Contract Compliance, hizo una revisión de las prácticas de empleo en los 5 bancos más grandes en Cleveland, luego de 3 años el porcentaje de funcionarios y directivas incrementó más de 20%; en 1973 en la industria minera no había mujeres, en 1980 el porcentaje de mujeres fue de 8,7%. (NWLC, 2000).

En Brasil, las políticas de AA se han utilizado en el acceso a la educación superior y el empleo en el sector público, en las instituciones educativas se han fijado cuotas como parte del programa, en la Universidad Federal de Bahía, antes del 2004 el porcentaje de alumnos que ingresaban provenientes de escuelas públicas era 38% aproximadamente, luego de la implementación, aumentó al 50%, a pesar de no tener una recopilación de datos del país, algunos autores pudieron concluir que políticas de Affirmative Action han generado nuevos espacios para la igualdad racial. (Reiter & Lezma, 2013).

Varias organizaciones han adoptado este programa con el objetivo de apoyar a los grupos excluidos y la mujer. La Universidad del Sur de la Florida ha implementado un AAP para lograr la equidad, entre las estrategias adoptadas está cerciorarse de que las mujeres y minorías sean parte de los programas de formación, dar incentivos y recompensas a los empleados que contribuyan en el logro de las metas fijadas, realizar un inventario de los empleados mujeres para distinguir sus habilidades y experiencia con el fin de motivarlas a solicitar puestos para los que estén calificadas.

La Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra, ha implementado Políticas de Acción Afirmativa, entre ellas está garantizar el acceso de la mujer a cargos directivos, jefaturas, operativos y de servicios, bajo el principio de igualdad de oportunidades, no impedir el acceso a las personas ya sea como estudiantes, docentes o empleados, por causas como género, raza, condición social, estado civil, religión o cualquier otra forma de violación a los derechos humanos. (PUCESI, 2012)

El Estado Ecuatoriano, en su Constitución menciona adoptar AA en favor de quienes se encuentren en situación de desigualdad.

“Art. 11. El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios:

2. Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades.

Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación.

El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad”.

Art. 65.- El Estado promoverá la representación paritaria de mujeres y hombres en los cargos de nominación o designación de la función pública, en sus instancias de dirección y decisión, y en los partidos y movimientos políticos. En las candidaturas a las elecciones pluripersonales se respetará su participación alternada y secuencial.

El Estado adoptará medidas de acción afirmativa para garantizar la participación de los sectores discriminados. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

### **Affirmative Action Program y Glass Ceiling.**

La Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), aprobada por las Naciones Unidas, manifiesta:

#### Artículo 1

La expresión “discriminación contra la mujer” denotará toda distinción, exclusión a restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.

Para combatir esta realidad, los Estados participantes acuerdan;

1. Los Estados adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos, en particular:

- a) El derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano,
- b) El derecho a las mismas oportunidades de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección de cuestiones de empleo;
- c) El derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio, y el derecho al acceso a la formación profesional y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación profesional y el adiestramiento periódico;

d) El derecho a igual remuneración, inclusive prestaciones, y a igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, así como a igualdad de trato con respecto a la evaluación de la calidad de trabajo;

(CEDAW, 1979)

La CEDAW recomienda a los Estados tomar medidas especiales de carácter temporal con el fin acortar la brecha de género, con medidas especiales se refiere a acciones afirmativas que eliminen toda forma de discriminación que sean producto de personas, ideologías de género dominante o instituciones culturales y sociales, el tiempo de duración de estas medidas se fijará en función de los resultados. (ONU Mujeres, 2015)

Affirmative Action Program es la implementación de medidas laborales que garanticen que las personas calificadas tendrán igualdad de oportunidades de competir en función de su capacidad y mérito, la Federal Glass Ceiling Commission recomienda la implementación de estas medidas para romper los techos de cristal. (Glass Ceiling Commission, 1995)

Distintas han sido las razones para la existencia de Glass Ceiling, así como varias son las estrategias de un AAP que pueden contribuir a eliminar estos argumentos. La discriminación contra la mujer en cuanto a sus capacidades para desarrollar determinadas tareas ha sido un limitante para poder acceder a puestos que comúnmente son ocupados por hombres y en industrias masculinizadas, llevando a la mujer a ocupar cargos con poca oportunidad de crecimiento. (Feminist Majority Foundation, 2014). En este caso es importante crear políticas inclusivas en las áreas de selección, contratación y desarrollo profesional. Es necesario evitar la inclusión de requisitos discriminatorios en los anuncios de selección tales como el género, estado civil o hijos. Esto contribuirá a evitar la segregación sexual en el mercado laboral por razones que no sean la preparación profesional, si lo que se requiere es un título de ingeniería civil para ocupar una vacante, tanto un hombre como una

mujer pueden estar preparados para desarrollar las tareas. Las organizaciones deben impulsar estrategias de reclutamiento que se adapten a los grupos minoritarios, (Wilson, 2014), y dejar de encasillar a la mujer en determinadas áreas. (Chisholm-Burn, et al, 2017).

Se necesita de métodos que contribuyan a fomentar la igualdad de oportunidades y la eliminación de prácticas que fomentan la discriminación o el favoritismo por determinado género, (Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson, 2017), la elaboración de un plan personal de desarrollo acorde con las necesidades individuales y la implementación de mentoring, (Wilson, 2014), pueden contribuir a que las mujeres que cumplen con los requisitos profesionales para determinado cargo puedan contar con un proceso de formación y entrenamiento que contribuya a preparar a las candidatas en la áreas para las que están siendo consideradas. La ayuda de una persona, ya sea hombre o mujer, con más experiencia servirá para que las candidatas pueden adquirir conocimientos prácticos para minimizar los temores que puedan presentarse al asumir nuevas responsabilidades, además contribuirá a que la persona pueda explotar sus habilidades y capacidades así como establecer estrategias que contribuyan a superar cualquier limitación.

El poder de decisión sigue estando en manos de los hombres quienes generalmente eligen a alguien que se parezca a ellos para ocupar cargos jerárquicos, (Feminist Majority Foundation, 2014), esto puede generar dificultad para que las mujeres sean elegidas; una estrategia útil para evitar este argumento es establecimiento de metas en cuanto a presencia de mujeres así como programas para identificar líderes hombres y mujeres, (Johs, 2013), con estos programas se logrará identificar al personal femenino que cumple con los requisitos profesionales para un cargo jerárquico.

Los estereotipos, prejuicios, (Federal Glass Ceiling Comisión, 1995), y los modelos de roles de género, (Kolade & Kehinde, 2013), son otros obstáculos para la mujer, estos provocan conductas discriminatorias relacionadas con las capacidades de una personas

dependiendo del género al que pertenezca, (Cubillas, et al, 2016). Las desigualdades que se dan entre hombres y mujeres no son temas biológicos, son problemas sociales que hacen que hombres y mujeres ocupen puestos de menor o mayor poder en la toma de decisiones de acuerdo a su sexo (Villagómez, 2014). Estos problemas son temas culturales que requieren de cambios en la mentalidad de las personas, no se trata solamente de lo que la empresa va a realizar, sino de que hombres y mujeres cambien su forma de pensar. Las mujeres han demostrado ser capaces de desarrollar cualquier actividad, es necesario una cultura corporativa que valore la diversidad y que cada colaborador se identifique con esta cultura.

Además, existen barreras internas en las organizaciones como la poca o nula aplicación de la ley, poca información sobre la situación real de la mujer; (Federal Glass Ceiling Comisión, 1995), empresas que no dan oportunidades de desarrollo a la mujer o que no cuentan con iniciativas favorables para la familia. (Dimovski & Skerlavaj, 2010). Las acciones afirmativas que pueden contribuir para superar estos problemas son: salarios equitativos para hombres y mujeres de acuerdo con las responsabilidades y no con el género, promociones basadas en el desempeño, (Sharma & Kaur, 2014), programas integrales y específicos y políticas que equilibren el trabajo y la vida personal, (Johns, 2013), así como políticas empresariales apegadas a la ley, la constitución del Ecuador menciona que todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades [...], nadie podrá ser discriminado por razones de sexo [...], la ley sancionará toda forma de discriminación. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

## **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para esta investigación se propone utilizar un método mixto y una metodología cuasi experimental de diseño pre-post, tomando en cuenta que para conocer el impacto del Affirmative Action Program se requiere conocer el porcentaje de mujeres antes y después de su implementación, así como la percepción de la mujer en cuanto a las oportunidades de desarrollo dentro de los campamentos.

### **Justificación de la metodología seleccionada**

Para analizar la efectividad de este programa se necesita de datos numéricos, es decir, comprobar si la presencia de las mujeres en cargos de toma de decisiones continúa igual, incrementó o disminuyó luego de la intervención seleccionada, además de datos cualitativos para entender la percepción de la mujer sobre su situación en la actualidad y una vez que se han implementado acciones para cambiar la desigualdad.

La metodología de investigación cuantitativa, consiste en “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar tesis”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). El método cuantitativo se justifica debido a que la obtención de datos numéricos sobre la presencia de la mujer en el oriente ecuatoriano en cargos de jerarquía permitirá comparar el antes y después del Affirmative Action Program, para comprobar el impacto de la implementación de estas medidas.

“Al final, con los estudios cuantitativos se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías (que explican y predicen)”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Los datos cuantitativos que se obtengan al inicio, servirían como un análisis de las empresas para comprobar el número de mujeres que laboran en las distintas áreas y concluir si realmente existe un porcentaje bajo que evidencie desventaja o desigualdad.

En este proyecto también se sugiere utilizar una investigación cualitativa. “El Enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. [...] La recolección de datos consiste en obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

La investigación cualitativa permitiría conocer la percepción de la mujer sobre sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización antes y después de implementar un AAP, ya que el objetivo es analizar ¿cómo y hasta qué punto un Affirmative Action Program puede contribuir a superar el Glass Ceiling en las empresas con modalidad campamento en el Ecuador?

Los datos cualitativos se obtendrán por medio de preguntas abiertas que permitirán conocer la opinión de las personas que ocupan cargos de jefatura o gerencia sobre la realidad del personal femenino dentro de la organización. Estas preguntas se realizarán antes de iniciar el programa lo que proporcionará al investigador una visión más amplia sobre la percepción de los sujetos motivo del estudio, al finalizar la implementación del programa se realizarán nuevamente preguntas abiertas y cerradas con el fin de analizar el impacto que estas medidas tuvieron y las experiencias de la muestra a analizar. Estas preguntas arrojarán datos cualitativos y cuantitativos.

La población objeto de estudio contribuiría con la obtención de datos a través de una entrevista pre y post. El departamento de Recursos Humanos proporcionaría el número de mujeres que laboran en los distintos departamentos de la institución para poder extenderles

una invitación a participar en el estudio, además estos datos servirían para conocer el porcentaje de mujeres antes y después del AAP en cargos de liderazgo en los campamentos de la organización.

### **Herramientas de investigación utilizadas**

Antes de iniciar la implementación del programa, con la ayuda del departamento de Recursos Humanos se llenará un cuadro denominado “Análisis de la Fuerza Laboral”, para recabar información sobre el porcentaje de empleados de género masculino y femenino por departamentos y un cuadro denominado “Análisis de Gerencias y Jefaturas”, para comprobar el número de mujeres en cargos de liderazgo. Una vez implementado el Affirmative Action Program se llenarán nuevamente los cuadros con el fin de comparar el antes y después.

Las herramientas utilizadas para recoger la información se basan cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas. Se realizarán preguntas abiertas para conocer la opinión y prácticas de los jefes y gerentes y un cuestionario con preguntas cerradas. Para las mujeres se realizará un cuestionario con preguntas cerradas, estos cuestionarios serán auto-administrados.

Para analizar los datos cuantitativos se utilizará una adaptación realizada por la autora del presente estudio, del Cuestionario de Satisfacción Laboral de S20/23 de Meliá y Peiró. Este cuestionario está diseñado desde una perspectiva científica y se utiliza “para obtener una evaluación adecuada, asequible y correcta del estado de satisfacción laboral en una empresa”. (Meliá y Peiró, 1998), la adaptación se realizó con preguntas que permitan conocer la apreciación de las mujeres en cuanto a las prácticas empresariales.

Los datos cuantitativos serán examinados con el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) que servirá para realizar un análisis estadístico y gráficos sobre el porcentaje de empleados de cada género por departamento y de la organización como un conjunto. También se utilizará una distribución de frecuencias.

El estudio, desde el envío de la carta de invitación hasta el análisis de resultados, tendría un período aproximado de duración de seis meses.

### **Descripción de los participantes**

Para conseguir el propósito de esta investigación se solicitaría la participación de mujeres que trabajen en industrias petroleras en el Ecuador, mayores de edad, que laboren en la ciudad o en los campamentos, también se solicitaría la participación de hombres que ocupen cargos de jefatura, mayores de edad, que laboren en la ciudad o en campamentos. Para esto, se solicitará la autorización al Departamento de Recursos Humanos de una empresa petrolera pública y una privada de la ciudad de Quito de donde será tomada la muestra.

Se analizarán participantes de una empresa pública y de una privada con el fin de abarcar los distintos tipos de industrias petroleras del país.

#### **Número.**

La empresa privada que podría ser parte del estudio tiene un total de 450 empleados, de los cuales 54 son mujeres, 18 de ellas laboran en el campamento y 36 en las oficinas en la ciudad. 17 personas ocupan cargos de gerencia y jefatura principales, 4 de ellos son mujeres. Como se mencionó anteriormente, los participantes serán los jefes y gerentes y las mujeres que laboren en el lugar, para un total de 67 participantes.

La empresa pública utilizada para la investigación tiene 7067 empleados, de los cuales 854 son mujeres, 38 personas ocupan cargos de jefaturas y gerencias. Se seleccionará a las 38 personas entre jefes y gerentes y las 100 mujeres que tengan más tiempo laborando en la institución para un total de 138 personas.

El total de la muestra es de 205 participantes que abarcan el sector público y el privado. De los 205 participantes se obtendrán los datos cuantitativos, y, de las preguntas realizadas a los

55 jefes y gerentes sobre sus prácticas y opiniones a través de grupos focales, se obtendrán los datos cualitativos.

### **Género.**

En su mayoría los participantes pertenecen al género femenino, pero también serán tomados en cuenta personas de género masculino específicamente aquellos que se encuentren en cargos de gerencia y jefaturas.

### **Nivel socioeconómico.**

Los participantes tienen un nivel socioeconómico medio.

### **Reclutamiento de los participantes**

Para solicitar la participación de las personas se realizará una reunión con la gerencia del departamento de Recursos Humanos de las dos organizaciones, una vez se obtenga el consentimiento y la aprobación del estudio se enviará un correo electrónico a los seleccionados, en el caso de la empresa privada, todas las mujeres que forman parte de la nómina y los jefes y gerentes departamentales, en el caso de la empresa pública, se enviará el correo a las 100 mujeres que hayan sido seleccionadas previamente basándose en el tiempo que llevan laborando en la institución y a los jefes y gerentes departamentales. El departamento de Recursos Humanos proveerá la lista de participantes con las direcciones de correo. En la comunicación se indicará a los participantes el objetivo de la investigación, y la importancia del aporte individual con sus experiencias y percepciones a través de la encuesta.

Luego del envío de la comunicación se comprobará el número de participantes que aceptaron. A las personas que aceptaron ser parte del estudio, se les enviarán los formularios de consentimiento informado y se iniciará con la aplicación de las encuestas pre

implementación del Affirmative Action Program. Se estima que la recolección de los formularios de consentimiento informado firmados dure una semana.

### **Consideraciones éticas.**

Para la presente investigación se respetará todas las consideraciones éticas relacionadas con los estudios en los que intervienen individuos, así como la integridad de cada participante. La investigación tendrá como guía los Principios Éticos de los Psicólogos y Código de Conducta de la American Psychological Association (APA, Enmienda 2010), principio 4. Privacidad y Confidencialidad y el principio 8. Investigación y Publicación.

Antes de iniciar, todos los participantes firmarán un consentimiento informado en donde se explicará en qué consiste el estudio, los resultados que se espera obtener y en qué consiste su colaboración. Las personas serán informadas de que su participación es voluntaria sin que exista algún tipo de repercusiones laborales negativas en caso de negarse a colaborar u optar por no responder alguna pregunta o retirarse en cualquier momento.

Se garantiza el anonimato de los participantes, en las encuestas no se solicitará el nombre y la única persona que tendrá acceso a los formularios una vez hayan sido completados es quien está realizando la investigación. El presente estudio será realizado únicamente con fines académicos por lo que los resultados no serán transmitidos a la organización y tampoco significará algún tipo de riesgo para el desarrollo profesional de los involucrados.

## RESULTADOS ESPERADOS

En la sociedad actual, las mujeres y las minorías no tienen las mismas oportunidades, por esto, el fin primordial de los AAP es una sociedad más justa donde las oportunidades individuales no estén limitadas por el género o la raza. (Velásquez, 2006), esta herramienta de gestión busca generar igualdad de oportunidades para los grupos o personas que se han visto en desventaja.

Lo que se espera es corregir y compensar la discriminación pasada o presente y evitar que la discriminación se repita en el futuro. (U.S. Commission on Civil Rights, Statement on Affirmative Action, October 1977, AAAED). En Colombia, la implementación de un AAP permitió que un 44% de los cargos públicos en la alta dirección fueran ocupados por mujeres. (UNESCO, 2016). En Costa Rica, Intel, como parte de su AAP, espera incrementar en un 40% el personal femenino hasta el 2020, una de sus estrategias ha sido la creación del programa de mujeres estudiantes, en las áreas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas por medio del cual contrataron a 37 mujeres estudiantes en 6 meses, estas jóvenes ahora combinan el trabajo en Intel con sus estudios. (INTEL, 2016).

Con el presente estudio, se propone que el Affirmative Action Program contribuya a superar el Glass Ceiling que ha impedido que la mujer pueda alcanzar puestos de jerarquía dentro de los campamentos de las empresas en la industria petrolera pública y privada en el Ecuador.

Al implementar un Affirmative Action Program, se espera cambiar cualquier práctica que haya estado limitando a la mujer en los procesos de reclutamiento, contratación, selección, promoción y capacitación así como eliminar la segregación sexual en el mercado laboral que ha marcado profesiones, cargos, sectores y jerarquías a las que la mujer ha tenido dificultad de llegar. Se busca que las empresas que son parte del estudio puedan incrementar el número de mujeres que forman parte de la fuerza laboral y que se logre alcanzar

porcentajes equitativos de hombres y mujeres en los cargos administrativos en los campamentos. La manera de comprobar el cumplimiento o no de estos objetivos es mediante la comparación del porcentaje de mujeres antes y después de que se haya implementado el programa, así como mediante la evaluación de la opinión de las mujeres en cuanto a su situación dentro de la organización y las oportunidades de desarrollo pre y post implementación. Los datos cualitativos permitirían comprobar el cambio en cuanto a la percepción de los jefes y gerentes sobre las capacidades profesionales del personal femenino.

Empresas e instituciones educativas han implementado con éxito AAP y han conseguido la inclusión de las mujeres y grupos minoritarios, se espera que en el Ecuador, en el sector petrolero, esta herramienta pueda dar resultados positivos en cuanto a la presencia de la mujer en una industria que ha estado dominada por hombres. Se espera que más mujeres puedan ingresar a la industria petrolera y que puedan alcanzar el éxito no solamente en oficios realizados en las oficinas, sino que en los campamentos se incremente cada vez más el porcentaje de personal femenino en todas las áreas y niveles jerárquicos.

Al conseguir que en una industria masculinizada como la petrolera, más mujeres se desarrollen profesionalmente, se espera que más sectores puedan considerar el valioso aporte de la mujer y que estas medidas puedan implementarse en otras entidades a fin de eliminar la segregación sexual en el mercado laboral, y superar el Glass Ceiling que ha frenado a la mujer en áreas y cargos dominados por hombres.

“El éxito o fracaso de un AAP también depende en parte de las adaptaciones que una compañía haga para las necesidades de una fuerza de trabajo racial y sexualmente diversa”. (Velásquez, 2006). Iniciando con un análisis de lo que la organización necesita y aplicando medidas específicas acorde con estas necesidades y los objetivos que se hayan trazado, se espera incrementar la presencia de la mujer en los campamentos lo que traerá beneficios personales y profesionales a las favorecidas, así como la oportunidad de que la industria

petrolera pueda sacar provecho de las aportaciones que el género femenino puede hacer como profesionales.

Con este programa se espera que se eliminen las prácticas que limitan las oportunidades de crecimiento de las mujeres y que la industria petrolera pueda aprovechar los beneficios de la diversidad de género en el liderazgo. (Chisholm-Burns, et al, 2017). Los procesos de reclutamiento, contratación, promoción y capacitación se basarían en la capacidad y mérito profesional de los candidatos, sin prácticas o políticas que discriminen a la mujer por el hecho de ser mujer.

## **Discusión**

Con lo mencionado anteriormente, se podría responder la pregunta de investigación afirmando que un Affirmative Action Program puede contribuir a la superación del Glass Ceiling en empresas con modalidad campamento en el Ecuador, este programa puede ayudar a incrementar la presencia de mujeres en la industria petrolera, contribuir en su desarrollo profesional además de ser una herramienta eficaz para lograr que el personal femenino pueda ocupar posiciones de liderazgo dentro de los campamentos.

Uno de los argumentos teóricos que se ha tomado en cuenta para esta afirmación es que para implementar un AAP es necesario evaluar si hay una situación de desigualdad dentro de la organización, esto es muy valioso ya que el hecho de tomar conciencia sobre la existencia de un problema es el primer paso para buscar soluciones. Uno de los problemas mencionados en la literatura es que hay veces en que la situación de la mujer no es tomada en cuenta con la importancia necesaria. La industria petrolera ha sido dominada por los hombres a través de los años y en distintos países alrededor del mundo, el hecho de no encontrar mujeres en los campamentos en cargos de liderazgo puede haberse convertido en algo normal,

pero, cuando se inicia un análisis se pone en evidencia que existe una situación de desventaja para las mujeres.

Otro argumento importante es que se implementan cambios en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, promoción y capacitación, estos cambios están adaptados a las necesidades de la empresa y de las mujeres que son quienes se encuentran en desventaja. Al tomar medidas que abarquen los distintos procesos relacionados con el personal se podrán corregir y eliminar prácticas que hayan estado contribuyendo a la desigualdad. No se trata solamente de contratar más mujeres, sino de que esas mujeres tengan igualdad de oportunidades de recibir capacitación y ser promovidas. Con las medidas correctivas que se implementen, más mujeres serán reclutadas, seleccionadas y contratadas, y, estas mujeres, al encontrarse en igualdad con los hombres, tendrán más oportunidad de ocupar cargos de liderazgo en los campamentos ya que cuentan con las mismas herramientas y conocimientos que los hombres.

Otra evidencia importante es que, una vez que se ha hecho el análisis, se han implementado las medidas correctivas, es necesario comprobar los resultados del AAP, es decir, comparar la percepción de las mujeres y el porcentaje del personal femenino antes y después del AAP. Esto permitirá evaluar el impacto que tuvieron los cambios ya que se dispondrá de datos cuantitativos y cualitativos. El AAP permitiría tener resultados positivos ya que se generan cambios y correcciones en las políticas, prácticas y procedimientos de la organización. Como se requiere de un compromiso organizacional, todos los miembros están involucrados ya sea directa o indirectamente.

El AAP requiere de un análisis pre y post implementación, mantenimiento de registros de los datos antes y después así como de las novedades, ideas, experiencias que se vayan generando durante el proceso, compromiso por parte de la organización y de los colaboradores, y divulgación ya que todos los miembros estarán informados sobre las

medidas que se están tomando y cuáles son los objetivos, es decir, es un programa completo que abarca a la organización en conjunto.

Analizando los posibles resultados si se implementara este programa, los beneficios serían dar oportunidades a mujeres en industrias que comúnmente han estado dominadas por hombres, brindar igualdad de oportunidades para los profesionales independientemente del género al que pertenezcan, disminuir la segregación sexual en el mercado laboral y beneficiar a las organizaciones ya que la diversidad de género trae diversidad de ideas, fortalezas y aptitudes. Si se profundiza en los beneficios del programa se podría considerar la implementación de una AAP en otras industrias en las que la mujer ha tenido una clara desventaja y en funciones a las que le ha sido difícil alcanzar no por su capacidad sino por su género.

### **Limitaciones del estudio**

Se podría dar el caso de que las personas se opongan a la implementación de un AAP aduciendo que este programa puede poner en desventaja a los hombres.

Otra limitación es el tiempo, este tipo de programas requiere un tiempo prudencial para evidenciar los resultados, en uno de los casos mencionados, la empresa INTEL logró emplear más mujeres en 6 meses con su programa de contratación de estudiantes. Al tratarse de un programa que requiere análisis pre y post implementación y cambios en distintos procesos organizacionales puede requerir 6 meses o más para empezar a ver los resultados.

Otra limitación podría ser no contar con la apertura por parte de las empresas públicas para aplicar el programa.

**Recomendaciones para futuros estudios.**

Durante la presente investigación se evidenció un tema de mucho interés para la sociedad y es el hecho de encasillar a la mujer en determinadas tareas. Los roles de género han tenido mucha relación en cuanto a las oportunidades que la mujer tiene para su desarrollo como persona y como profesional. Se recomienda un estudio profundo sobre el impacto, en la vida de hombres y mujeres, de los roles de género. Cómo esto ha marcado los estudios, anhelos y labores que la mujer ha tenido que desarrollar, muchas veces no por voluntad propia sino por considerar que eso es lo que una mujer debe hacer.

Otro aspecto importante es que el Glass Ceiling ha sido relacionado más con el ascenso de la mujer a puestos gerenciales, sería muy valioso profundizar no solamente en este aspecto sino en general, investigar por qué las mujeres tienen menos accesos no solamente a puestos de jerarquía, sino en general en industrias masculinizadas tales como la construcción, comunicaciones, etc. Existe una marcada segregación sexual en el mercado laboral, este es un tema muy importante que debería estudiarse a profundidad.

Otro tema que se encontró mientras se realizaba la presente investigación es el reducido porcentaje de mujeres que estudian carreras de ingeniería, esta podría ser una de las principales razones por las que hay pocas mujeres en determinadas industrias, sería valioso analizar por qué las mujeres no se inclinan a estudiar estas carreras.

Por otro lado, las AA se han relacionado más con la inclusión de mujeres y grupos minoritarios en la educación superior, sin embargo, los estados y organizaciones que las han aplicado en el área laboral han logrado tener éxito, uno de los problemas frente a estas medidas es el establecimiento de metas en cuanto al número de mujeres que debe existir en una organización, este aspecto ha sido calificado de injusto ya que se considera que podría poner en desventaja a las personas que no pertenecen a los grupos minoritarios o a los hombres. Se recomienda realizar estudios sobre AAP como medidas de prevención y

eliminación de discriminación, haciendo énfasis en que no se trata de dar oportunidad a quien no esté profesionalmente preparado sino colocar en igualdad de condiciones a hombres y mujeres a fin de que su capacidad y mérito sean lo que se tome en cuenta y no su género. En este estudio se relacionó el AAP con Glass Ceiling, pero puede aplicarse a cualquier situación en la que exista una evidente desventaja.

Luego de todo lo investigado se ha notado que el Glass Ceiling es una consecuencia de varias ideas, prejuicios, estereotipos, prácticas discriminatorias, segregación, e incluso inseguridad de la mujer, se pueden realizar investigaciones que permitan encontrar soluciones que contribuyan a cambiar la mentalidad de las personas, transformar las culturas que consideran que las mujeres sólo pueden o deben dedicarse al hogar, al servicio a los demás, o seguir carreras relacionadas con apoyar a otros. Se analizó que es necesario un cambio dentro de cada persona, las soluciones no son solamente empresariales, es algo que tiene que ver con cada individuo.

## REFERENCIAS

- AAAED. (s.f.). *About Affirmative Action, Diversity and Inclusion*. Obtenido de American Association for Access, Equity and Diversity:  
[https://www.aaed.org/aaed/About\\_Affirmative\\_Action\\_\\_Diversity\\_and\\_Inclusion.asp](https://www.aaed.org/aaed/About_Affirmative_Action__Diversity_and_Inclusion.asp)
- AAUW. (2011). *Affirmative Action*. Obtenido de American Association of University Women: <http://www.aauw.org/files/2013/02/position-on-affirmative-action-112.pdf>
- Akpinar-Sposito, C. (3 de April de 2013). *Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives*. Obtenido de ScienceDirect:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813005892>
- American Petroleum Institute. (2016). *Minority and Female Employment in the Oil & Gas and Petrochemical Industries, 2015-2035*. Obtenido de American Petroleum Institute:  
<http://www.api.org/~media/files/policy/jobs/16-march-women-minorities-jobs/minority-and-female-employment-2015-2035.pdf>
- Araujo-Olivera, S. (2012). *Acciones Afirmativas en Educación Superior: impactos y desafíos*. Obtenido de efdeportes.com: <http://www.efdeportes.com/efd175/acciones-afirmativas-en-educacion-superior.htm>
- Arbaiza, M. (2000). La cuestión social como cuestión de género. Feminidad y Trabajo en España (1860-1930). *Historia Contemporánea*, 395-458. Obtenido de <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/HC/article/view/15900/13812>
- Bardón, F. (2011). *Clarión*. Obtenido de La salud de las mujeres y el trabajo: [http://www.stes.es/comunicacion/clarion/clarion30/Clarion\\_30\\_LQ.pdf](http://www.stes.es/comunicacion/clarion/clarion30/Clarion_30_LQ.pdf)
- Biagioli, J. (febrero de 2004). *La mujer en el ámbito operativo de las empresas petroleras*. Obtenido de biblioteca.iapg.org.ar:  
<http://biblioteca.iapg.org.ar/ArchivosAdjuntos/Petrotecnia/2005-1/LaMujer.pdf>
- Buedo, M. S. (16 de julio de 2015). *Mujeres y mercado laboral en la actualidad, un análisis desde la perspectiva de género: Genéricamente empobrecidas, patriarcalmente desiguales*. Obtenido de Revista de Educación Social:  
<http://www.eduso.net/res/21/articulo/mujeres-y-mercado-laboral-en-la-actualidad-un-analisis-desde-la-perspectiva-de-genero-genericamente-empobrecidas-patriarcalmente-desiguales>
- CEDAW. (1982). *Convención sobre la eliminación de todas formas de discriminación contra la mujer*. Obtenido de un.org:  
<http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/cedaw25years/content/spanish/Convention-CEDAW-Spanish.pdf>
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (March de 2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-*

- System Pharmacy*, págs. 312-324. Obtenido de American Journal of Health-System Pharmacy.
- Civil Rights. (2003). *Frequently Asked Questions about Affirmative Action*. Obtenido de civilrights.org: [http://www.civilrights.org/equal-opportunity/factsheets/fact\\_sheet\\_packet.pdf](http://www.civilrights.org/equal-opportunity/factsheets/fact_sheet_packet.pdf)
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de inocar.mil.ec: [http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal\\_a/base\\_legal/A.\\_Constitucion\\_republica\\_ecuador\\_2008constitucion.pdf](http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf)
- Contreras, F., Pedraza, J., & Mejía, X. (Junio de 2012). *La mujer y el liderazgo empresarial*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982012000100013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000100013)
- Cubillas, M. J., Abril, E., Domínguez, S., Román, R., Hernández, A., & Zapata, J. (2016). *Creencias sobre estereotipos de género de jóvenes universitarios del norte de México*. Obtenido de Scielo.org: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v12n2/v12n2a05.pdf>
- Deloitte. (2016). *Mujeres ejecutivas 2016*. Obtenido de deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/mujeres-ejecutivas-2016.html>
- DERES. (s.f.). *deres.org.uy*. Obtenido de Manual de Autoevaluación: <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-Autoevaluacion.pdf>
- Dimovski, V., Sherlavaj, M., & Man, M. (August de 2010). *Comparative Analysis of Mid-Level Women Managers' Perception of the existence of "Glass Ceiling" in Singaporean and Malaysian Organizations*. Obtenido de researchgate.net: [https://www.researchgate.net/publication/297743764\\_Comparative\\_Analysis\\_Of\\_Mid-Level\\_Women\\_Managers\\_Perception\\_Of\\_The\\_Existence\\_Of\\_Glass\\_Ceiling\\_In\\_Singaporean\\_And\\_Malaysian\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/297743764_Comparative_Analysis_Of_Mid-Level_Women_Managers_Perception_Of_The_Existence_Of_Glass_Ceiling_In_Singaporean_And_Malaysian_Organizations)
- ERSOS. (s.f.). *administración.uexternado.edu.co*. Obtenido de Manual de Evaluación de la Responsabilidad Social en la Organización Social: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/7.%20RS%20Organizaciones%20Sociales.pdf>
- FECHAC. (s.f.). *Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas*. Obtenido de fechac.org: [http://www.fechac.org/pdf/instrumento\\_de\\_autodiagnostico\\_de\\_rse\\_para\\_las\\_empresas.pdf](http://www.fechac.org/pdf/instrumento_de_autodiagnostico_de_rse_para_las_empresas.pdf)
- Feminist Majority Foundation. (2014). *Empowering Women in Business*. Obtenido de The Glass Ceiling: How women are blocked from getting to the top: [http://www.feminist.org/research/business/ewb\\_glass.html](http://www.feminist.org/research/business/ewb_glass.html)

- Furfaro, J., & Salins, R. (2012). *Affirmative Action Program in Employment*. Obtenido de New York Law Journal:  
[https://www.skadden.com/sites/default/files/publications/070121206%20Skadden\\_0.pdf](https://www.skadden.com/sites/default/files/publications/070121206%20Skadden_0.pdf)
- García, M. N. (2007). *La igualdad de la mujer y la violencia de género en la sociedad informada*. Madrid: Dykinson.
- Glass Ceiling Commission. (March de 1995). *Fact-Finding Report of the Federal Glass Ceiling Commission*. Obtenido de dol.gov:  
<https://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling.pdf>
- Guinand, M. (2006). *Acción afirmativa: el caso de la propuesta afroecuatoriana para la integración de la nueva Corte Suprema de Justicia del Ecuador*. Obtenido de usab.edu.ec:  
<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/369/File/PDF/CentrodeReferencia/Temasdeanálisis/2/derechoalapaz/articulos/actualidad/michelguinand.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- ILO. (2015). *Global Report*. Obtenido de ilo.org: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-dgreports/-/-dcomm/-/-publ/documents/publication/wcms\\_316450.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-dgreports/-/-dcomm/-/-publ/documents/publication/wcms_316450.pdf)
- INEC. (2012). *Mujeres y hombres del Ecuador en cifras III*. Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres\\_y\\_Hombres\\_del\\_Ecuador\\_en\\_Cifras\\_III.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf)
- INEC. (2016). *Indicadores Laborales*. Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016\\_Presentacion\\_Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf)
- INTEL. (2016). *INTEL Costa Rica aumentará en 40% participación femenina dentro de la empresa*. Obtenido de newsroom.intel.la: <https://newsroom.intel.la/news-releases/intel-costa-rica-aumentara-en-40-participacion-femenina-dentro-de-la-empresa/>
- Johns, M. (2013). *Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions*. Obtenido de US National Library of Medicine National Institutes of Health:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544145/>
- Kolade, O. J., & Kehinde, O. (January de 2013). *Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry*. Obtenido de Iranian Journal of management Studies:  
<http://media.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/media/pq/classic/doc/3021264411/fmt/pi/rep/NONE?cit%3Aauth=Kolade%2C+Obamiro+John%3BKehinde%2C+Obasan&cit%3Atitle=Glass+Ceiling+and+Women+Career+Advancement%3A+Evidence+from+Nigerian+Construction+Industry&cit>

- Mayhew, R. (s.f.). *How is Affirmative Action handled at Private Companies*. Obtenido de Chron: <http://smallbusiness.chron.com/affirmative-action-handled-private-companies-72536.html>
- Meana, S. (2016). *Pemex recorta casi 15 mil empleos en 2015*. Obtenido de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/salen-de-pemex-14-964-personas-durante-2015.html>
- Meliá, J., & Peiró, J. (1998). *Cuestionarios de Satisfacción Laboral*. Obtenido de uv.es: [http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/PresentacionInstrucciones.PDF](http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/PresentacionInstrucciones.PDF)
- Meliá, J., & Perió, J. (1998). *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Obtenido de uv.es: [http://www.uv.es/meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S20\\_23.PDF](http://www.uv.es/meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF)
- Mining Oil and Gas Jobs. (s.f.). *Women in the Oil and Gas Industry– Opportunities for Women*. Obtenido de miningoilgasjobs.com.au: <http://www.miningoilgasjobs.com.au/oil-and-gas-energy/your-oil---gas-and-energy-lifestyle-guide/women-in-oil-and-gas.aspx>
- Ministerio de Educación. (s.f.). *El avance de los derechos de la mujer en el siglo XX*. Obtenido de Ministerio de Educación Argentina: [https://cdn.educ.ar/dinamico/UnidadHtml\\_\\_get\\_\\_714faab7-4b50-11e1-82c6-ed15e3c494af/recursos/el\\_avance\\_de\\_los\\_derechos.pdf](https://cdn.educ.ar/dinamico/UnidadHtml__get__714faab7-4b50-11e1-82c6-ed15e3c494af/recursos/el_avance_de_los_derechos.pdf)
- Mlambo-Ngcuka, P. (2017). *Cualquier trabajo es un trabajo de mujer*. Obtenido de Radio ONU: <http://www.unmultimedia.org/radio/spanish/2017/03/la-desventaja-de-las-mujeres-en-el-mercado-laboral-es-el-tema-de-este-dia-internacional-de-la-mujer/#.WMCQY1JjaUG>
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1994). *The Ceiling and the Wall*. Obtenido de Breaking the Glass Ceiling: <http://irasilver.org/wp-content/uploads/2011/08/Reading-Glass-ceiling-Morrison.pdf>
- Muñiz, L. (agosto de 2015). *Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo*. Obtenido de Trabajar en una empresa masculinizada: representaciones femeninas sobre la vida laboral en una firma petrolera: [http://www.aset.org.ar/2015/ponencias/6\\_MunizTerra.pdf](http://www.aset.org.ar/2015/ponencias/6_MunizTerra.pdf)
- NACIONES UNIDAS. (s.f.). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*. Obtenido de un.org: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm>
- NACIONES UNIDAS. (s.f.). *Historia del Día de la mujer*. Obtenido de un.org: <http://www.un.org/es/events/womensday/history.shtml>
- NCSL. (2014). *Affirmative Action*. Obtenido de National Conference of State Legislatures: <http://www.ncsl.org/research/education/affirmative-action-overview.aspx>

- NWLC. (2000). *Affirmative Action and What it means for Women*. Obtenido de National Women's Law Center: <https://nwlc.org/resources/affirmative-action-and-what-it-means-women/>
- ONU Mujeres. (2015). *La igualdad de género*. Obtenido de unwomen.org: <http://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2015/01/foll%20igualdadg%208pp%20web%20ok2.pdf?vs=419>
- Opportunity Through Affirmative Action*. (s.f.). Obtenido de civilrights.org: [http://www.civilrights.org/equal-opportunity/fact-sheets/fact\\_sheet\\_packet.pdf](http://www.civilrights.org/equal-opportunity/fact-sheets/fact_sheet_packet.pdf)
- PEMEX. (2015). *Informe de Sustentabilidad 2015*. Obtenido de pemex.com: [http://www.pemex.com/responsabilidad/sustentable/informes/Documents/inf\\_sustentabilidad\\_2015\\_esp.pdf](http://www.pemex.com/responsabilidad/sustentable/informes/Documents/inf_sustentabilidad_2015_esp.pdf)
- Psicología UNAM. (2010). *Principios Éticos de los Psicólogos y Código de Conducta (APA)*. Obtenido de psicologia.unam.mx: [http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/comite\\_etica/Codigo\\_APA.pdf](http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/comite_etica/Codigo_APA.pdf)
- PUCESI. (2012). *Políticas de Acción Afirmativa PUCESI*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra: [https://www.pucesi.edu.ec/phocadownloadpap/normativa\\_vigente/politicas\\_accion\\_afirmativa\\_v1.3.pdf](https://www.pucesi.edu.ec/phocadownloadpap/normativa_vigente/politicas_accion_afirmativa_v1.3.pdf)
- Reiter, B., & Lezama, P. (2013). *Transferencias condicionales y políticas de acción afirmativa en latinoamérica: la diferencia que políticas de inclusión pueden hacer*. Obtenido de scielo.org: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-32612013000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612013000200006)
- REPSOL. (2015). *Informe de Responsabilidad Corporativa*. Obtenido de repsol.com: [https://www.repsol.com/imagenes/ec\\_es/IRC2015\\_FINAL\\_tcm17-740443.pdf](https://www.repsol.com/imagenes/ec_es/IRC2015_FINAL_tcm17-740443.pdf)
- REPSOL. (2015). *Sustainability Information*. Obtenido de repsol.com: <http://www.informeanual.repsol.com/es/informe-sostenibilidad/perfil/perfil-de-la-compania/empleados-genero-y-tamano-de-la-plantilla>
- Riffkin, R. (2015). *Higher Support for Gender Affirmative Action Than Race*. Obtenido de Gallup: <http://www.gallup.com/poll/184772/higher-support-gender-affirmative-action-race.aspx>
- Rigzone - BP. (2013). *Global Diversity and Inclusion Report*. Obtenido de bp.com: <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/press/Full-report-Diversity-and-Inclusion-BP-Rigzone.pdf>
- Rius, M. (2013). *Mujeres Científicas*. Obtenido de lavanguardia.com: <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20130524/54374235073/mujeres-cientificas.html>

- Scott, J. (1993). *La mujer trabajadora en el siglo XIX*. Obtenido de fhuc.unl.edu.ar:  
[http://www.fhuc.unl.edu.ar/olimpistoria/paginas/manual\\_2009/docentes/modulo1/texto3.pdf](http://www.fhuc.unl.edu.ar/olimpistoria/paginas/manual_2009/docentes/modulo1/texto3.pdf)
- Sharma, S., & Kaur, R. (October de 2014). *Existence of Glass Ceiling for Women: A Barrier in Effective Leadership*. Obtenido de International Journal on Leadership:  
<http://media.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/media/pq/classic/doc/4267673431/fmt/pi/rep/NONE?cit%3Aauth=Sharma%2C+Sakshi%3BKaur%2C+Rajvir&cit%3Atitle=Glass+Ceiling+for+Women%3A+A+Barrier+in+Effective+Leadership&cit%3Apub=International+Journal+on+Leaders>
- The Australian. (2013). *New oil, gas sector women's organisation*. Obtenido de theaustralian.com.au: <http://www.theaustralian.com.au/business/latest/new-oil-gas-sector-womens-organisation/news-story/b123983c7e2457670485f7d393b1038a>
- Total. (2014). *Promoting careers for women*. Obtenido de total.com:  
<http://www.total.com/en/jobseekers/sharing-our-commitment/diversity-and-equal-opportunity/promoting-careers-women?xtmc=women&xtnp=1&xtr=1>
- UNESCO. (2016). *Pertinencia de las Acciones Afirmativas y las Competencias Interculturales para el efectivo ejercicio de los Derechos Humanos en Centroamérica*. Obtenido de unesdoc.unesco.org.:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002459/245928S.pdf>
- United States Department of Labor. (March de 1995). *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Obtenido de dol.gov:  
<https://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling.htm>
- United States Department of Labor. (s.f.). *Sample Affirmative Action Program*. Obtenido de dol.gov: <https://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/aaps/aaps.htm>
- Universia. (28 de mayo de 2014). *Aumenta presencia de mujeres en el sector petrolero del país*. Obtenido de Universia Colombia:  
<http://noticias.universia.net.co/empleo/noticia/2014/05/28/1097709/aumenta-presencia-mujeres-sector-petrolero-pais.html>
- Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios*. México: Pearson.
- Vidal, M. (2017). *La segregación ocupacional horizontal por género*. Obtenido de Viento Sur: <http://vientosur.info/spip.php?article12291>
- Villagómez, G. (2014). *8 de marzo: roles de género en la sociedad actual*. Obtenido de Ecuador Noticias: <http://www.ecuadornoticias.org/index.php/ecologia-derechos-y-ciencia/derechos/576-8-de-marzo-roles-de-genero-en-la-sociedad-actual>
- Williams, C., Kilanski, K., & Muller, C. (November de 2014). *Corporate Diversity Programs and Gender Inequality in the Oil and Gas Industry*. Obtenido de The National Center for Biotechnology Information advances science and health:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4279861/#R8>

Wilson, E. (2014). *Diversity, Culture and the Glass Ceiling*. Obtenido de Journal of Cultural Diversity:  
<http://media.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/media/pq/classic/doc/3426146171/fmt/pi/rep/NONE?cit%3Aauth=Wilson%2C+Eleanor%2C+MA&cit%3Atitle=DIVERSITY%2C+CULTURE+AND+THE+GLASS+CEILING&cit%3Apub=Journal+of+Cultural+Diversity&cit%3Avol=21&cit%3Aiss=3&cit%3>

**ANEXO A: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES**

Quito, de del 2017

Estimada Sra. /Srta.

Mi nombre es Mónica Mejía, soy estudiante de la Universidad San Francisco de Quito, estoy por terminar mi carrera de Licenciada en Psicología Organizacional y Recursos Humanos. Me dirijo a usted para solicitar su colaboración en un estudio de investigación cuya finalidad es aplicar un Programa de Acciones Afirmativas como una herramienta que contribuya a que las mujeres puedan superar las barreras y obstáculos que han impedido que pueda alcanzar puestos de jerarquía dentro en los campamentos. Desde la antigüedad la mujer ha tenido que enfrentar varios obstáculos para lograr la igualdad de derechos y oportunidades, con este programa se pretende eliminar y corregir cualquier práctica que haya puesto en desventaja a la mujer dentro de la industria petrolera.

Su participación consistirá en llenar un cuestionario relacionado con la percepción de la mujer en cuanto a su desarrollo dentro de la industria petrolera, sus datos personales no serán requeridos y el estudio no muestra ningún riesgo personal o profesional. La investigación durará alrededor de 6 meses, usted contestará un cuestionario al inicio y uno luego de que se haya implementado el programa con el fin de medir su percepción pre y post implementación.

Su participación es voluntaria, no existirá represalias si usted no desea colaborar y tampoco si decide retirarse durante el estudio. Cualquier inquietud puede contactarme al correo electrónico [monimejia28@hotmail.com](mailto:monimejia28@hotmail.com).

Muchas gracias por su atención

Atentamente,

Mónica Soledad Mejía Villalba

C.I. 171463523-0

Estudiante Universidad San Francisco de Quito

**ANEXO B: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES**

Quito, de del 2017

Estimada Sra. /Sr.

Mi nombre es Mónica Mejía, soy estudiante de la Universidad San Francisco de Quito, estoy por terminar mi carrera de Licenciada en Psicología Organizacional y Recursos Humanos. Me dirijo a usted para solicitar su colaboración en un estudio de investigación cuya finalidad es aplicar un Programa de Acciones Afirmativas como una herramienta que contribuya a que las mujeres puedan superar las barreras y obstáculos que han impedido que pueda alcanzar puestos de jerarquía en los campamentos. Desde la antigüedad la mujer ha tenido que enfrentar varios obstáculos para lograr la igualdad de derechos y oportunidades, con este programa se pretende eliminar y corregir cualquier práctica que haya puesto en desventaja a la mujer dentro de la industria petrolera.

Su participación consistirá en llenar un cuestionario relacionado con su percepción en cuanto al desarrollo de la mujer dentro de la industria petrolera, así como las limitaciones, fortalezas y debilidades que usted ha podido observar en las mujeres que han laborado en esta industria y las oportunidades u obstáculos que hay en la industria para la mujer. La investigación durará alrededor de 6 meses, usted contestará un cuestionario al inicio y uno luego de que se haya implementado el programa con el fin de medir su percepción pre y post implementación.

Sus datos personales no serán requeridos y el estudio no muestra ningún riesgo personal o profesional. Su participación es voluntaria, no existirá represalias si usted no desea colaborar y tampoco si decide retirarse durante el estudio. Cualquier inquietud puede contactarme al correo electrónico [monimejia28@hotmail.com](mailto:monimejia28@hotmail.com).

Muchas gracias por su atención

Atentamente,

Mónica Soledad Mejía Villalba

C.I. 171463523-0

Estudiante Universidad San Francisco de Quito

## ANEXO C: CONSENTIMIENTO INFORMADO



**Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos**

**Universidad San Francisco de Quito**

El Comité de Revisión Institucional de la USFQ

The Institutional Review Board of the USFQ

### Formulario Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** Affirmative Action, programa para superar el Glass Ceiling en empresas con modalidad campamento en el Ecuador

**Organización del investigador** Universidad San Francisco de Quito

**Nombre del investigador principal** Mónica Soledad Mejía Villalba

**Datos de localización del investigador principal** (02)4 505 478, 099 4019044, monimejia28@hotmail.com

**Co-investigadores** Ninguno

### DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

#### Introducción

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.

Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre programas de Acción Afirmativa (Affirmative Action Program) para superar los techos de cristal (Glass Ceiling), es decir, circunstancias que han impedido que las mujeres ocupen puestos de liderazgo en empresas con modalidad campamento en el Ecuador. Usted ha sido invitado porque se encuentra laborando en una organización que mantiene operaciones en el Oriente Ecuatoriano.

#### Propósito del estudio

El estudio busca analizar si la implementación de Acciones Afirmativas puede contribuir a superar los obstáculos que las mujeres han encontrado al momento de aspirar a ocupar cargos de liderazgo dentro de los campamentos en el Oriente Ecuatoriano. Se realizará grupos focales de entre 8 y 12 miembros con las 55 personas entre jefes y gerentes y cuestionarios a 150 mujeres de distintas áreas de la organización, con el fin de conocer la percepción de las personas en cuanto a la situación de la mujer antes y después de la implementación de medidas correctivas en los procesos de reclutamiento, contratación, selección, promoción y capacitación.

#### Descripción de los procedimientos

- El primer paso es el envío de la carta de invitación. (2 días)
- Luego, a las personas que aceptaron se les enviará un "Formulario de consentimiento informado", el mismo que servirá para informar a los participantes de su participación voluntaria así como conocer el número de personas que acceden a participar. (3 días)
- Se llenará un cuadro de personal para evaluar el porcentaje de mujeres dentro de la organización en las diferentes áreas y cargos. (2 días)
- Se realizarán encuestas a los jefes y gerentes (8 días)
- Se realizarán una encuesta a todas las mujeres participantes (8 días)
- Luego de analizar los resultados se implementarán las medidas correctivas en las áreas correspondientes. (5 meses)
- Luego de implementar las Acciones Afirmativas se llenará nuevamente un cuadro para evaluar si el porcentaje de mujeres disminuyó, aumentó o se mantuvo igual. (2 días)
- Se realizarán entrevistas a los jefes y gerentes para saber si su percepción cambió. (8 días)
- Se realizarán encuestas a las mujeres participantes para conocer si su percepción cambió. (8 días)

<b>Riesgos y beneficios</b>	
<p>No existen riesgos para su carrera profesional en caso de que se niegue a participar o como consecuencia de las respuestas que proporcione en el cuestionario. Su participación es voluntaria.</p> <p>Al tratarse de una investigación, la implementación o no del programa, es decisión de la empresa.</p> <p>El programa sugerido es una herramienta de gestión cuyo fin es lograr que las mujeres puedan tener igualdad de oportunidades para su desarrollo profesional dentro de las operaciones que se realicen en el Oriente Ecuatoriano.</p> <p>Los beneficios de la implementación de Acciones Afirmativas son igualdad de oportunidades, igualdad de trato, eliminación de todo tipo de discriminación.</p>	
<b>Confidencialidad de los datos</b>	
<p>Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus respuestas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La información que nos proporcione no requiere de sus datos personales, las entrevistas y encuestas serán numeradas</li> <li>2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.</li> <li>3) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuanto a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.</li> </ol>	
<b>Derechos y opciones del participante</b>	
<p>Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal. Además, aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.</p> <p>Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.</p>	
<b>Información de contacto</b>	
<p>Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0994019044 que pertenece a la autora del estudio, Mónica Mejía, o envíe un correo electrónico a <a href="mailto:monimejia28@hotmail.com">monimejia28@hotmail.com</a></p>	
<p>Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. William F. Waters, Presidente del Comité de Bioética de la USFQ, al siguiente correo electrónico: <a href="mailto:comitebioetica@usfq.edu.ec">comitebioetica@usfq.edu.ec</a></p>	
<b>Consentimiento informado</b>	
<p>Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.</p>	
Firma del participante	Fecha
Firma del testigo ( <i>si aplica</i> )	Fecha
<p>Mónica Soledad Mejía Villalba Nombre del Investigador que obtiene el consentimiento informado</p>	
Firma del investigador	Fecha

## ANEXO D: ANÁLISIS DE LA FUERZA LABORAL (PRE – POST)

Departamento	No. Hombres	%	No. Mujeres	%	Total
Gerencia General					
Gerencia Nacional de Operaciones					
Auditoría Interna					
Legal					
Operaciones y Análisis de la Producción					
Planificación y Control de Gestión					
Control Interno					
Recursos Humanos					
Finanzas					
Comunicación Corporativa					
Estrategias Corporativas y Nuevos Negocios					
Tecnología de la Información					
Perforaciones					
Facilidades y Construcciones					
Mantenimiento					
Relaciones Externas					
Seguridad, Salud y Control Ambiental					
Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Social					
Seguridad Física					
Materiales					
Contratos					
Aseguramiento y Control de Calidad					
Servicios Generales					
Proyectos Relacionados					
Proyecto Amazonía					
Optimización, Generación					
Exploración					
Desarrollo					
Operaciones y Producción Zona Norte					
Operaciones y Producción Zona Centro					
Operaciones y Producción Zona Oeste					
Operaciones y Producción Zona Este					
Operaciones OFF-SHORE					
Proyectos (Nuevos Desarrollos)					
Sísmica y Perforación					
Evaluación de Reservas					
Operaciones de Exploración					
Desarrollo de Reservas					
Geociencias					
<b>Total</b>					

## ANEXO E: ANÁLISIS GERENCIAS Y JEFATURAS (PRE – POST)

Departamento	Gerencia		Jefatura	
	No. Hombres	No. Mujeres	No. Hombres	No. Mujeres
Gerencia General				
Gerencia Nacional de Operaciones				
Auditoría Interna				
Legal				
Operaciones y Análisis de la Producción				
Planificación y Control de Gestión				
Control Interno				
Recursos Humanos				
Finanzas				
Comunicación Corporativa				
Estrategias Corporativas y Nuevos Negocios				
Tecnología de la Información				
Perforaciones				
Facilidades y Construcciones				
Mantenimiento				
Relaciones Externas				
Seguridad, Salud y Control Ambiental				
Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Social				
Seguridad Física				
Materiales				
Contratos				
Aseguramiento y Control de Calidad				
Servicios Generales				
Proyectos Relacionados				
Proyecto Amazonía				
Optimización, Generación				
Exploración				
Desarrollo				
Operaciones y Producción Zona Norte				
Operaciones y Producción Zona Centro				
Operaciones y Producción Zona Oeste				
Operaciones y Producción Zona Este				
Operaciones OFF-SHORE				
Proyectos (Nuevos Desarrollos)				
Sísmica y Perforación				
Evaluación de Reservas				
Operaciones de Exploración				
Desarrollo de Reservas				
Geociencias				
<b>Total</b>				

**ANEXO F: CUESTIONARIO PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN (Adaptación realizada por la autora del Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 Meliá & Peiró (1998))**

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.	Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

		Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho		
1	Las satisfacciones que le produce su trabajo	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted se destaca.	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
3	El salario que usted recibe.	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
4	El trato igualitario que se da a hombres y mujeres	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
5	La igualdad de oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
6	Las oportunidades de formación que le ofrecen.	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
7	Las oportunidades de promoción que tiene la mujer	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
8	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
9	Las políticas inclusivas en selección, contratación y desarrollo profesional	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
10	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
11	El apoyo que recibe de sus supervisores para lograr las metas individuales	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
12	La participación de la mujer en las decisiones del grupo de trabajo relativas a la empresa.	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
13	Las políticas de remuneración	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
14	Los procesos de evaluación	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
15	Los procesos de selección y contratación	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
16	La participación de las mujeres en cargos de liderazgo	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
17	El grado en que su empresa evita prácticas discriminatorias contra la mujer	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
18	El grado en que su empresa considera la igualdad de capacidades entre hombres y mujeres	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
19	El grado en que su empresa valora la diversidad	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
20	El grado en que su empresa posee políticas y programas que equilibran el trabajo y la vida personal	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
21	El grado en que su empresa cumple las disposiciones y leyes laborales.	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.
22	El grado en que su empresa aplica los principios de la constitución del Ecuador "nadie podrá ser discriminado por razones de sexo [...]"	Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	4.		Algo 5.	Bastante 6.	Muy 7.

## **ANEXO G: CUESTIONARIO JEFES Y GERENTES DE ÁREAS**

### **POLÍTICAS, ACCIONES Y PRÁCTICAS EMPRESARIALES Y GERENCIALES**

En la primera parte, por favor responda las preguntas de acuerdo a su punto de vista, por favor sea lo más honesto posible. En la segunda parte, el Cuestionario está planteado en forma de afirmaciones sobre acciones y políticas de la empresa y departamentales. Para responder, al lado derecho de cada afirmación encontrará unos cuadros numerados que corresponden al siguiente rango:

**3 Si siempre**

**2 A veces**

**1 No (nunca)**

**N/C No corresponde (no se aplica a nuestro caso)**

Por favor marque con una x las prácticas, acciones o políticas de acuerdo a la situación real de la empresa y su departamento, no de acuerdo a sus expectativas o proyectos futuros.

Muchas gracias por su colaboración.

#### **Parte 1.**

Responda:

1. ¿Cómo identifica y selecciona al personal para cubrir las vacantes de su departamento?

---

2. ¿Para promover a un empleado qué aspectos son más importantes?

---

3. ¿Prefiere trabajar con hombres o mujeres o le es indiferente, por qué?

---

4. ¿Cuál es el problema más frecuente al trabajar con personal femenino?

---

5. ¿Cómo califica el desempeño laboral y profesional de las mujeres?

---

<b>Su organización:</b>		<b>SI (siempre)</b>	<b>A Veces</b>	<b>No (nunca)</b>	<b>No corresponde (no se aplica a nuestro caso)</b>
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>N/C</b>
1	Posee normas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias en la empresa ya sea por raza, género, religión, etc. en los procesos de selección, capacitación y promoción				
2	Garantiza, con sus políticas, procedimientos donde no se discrimine por motivos de género				
3	Mantiene estrategias especiales para incluir y contratar mujeres				
4	Promueve la ocupación de cargos gerenciales por mujeres				
5	Ha incrementado el número o proporción de empleos femeninos en posiciones de liderazgo en años recientes				
6	Mantiene estrategias que fomenten la igualdad de género				
7	Tiene como política sancionar situaciones de acoso ya sea sexual o de otra índole				
8	Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas con la empresa tanto a hombres como a mujeres				
9	Tiene establecida una política salarial ética, legal y clara que contribuya a la igualdad				
10	Utiliza sistemas de beneficios flexibles para acomodarse a las distintas necesidades de los colaboradores (diversidad de estado civil, con/sin hijos, hombres/mujeres)				
11	Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen el equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados				
<b>Su departamento:</b>					
12	Ha incrementado el número o proporción de personal femenino a su cargo en años recientes				
13	Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores				
14	Tiene algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma decisiones y creatividad en favor de la organización				
15	Cuenta con mecanismos por medio de los cuales los colaboradores con más experiencia compartan sus conocimientos con aquellos de menor experiencia				
16	Mantiene estrategias que fomenten la igualdad de género				
17	Incorpora la ética y la igualdad en la revisión de desempeño de sus colaboradores, sin favorecer a un género sobre otro				

(Adaptación cuestionarios de Autoevaluación FECHAC, (s.f.), DERES (s.f), ERSOS, (s.f)

## **ANEXO H: DESIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DE IMPLEMENTACIÓN AAP**

### **Responsabilidades del Supervisor de Implementación del AAP**

El Supervisor tiene la responsabilidad de diseñar y asegurar la implementación efectiva del AAP. Estas responsabilidades incluyen, pero no se limitan a lo siguiente:

1. Desarrollar el AAP y el procedimiento de comunicación interna y externa
2. Ayudar en la identificación de las áreas problemáticas
3. Ayudar a la dirección a llegar a soluciones efectivas a los problemas encontrados
4. Diseñar e implementar un sistema interno de auditoría y reporte que:
  - Mide la efectividad del programa
  - Determina el grado en que se cumplen las metas y objetivos del AAP
  - Identifica las necesidades de acciones correctivas durante el proceso
5. Mantener informado al Gerente General sobre el progreso del programa y las áreas problemáticas.
6. Revisar el AAP de la organización junto con los gerentes y supervisores para asegurar que la política se entienda y se siga en todas las actividades del personal.

### **Responsabilidades de los gerentes, jefes y supervisores**

1. Asistir en la identificación de áreas problemáticas, formular soluciones y establecer metas y objetivos departamentales cuando sea necesario.
2. Revisar las calificaciones de los solicitantes y empleados para asegurar que las personas calificadas sean tratadas de manera no discriminatoria cuando ocurran acciones de contratación, transferencia y promoción.
3. Revisar el desempeño en el trabajo de cada empleado para evaluar si las acciones del personal están justificadas en base al desempeño de los deberes y responsabilidades del empleado.

