

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Marco de análisis para el estudio de la relación entre las políticas de gestión de diversidad de género y el *employee engagement* en el sector energético de Lima

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión
presentado por:

MARTICORENA ZAMBRANO, Bruno Alberto

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

RAMOS CRUZ, Katherine Dajhanna

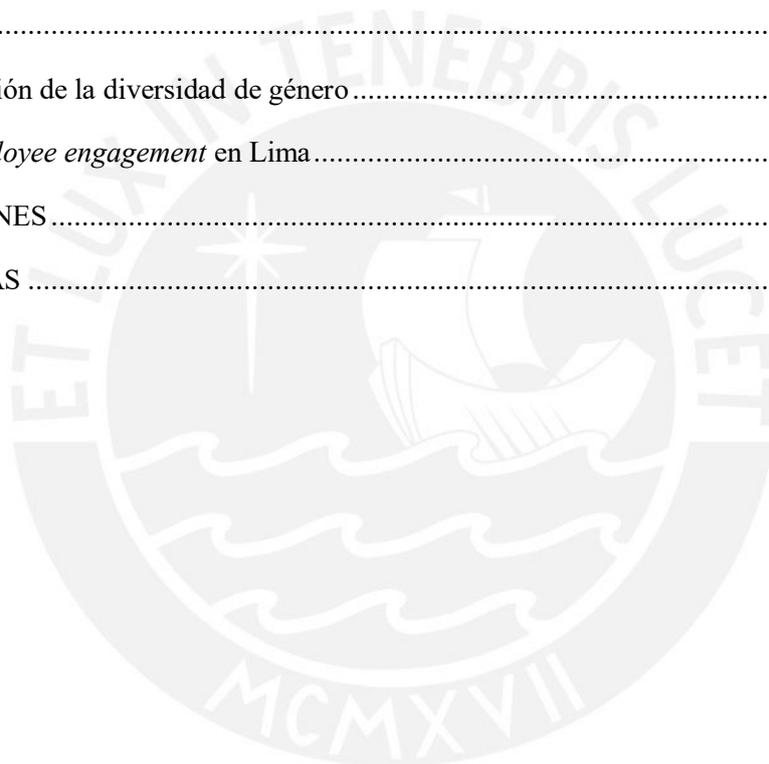
Asesorados por: Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, diciembre del 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO 1: DISEÑO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 2 |
| 1. Tema..... | 2 |
| 2. Justificación | 2 |
| 2.1. Justificación social..... | 2 |
| 2.2. Justificación organizacional | 3 |
| 2.3. Justificación académica | 3 |
| 3. Problematización..... | 4 |
| 3.1. Problema empírico..... | 4 |
| 3.2. Problema de investigación | 5 |
| 4. Preguntas de investigación..... | 5 |
| 4.1. Pregunta general | 5 |
| 4.2. Preguntas específicas | 6 |
| 5. Objetivos de investigación..... | 6 |
| 5.1. Objetivo principal..... | 6 |
| 5.2. Objetivos específicos | 7 |
| 6. Viabilidad | 7 |
| CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE..... | 8 |
| CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO..... | 17 |
| 1. Gestión de la Diversidad de Género | 17 |
| 1.1. Diversidad desde la perspectiva organizacional..... | 17 |
| 1.2. Gestión de la Diversidad..... | 18 |
| 1.3. Gestión de la Diversidad de Género | 19 |
| 1.4. Políticas de gestión de diversidad de género..... | 19 |
| 2. <i>Employee engagement</i> | 21 |
| 2.1. Gestión del Talento Humano..... | 21 |
| 2.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano..... | 22 |

| | | |
|-----------------------------------|---|----|
| 2.3. | <i>Employee engagement</i> | 23 |
| 2.4. | Modelos del <i>employee engagement</i> | 25 |
| 2.5. | Componentes del <i>employee engagement</i> | 25 |
| 2.6. | Beneficios del <i>employee engagement</i> | 26 |
| CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL..... | | 29 |
| 1. | El sector energético e industria eléctrica a nivel de Latinoamérica y el Perú | 29 |
| 1.1. | El sector energético a nivel de Latinoamérica y el Perú | 29 |
| 2. | Gestión de la diversidad de género y <i>employee engagement</i> en el sector energético en Lima | 35 |
| 2.1. | Gestión de la diversidad de género..... | 35 |
| 2.2. | <i>Employee engagement</i> en Lima..... | 40 |
| CONCLUSIONES..... | | 43 |
| REFERENCIAS | | 46 |



LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Acciones para gestionar la diversidad..... | 20 |
| Tabla 2: Funciones de recursos humanos..... | 22 |
| Tabla 3: Modelos de <i>employee engagement</i> | 25 |
| Tabla 4: Diseños de mercado de la industria eléctrica..... | 34 |



LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Modelo conceptual de <i>employee engagement</i> | 24 |
| Figura 2: Consumo de energía por sector..... | 29 |
| Figura 3: Subsectores de la industria eléctrica..... | 33 |
| Figura 4: Población femenina económicamente activa por sector | 38 |
| Figura 5: Mujeres en puestos estratégicos en el top 200 compañías de electricidad y servicios básicos. | 39 |



RESUMEN

Con el transcurrir del tiempo y la globalización, las sociedades evolucionan abriendo paso a distintas formas de organizarse e interactuar. De igual forma, sus organizaciones de todo tipo lo hacen también; de tal manera que las personas que las componen cambian de manera individual y colectiva. La diversidad ha sido y continúa siendo parte de dicho proceso evolutivo con infinitas posibilidades, y de una u otra forma, siempre se hace presente a través de las características intrínsecas, extrínsecas, visibles o invisibles de las personas. Dentro de las áreas de gestión de personas, la gestión de la diversidad cobra cada vez más importancia; tanto como la gestión de las condiciones de sus trabajadores. En línea con ello, el presente trabajo se enmarca en el estudio de dos variables: la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement*.

El objetivo principal es brindar un marco de análisis que permita comprender qué elementos de ambas variables mencionadas permiten analizar su posible relación. En ese sentido, se utilizan conceptos y políticas concretas de gestión de la diversidad de género en conjunto con las dimensiones normativa y afectiva del *employee engagement*, principalmente. Así, se concluye que a través de dicho vínculo se podría establecer una sinergia entre ambas variables; lo que podría traducirse en resultados atractivos para las organizaciones.

Palabras clave: gestión de la diversidad, *employee engagement*, políticas de gestión de la diversidad de género, dimensión normativa, dimensión afectiva, sector energético, industria eléctrica.

INTRODUCCIÓN

Es en la relación entre la volatilidad de las sociedades y la gestión del talento humano en las organizaciones donde aparecen temas de alta relevancia como la gestión de la diversidad; o, desde una mirada más estratégica, el *employee engagement*. En ese sentido, el propósito del presente trabajo es profundizar en la relación entre ambas variables en el marco de un sector económico culturalmente masculinizado del país. Para ello, se obtuvo recursos bibliográficos secundarios para retratar las variables en cuestión y caracterizar el contexto. No obstante, el marco analítico ofrecido para el estudio de la relación de ambas variables es resultado del criterio de los autores a través de la convergencia de las fuentes consultadas.

En primer lugar, se lleva a cabo el planteamiento sobre la base de la problematización empírica y de investigación de las variables de diversidad de género y *employee engagement* en el contexto nacional y sectorial propuesto. En segundo lugar, se detalla el estado del arte correspondiente a las variables propuestas a partir de la revisión exhaustiva de la literatura generada en las últimas décadas.

En tercer lugar, el presente trabajo proporciona un marco teórico sobre las dos variables en análisis. Por un lado, se presenta una revisión exhaustiva de la evolución del concepto de gestión de la diversidad (McDonald, 2010); y, a su vez, la manera en que se materializa para abrirse paso en las acciones que apoyan su administración (Garzón, 2018). Ello, con énfasis en la perspectiva de género (Ali & Konrad, 2017). Mientras que, por otro lado, conceptos relevantes de *employee engagement* (Linggiallo et al., 2021) y modelos como los de Polo-Vargas, Fernández-Ríos, Bargsted, Fama, y Rojas-Santiago (2017) que proponen componentes organizacionales que influyen en dicha variable.

En cuarto lugar, se ofrece un marco contextual que ubica el desarrollo de ambas variables propuestas en el sector energético, específicamente la industria eléctrica del Perú. Así, se parte de la descripción del sector a nivel latinoamericano y peruano, para finalmente llegar a la situación de la gestión de la diversidad y el *employee engagement* en el país. Y, finalmente, se proporcionan los principales hallazgos y conclusiones en relación a los objetivos planteados en el primer capítulo del trabajo de investigación.

CAPITULO 1: DISEÑO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En línea con la constante reflexión sobre cómo gestionar de manera eficiente los recursos de las organizaciones, las ciencias de la gestión tienen una gran responsabilidad con respecto a su interacción con el entorno que las rodea, ya sea desde una perspectiva de sostenibilidad económica, ambiental o social. Y, en lo que respecta a este último punto, la actuación de las organizaciones no debe dejar de lado los cambios sociales que ocurren en donde están inmersas. Así, procesos como la evolución demográfica, el reconocimiento de derechos, la lucha por vidas dignas e igualdad de condiciones son hoy materia de involucramiento para cualquier tipo de organización y sus objetivos. A continuación, se presenta el diseño de la investigación planteado para el presente trabajo.

1. Tema

La presente investigación tiene como tema principal la relación entre las prácticas de gestión de la diversidad de género y el *employee engagement* en una empresa de distribución eléctrica (Enel Distribución) en Lima Metropolitana.

2. Justificación

2.1. Justificación social

Indudablemente, las organizaciones son parte del tejido y la dinámica social; por lo que, desde una mirada sistémica, su conformación y prácticas impactan en la sociedad en la que se desenvuelven. “La relación entre la empresa y su entorno socio ambiental@ es cada vez más rica y multifacética, hasta el punto de que hoy sería impensable negar o desconocer esas vinculaciones” (Reffico & Ogliastri, 2009, p. 20). En ese sentido, es relevante continuar con la discusión sobre la diversidad y la inclusión en todo tipo de organizaciones, debido a que la réplica de estas acciones en las sociedades permitirá mitigar problemas sociales existentes referidos a este tema.

En su Convenio 111, la Organización Internacional del Trabajo, define discriminación como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo” (OIT, 1958, p.1), con lo que advierte que las organizaciones y el trabajo pueden replicar dicho fenómeno. Así, la importancia del tema radica en crear mecanismos para valorar y celebrar la diversidad en las organizaciones.

El presente trabajo de investigación pretende continuar con la discusión sobre la presencia en nuestra sociedad de la diversidad y abrir un espacio de reflexión sobre cómo afrontarla desde el mundo organizacional. De esa manera, se espera que la realidad de las prácticas organizacionales, gatillen también cambios positivos en la sociedad en la que operan.

2.2. Justificación organizacional

Los gerentes se ven cada vez más desafiados por la creciente necesidad de gestionar la diversidad de la fuerza de trabajo y crear un ambiente organizativo acogedor e inclusivo (Findler, Wind & Barak, 2007). Las iniciativas de diversidad buscan alterar los componentes organizacionales centrales al abarcar los dominios de recursos humanos, cultura y estructuras organizacionales y dinámicas sociales (Emerald Publishing Limited, 2020). Un primer paso, es evaluar a profundidad la gestión de talento humano, acerca de las estrategias, los procesos y objetivos organizacionales que ya están establecidos. Los procesos y estrategias de gestión de personas son considerados vitales en cualquier tipo de entorno organizacional.

De acuerdo con Sattar, las prácticas del área de recursos humanos son cruciales para el desarrollo de las organizaciones (2015, p. 82). Según Dyzenchouz, en América Latina las áreas de recursos humanos están en busca de estrategias para conectar emocionalmente a sus empleados con su trabajo generando de su parte un compromiso con la organización (2017, citado en Azaña & Cabrera, 2019). En esa línea, la gestión de la diversidad y la gestión del engagement son parte de la lista de las diversas prácticas de gestión de talento humano que las empresas buscan manejar para contribuir al mejor desempeño y generación de valor por parte de sus trabajadores. El presente trabajo de investigación pretende desarrollar las prácticas de gestión de la diversidad enfocado en género y así cómo el *employee engagement* ha cobrado gran relevancia en la búsqueda de ventajas competitivas y productividad desde el factor humano en las empresas.

2.3. Justificación académica

Se considera que existe la necesidad de profundizar en los conocimientos sobre la relación entre la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement* en las organizaciones del Perú y, en especial, en las organizaciones del sector energético. “La dimensión de género del suministro energético y la formulación de políticas hasta hace poco permaneció inexplorado en la literatura. Esto es a pesar de la evidencia de que el sector energético está claramente dominado por hombres” (Pueyo, 2020, p. 3).

La literatura sobre temas de género y energía es aún limitada; sin embargo, ya están siendo explorados por diversos autores. Siguiendo esa línea, el presente trabajo de investigación pretende acortar la brecha de conocimiento que existe en la producción académica peruana acerca de la relación antes mencionada. Asimismo, con ello se busca ofrecer una nueva mirada a lo ya estudiado desde la perspectiva de género que contribuya a la transición a nuevas formas organizacionales; y, a la vez, ser referencia para futuras investigaciones al respecto.

3. Problematicación

3.1. Problema empírico

Actualmente, en el mercado laboral de Lima se está insertando más población femenina y LGTBIQ. El Informe Anual de la Mujer del Ministerio de Trabajo detalla que la cantidad de mujeres trabajadoras aumentó en 510 mil desde 2008 obteniendo como resultado 2.664.000 mujeres en la PEA ocupada en el 2018 en Lima (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018, p. 22).

Por su parte, Aequales es una empresa que se dedica a realizar evaluación y consultoría sobre la situación de equidad de género en organizaciones públicas y privadas. De acuerdo con su último Ranking Par en el que participaron 194 organizaciones peruanas, el 12,9% fueron empresas de los rubros Minero y energético e Industria (Aequales, 2019). Aun siendo relativamente pocas empresas, ninguna de dichos rubros logró aparecer en el Top 10.

Todo ello supone un reto y una oportunidad para las organizaciones respecto a la gestión de la diversidad e inclusión; y, a su vez, la generación de compromiso de parte de la población femenina y LGTBIQ+. Según la *Global Survey finds businesses need to do more to attract and support LGBT+ talent*, un factor importante para la elección de un empleo para más del 80% de millennials (personas nacidas entre 1980-1995) son las políticas sobre diversidad, igualdad e inclusión en la organización (PwC, 2018, p.3). Acorde a ello, la gestión de la diversidad e inclusión en las organizaciones no solo es un factor relevante en la atracción de talento y potenciar la imagen institucional sino también genera valor en estas.

Por otro lado, hay sociedades y sectores históricamente dominados por hombres, tal como lo es el Perú y el sector energético en general. La participación laboral femenina en el sector energía aún sigue enfrentando muchas barreras sociales y económicas. “América Latina y El

Caribe tiene el porcentaje más alto de directoras ejecutivas, pero aun así solo representan 9% del total de los directores; además, solo 7% de los directores no ejecutivos y 17% de los gerentes son mujeres” (BID, 2018, p.36). Así, en este marco, a través del presente trabajo de investigación se busca generar valor a través de la visibilización de la situación de las políticas de diversidad de género en relación a la gestión del *employee engagement* en el sector energético de Lima.

3.2. Problema de investigación

La generación de *employee engagement* en las organizaciones es un elemento relevante en la gestión del talento con miras a la búsqueda del bienestar y mejor desempeño organizacional. De acuerdo con Saks, a través de los años sigue siendo de interés para las organizaciones debido al potencial que tiene para contribuir a la ventaja competitiva de una organización (Saks, 2006). Es importante que las organizaciones conozcan su talento humano, reconozcan qué elementos organizacionales generan *engagement*; así como qué factores afectan su ambiente laboral para así poder diseñar las estrategias adecuadas.

Por su parte, la gestión de la diversidad es una tendencia y responsabilidad para las empresas que también se relaciona con la generación de mejores condiciones laborales y *engagement*. De acuerdo con Mousa (2020), la gestión de la diversidad puede ser percibida como las prácticas de administración que aseguran por lo menos equidad, respeto y compromiso y que contribuyen a los objetivos de una organización.

Ambas variables tienen espacio en todo tipo de organizaciones; sin embargo, hay sectores predominantemente masculinos en los que su aplicación es más relevante aún. En ese sentido, a través del presente trabajo se busca profundizar en la relación entre las políticas de gestión de la diversidad de género y la generación de *employee engagement* en el sector energético de Lima.

4. Preguntas de investigación

4.1. Pregunta general

¿Qué elementos constituyen un marco analítico que permita comprender la relación entre las políticas de gestión de la diversidad de género y el *employee engagement* en el sector energético de Lima?

4.2. Preguntas específicas

4.2.1. Preguntas teóricas

1. ¿Qué es la diversidad desde la perspectiva organizacional?
 - a. ¿Qué es la gestión de la diversidad de género?
 - b. ¿Cuáles son las principales políticas de gestión de la diversidad de género?

2. ¿Qué es *employee engagement*?
 - a. ¿Qué es la gestión del talento y cuáles son sus principales procesos?
 - b. ¿Cuáles son los principales componentes del *employee engagement*?
 - c. ¿Cuáles son los principales beneficios del *employee engagement*?

3. ¿Qué elementos constituyen un marco que permita analizar la relación entre la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement*?

4.2.2. Preguntas contextuales

1. ¿Cuáles son las características del sector energético a nivel de Latinoamérica y el Perú?
 - a. ¿Cuáles son las características de la industria eléctrica a nivel Perú y Lima?
 - b. ¿Cómo es el perfil organizacional de las empresas de distribución eléctrica en Lima?

2. ¿Cuál es la situación actual de la gestión de diversidad de género y el *employee engagement* en el sector energético?
 - a. ¿Cuál es la normativa vigente con respecto a la gestión de diversidad de género?
 - b. ¿Cómo es la composición del mercado laboral del sector energético?
 - c. ¿Cuál es la situación del *employee engagement* en Lima y el sector energético?

5. Objetivos de investigación

5.1. Objetivo principal

Construir un marco analítico que permita comprender la relación entre gestión de la diversidad de género y *employee engagement* en el sector energético de Lima.

5.2. Objetivos específicos

5.2.1. Objetivos teóricos

1. Definir diversidad desde la perspectiva organizacional
 - a. Definir la gestión de la diversidad de género
 - b. Exponer las principales políticas de gestión de la diversidad de género

2. Definir *employee engagement*
 - a. Describir un marco contextual sobre gestión del talento y sus principales procesos
 - b. Describir los principales componentes del *employee engagement*
 - c. Describir los principales beneficios del *employee engagement*

3. Construir un marco analítico con los elementos que permitan analizar la relación entre la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement*

5.2.2. Objetivos contextuales

1. Describir las características del sector energético a nivel de Latinoamérica y el Perú.
 - a. Describir las características de la industria eléctrica a nivel Perú y Lima.
 - b. Describir el perfil organizacional de las empresas de distribución eléctrica en Lima.

2. Describir la situación actual de la gestión de diversidad de género y el *employee engagement* en el sector energético.
 - a. Exponer la normativa vigente con respecto a la gestión de diversidad de género.
 - b. Describir la composición del mercado laboral del sector energético.
 - c. Describir es la situación del *employee engagement* en Lima y el sector energético.

6. Viabilidad

Las principales variables teóricas de la presente investigación llevan años siendo abordadas por la literatura, por lo que se cuenta con suficiente material académico. Además, el acceso a conectividad adecuada y espacio de tiempo hasta el final del presente semestre se considera suficiente para cumplir con los objetivos planteados.

Por otro lado, se presentan limitaciones para el desarrollo del trabajo como el acceso a

especialistas de gestión de personas, en concreto, especialistas del *employee engagement* en el sector energético al ser un tema poco explorado. A su vez, la realidad contextual en la que se enmarca este trabajo, es decir, la perspectiva de género y *employee engagement* en el sector energético peruano, aún ha sido poco explorada.



CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE

En el presente capítulo, se expondrá el estado del arte en base de una revisión detallada de la bibliográfica de los siguientes bloques temáticos: gestión de la diversidad de género y *employee engagement*.

Por una parte, se presenta el estado del arte sobre la gestión de la diversidad de género; bloque temático que viene siendo desarrollado de manera específica a partir de inicios de los años noventa. La búsqueda ha sido realizada bajo términos referenciales en español e inglés debido a la producción literaria relevante en las ciencias de la gestión. Principalmente, “gestión de la diversidad”, “diversidad organizacional”, “diversidad de género”; así como “*diversity management*”, “*gender diversity*”, “*gender equality and organization*”, entre otros.

Empero, para llegar a ello, el primer acercamiento fue al término diversidad desde la perspectiva organizacional. Loden & Rosener plantean dos dimensiones diferenciadas que contemplan variables como edad, género, etnia u orientación sexual, educación, nivel de ingreso, estado civil, experiencia laboral y demás para retratar a la diversidad en el ambiente organizacional (1991, citado en Chiapella et al., 2011). Con ello, dichos autores permiten a los subsiguientes estudios enfocarse en características mucho más específicas y observables.

Por su parte, Stevens et al. (2008, citado en Raineri 2018) busca caracterizar a la diversidad como un arma de doble filo debido a que, dependiendo de cómo se aborde, puede traer consecuencias positivas y/o negativas a la organización. De esa manera, ofrece una definición bastante imparcial con respecto a la funcionalidad de la diversidad y las dimensiones antes mencionadas.

Con respecto a ya no solo la diversidad, sino a propiamente su gestión, es un concepto que, con el paso del tiempo, ha evolucionado, encontrado espacios en las ciencias de la gestión y ganado mucha relevancia en este terreno académico. Esto al ser relacionado a distintas variables como la composición de la organización, de la fuerza laboral, la productividad y demás. Así, diversos autores ofrecen una revisión de la evolución de la terminología usada para describir dicho fenómeno.

Desde la literatura estadounidense, McDonald (2010) esclarece el camino sobre dicha evolución progresiva evocando los cambios sociales originados desde la década de los años

cincuenta con el '*Civil Rights Movement*' de la comunidad afroamericana. En ese sentido propone que, en un inicio, la diversidad en el ámbito organizacional se basaba en el cumplimiento forzado de las nuevas normas y legislación como '*Equal Employment Opportunity*' y '*Affirmative Act*' que velaban por la estabilidad laboral de afroamericanos.

En posteriores décadas, de acuerdo con Johnston & Packer (1987), iban a ser los cambios demográficos causados por la migración y el desarrollo los que dictaran la aproximación a la diversidad organizacional. Los autores así centran la discusión en la valoración de la diversidad, pero desde una perspectiva que buscaba únicamente aprovechar la nueva mano de obra disponible en el mercado.

Lo siguiente fue lo que hoy conocemos como gestión de la diversidad o '*diversity management*' y es, probablemente, el término con mayor acogida en la academia. Agars & Kotte (citado en Chiappetta 2011) la caracterizan como un recurso a manera de reacción ante los cambios originados en el entorno de la organización. Sin embargo, una de las definiciones más citada es la de Cox & Blake (1991) quienes la definen como una habilidad organizacional relacionada a la calidad de los diversos procesos de gestión de personas. De esa forma, brindan una definición mucho más nutrida que ha servido como punto de partida para la mayoría de las investigaciones y generación de conocimiento en este ámbito.

En lo que respecta a la gestión de la diversidad de género, ésta es abordada desde distintos enfoques y perspectivas por diversos autores. Ali & Konrad (2017) la caracterizan como diversidad y gestión de la igualdad en la organización y, desde ella, enfocan la mirada en las relaciones de la organización tanto con los actores internos como con varios actores externos relevantes que son parte de los grupos de interés o stakeholders. Por su parte, Fine (2020) hace énfasis en un aspecto que resulta relevante para la presente investigación, y es que identifica a las mujeres y minorías LGBTIQ+ como grupos de riesgo sobre todo en industrias dominadas por lo convencionalmente masculino.

Finalmente, con respecto a las políticas de gestión de la diversidad de género, éstas son exploradas usualmente desde el campo de los estudios empíricos y de inmersión en las distintas realidades organizacionales. Por su parte, Hury & Strickland (2015) identifican que son prácticas cada vez más usadas en realidades como la norteamericana y las conectan a reconocimiento y representación a través de una serie de acciones concretas.

Por otro lado, el *employee engagement* es un concepto que ha sido abordado por diversos autores y teorías. El concepto de compromiso entró por primera vez en el léxico académico organizacional mediante el trabajo de psicología social de Kahn. El modelo de Kahn desarrolló dos términos: compromiso personal y desvinculación personal. Define al compromiso personal como el aprovechamiento de los miembros de la organización a sus roles laborales; con el compromiso, las personas pueden expresarse física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de sus roles (Kahn, 1990, p. 694). Los trabajadores comprometidos expresan su autenticidad a través de la participación física, la conciencia cognitiva y las conexiones emocionales. (Truss et al., 2013).

Para Kahn (1990), el compromiso personal y su desempeño en sus roles en la organización tiene tres condiciones fundamentales: significación, seguridad y disponibilidad. La significación se asocia a elementos laborales que creaban incentivos o desincentivos para participar personalmente. (Kahn, 1990). Esta condición se relaciona con la sensación de generar valor de parte de los trabajadores hacia la organización. La seguridad se asocia con elementos de los sistemas sociales menos amenazantes o predecibles (Kahn, 1990, p. 703). Se refiere a que tan seguros se sienten los trabajadores si sufren daños emocionales y psicológicos en su lugar de trabajo. La disponibilidad psicológica es la sensación de tener lo físico, emocional, o recursos psicológicos para participar personalmente en un momento particular (Kahn, 1990, p.714).

El Modelo de Maslach, Schaufelli & Leiter (2001) conceptualiza el compromiso laboral como la antítesis positiva del agotamiento, es decir están inversamente relacionados. En este enfoque se unen en un marco teórico las seis áreas de la vida laboral (carga de trabajo, control, recompensas y reconocimiento, apoyo comunitario y social, equidad percibida y valores), las cuales abarcan los principales antecedentes organizativos del agotamiento. Se debe buscar un “perfil - emparejado”, donde se espera obtener como resultado al compromiso laboral asociado con una carga de trabajo sostenible, sentimientos de elección y control, reconocimiento y recompensa apropiados, un trabajo de apoyo comunidad, equidad y justicia, y trabajo valioso y significativo (Saks, 2006, p. 603).

La teoría del intercambio social (SET) de Cropanzano & Mitchell (2005) estipula que ciertas condiciones del lugar de trabajo, como el dinero, conducen a conexiones interpersonales, conocidas como relaciones de intercambio social (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001). En este modelo hubo una contribución académica de Blau (1964), una comparación entre intercambios económicos y sociales. Los intercambios sociales generan obligaciones futuras y la

naturaleza de devolución no se puede negociar; mientras que los intercambios puramente económicos no generan obligaciones personales o de gratitud (1964, p. 93). En otras palabras, los intercambios sociales y económicos, para Blau, son distintas formas o maneras de transacciones. En otra línea, están los autores Mills & Clark (1982; Clark & Mills, 1979) que argumentan que las relaciones de intercambio exigen un reembolso dentro de un tiempo particular, intercambio de bienes o servicios motivados por interés personal.

En un entorno laboral, las relaciones de intercambio social se refieren a una asociación entre dos socios que interactúan (individuos o instituciones). Por ejemplo, una relación de intercambio social puede darse entre un operario y su jefe, [el operario] devuelve los beneficios que recibe, de igual en la buena voluntad y la amabilidad hacia la parte [jefe] con quien tienen una relación de intercambio social (Cropanzano & Mitchell, 2005). El resultado de estos intercambios será una relación con más lealtad, confianza y compromisos mutuos. Entonces si más personas continúan comprometiéndose será debido a la continuación de intercambios recíprocos favorables. “Como resultado, las personas que son más comprometidas es probable que tengan relaciones más confiables y de alta calidad con sus empleadores y, por lo tanto, será más probable que informe actitudes más positivas e intenciones hacia la organización” (Saks, 2006, p. 607).

Los modelos expuestos tratan de contextualizar cómo el *employee engagement* aparece en el ámbito organizacional. Es así que se generan modelos de cómo medir el *employee engagement* en las organizaciones, así como cuáles son los factores que influyen positiva o negativamente en este. De acuerdo con el modelo de recursos y demandas laborales de Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001), se identificó una relación positiva entre los recursos laborales (la autonomía, el control del trabajo, el ajuste de roles, la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la importancia de la tarea, el apoyo del supervisor y retroalimentación) y el compromiso de los empleados (Eldor & Vigoda-Gadot, 2016). Mientras que sucedía lo contrario con las demandas laborales (sobrecarga de trabajo), tenían una relación negativa, precedía al agotamiento y a resultados negativos como enfermedades físicas, rotación, ausentismo y disminución del compromiso de los empleados (Bakker & Schaufeli, 2011). Estos recursos laborales, tanto físicos, psicológicos, sociales u organizativos ayudan a “reducir las demandas laborales y costos físicos y psicológicos asociados; así como lograr objetivos laborales, estimular el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personal” (Bakker & Schaufeli, 2011, p. 296).

Las distintas definiciones y enfoques de modelos han sido ampliamente aplicados en estudios empíricos de diversos contextos organizacionales. En lo que se refiere a estudios empíricos sobre gestión de la diversidad de género, estos estudios suelen ser muy específicos en el ámbito jerárquico en los que son aplicados; es decir, si son enfocados desde las jefaturas medias, el primer nivel gerencial o a nivel de directorio en las organizaciones.

Así, también suelen relacionar la gestión de la diversidad con distintos aspectos organizacionales como las percepciones sobre el desempeño, la responsabilidad social corporativa, innovación y demás. Además, existe amplia evidencia de que estos estudios son conducidos a nivel global. En Egipto Mousa, Massoud & Ayoubi (2020) administran un estudio que analiza las percepciones de los empleados de un establecimiento médico sobre la gestión de la diversidad. Mientras que, Kim, Lee & Kim (2015) en Corea del Sur condujeron un estudio sobre las percepciones ante la gestión de la diversidad también, pero con un matiz sobre el compromiso de los empleados esta vez. Ambos estudios concluyeron que las mujeres participantes fueron más propensas a tener percepciones favorables acerca de las prácticas de gestión de la diversidad.

Por su parte, Ali & Konrad (2017) conducen un estudio que relaciona la diversidad en los equipos administrativos de diversas compañías en Australia y Canadá. Se concluye que existe una relación positiva entre la diversidad y un sistema de gestión de la diversidad que, a su vez, proporciona resultados positivos a las organizaciones. Mientras que Hossain et al (2019) investigan empíricamente sobre las prácticas de gestión de la diversidad LGBT y generación de valor en cientos de grandes organizaciones de Estados Unidos, Reino Unido y Australia. Los autores concluyen, a través de la teoría de la justicia, que dichas prácticas estimulan la innovación y demás valores que promueven resultados positivos en las organizaciones tomadas como muestra.

La literatura estadounidense es nutrida y devela resultados diversos. Por una parte, Triana, Miller & Tzerbiatowski (2013) dirigieron un estudio empírico sobre la diversidad en el directorio de 'non-profits' relacionado al desempeño organizacional. De una muestra de 1456 directores, se concluyen impactos positivos en términos de gobernanza y comportamientos inclusivos. Mientras que Buse, Sessler y Bilimoria también condujeron un estudio sobre los efectos de la diversidad en el directorio, a través del cual relacionaron diversidad con el cambio estratégico. Se concluye que la relación depende del desempeño organizacional esperado en el periodo; es decir, la diversidad puede influir de manera positiva o negativa. Por otra parte, Hur y Strickland (2015) también describen una relación compleja entre las prácticas de gestión de la diversidad y los

resultados de la organización. Esto condicionado a si las prácticas se implementan de manera proactiva o reactiva a las distintas situaciones.

A nivel latinoamericano, la literatura es más escueta; sin embargo, se ha encontrado cierta evidencia al respecto. Cárdenas et al. (2016), por ejemplo, conducen un estudio en varios países de la región en el que abordan, a través de entrevistas, los factores de éxito de mujeres en puestos de dirección de empresas. Se concluye que a pesar de que admiten factores culturales limitantes (machismo), atribuyen su éxito con mayor énfasis a capacidades personales más que a factores del entorno. Por su parte, Raineri (2018) condujo en Chile, El Salvador y Guatemala uno de los primeros estudios relacionado al desarrollo de programas de gestión de la diversidad en la región desde la teoría institucional. A través de grupos focales y entrevistas revela que existen percepciones de prevalencia de discriminación a pesar de los esfuerzos de ciertas compañías por promover la inclusión. Finalmente, en Argentina, Calvo & Motta (2019) conducen un estudio que relaciona las prácticas de recursos humanos con responsabilidad social empresarial al abordar desde la realidad organizacional perspectivas de género y diversidad. Esto se dio en tres consultoras de recursos humanos reconocidas.

Sobre el *employee engagement*, se han encontrado estudios empíricos en países de África, Europa, Norteamérica y Oriente Medio mayoritariamente. Los autores de Aybas & Cevar (2017) proponen e investigan un modelo de capital psicológico como mediador y moderador de las prácticas de recursos humanos en relación con el compromiso. Como resultados, se obtiene que los efectos de las prácticas de recursos humanos mejoran la motivación y las habilidades en el trabajo. Los autores Rigg et al. (2013) y George et al. (2020) analizan la influencia que puede haber entre los factores demográficos e incentivos organizacionales con el *employee engagement* en la industria hotelera. El estudio de George (2020) construye un modelo de investigación para las variables de interés, en este caso, recompensas financieras, apoyo profesional, lealtad a la industria por parte de los trabajadores y el *employee engagement* en los hoteles de Uganda. Los hallazgos fueron que los cambios positivos en las recompensas financieras afectan directamente al *employee engagement*. Y, por otro lado, también está la variable de apoyo en el desarrollo profesional que de igual forma afecta positivamente al *employee engagement* (George et al., 2020). Este estudio da a entender que cómo las mejoras en los recursos laborales tanto económicos o no económicos puede afectar positivamente al *employee engagement*.

Mientras que otra mirada al sector hotelero es el estudio de Rigg et al. (2013), el cual trata sobre saber cuál es la importancia de los factores demográficos y organizacionales en el *employee*

engagement. El estudio evaluó las variables de edad, profesión, departamento o área de trabajo, género, estado civil, entre otras. Los resultados están segmentados por cada factor demográfico y organizacional. Se obtuvo que los trabajadores mayores (+42 años) estaban más comprometidos, seguido del grupo de los trabajadores más jóvenes. Rigg et al. (2013) argumenta que las razones de los niveles de compromiso entre ambos grupos eran distintas. En el caso del grupo de los trabajadores mayores es por tiempo y por las relaciones laborales estrechas que tenían con sus colegas, “se habrían convencido de que están siguiendo la carrera deseada y desarrollado cierto nivel de compromiso y lealtad con su empresa hotelera” (Rigg et al., 2013, p. 12); mientras que el grupo de trabajadores más jóvenes, sucedía otra situación distinta, sus niveles de compromiso podrían ser por el entusiasmo y emoción que sentían al ser parte de algo nuevo.

Y en los factores organizacionales se encontraron diferencias de niveles de compromiso según los departamentos o áreas que se encontraban laborando. El departamento más comprometido era el de recursos humanos, situación contraria con el departamento de Contabilidad. White (2011) sugiere que globalmente, independientemente de la empresa o del sector en particular, los trabajadores de los departamentos más cercanos a la estrategia, la toma de decisiones y las relaciones con los clientes estaban más comprometidos que los empleados en otros departamentos. Para el autor, una posible explicación de lo descrito es “que los empleados de RR.HH., la oficina principal y los departamentos de ventas y marketing encuentran su trabajo desafiante y emocionante, mientras que los trabajadores de contabilidad se involucran en un trabajo rutinario y repetitivo” (Rigg et al., 2013, p. 5).

Ambos estudios afirman que las mejoras en sus condiciones laborales, incentivos económicos o no, rediseños de tareas o trabajos específicos y/o en las habilidades técnicas y competencias de los trabajadores, podría aumentar el *employee engagement*, y de manera consecuente afectar al desempeño laboral. El estudio de Sendawula et al. (2018) sustenta que unas mejores condiciones laborales (capacitación) contribuyen positivamente al *employee engagement*, lo cual llevará a mejores resultados del desempeño organizacional al cumplir con objetivos organizacionales con dedicación.

En Latinoamérica, se han encontrado estudios más generales respecto al *work commitment*, *work engagement* y *employee commitment*, en misma línea que los estudios anteriormente expuestos. Se tratan de explorar la relación que hay entre *organizational commitment* (Polo-Vargas et al., 2017), *work engagement* (Gabel-Shemueli et al., 2019), *employee commitment* (Loor-Zambrano et al., 2020) con varias de interés organizacional: inteligencia cultural (Gabel-Shemueli et al.,

2019), responsabilidad social corporativa, satisfacción laboral (Loor-Zambrano et al., 2020; Polo-Vargas et al., 2017; Vargas et al. 2016).

En el Perú, se han encontrado diversos trabajos de investigación sobre compromiso laboral y engagement en relación con otros elementos organizacionales: cultura organizacional (Bobadilla M., Callata C. & Caro A., 2015); rituales corporativos (Chávez-Luna L., Horna-Cerna K., Mäckelmann M., Gallardo-Echenique E., 2020); satisfacción laboral (Candia, Castro & Sánchez, 2017). Los autores Chávez-Luna L., Horna-Cerna K., Mäckelmann M., Gallardo-Echenique E. (2020) han explorado si es posible una relación entre rituales corporativos y el compromiso laboral de un colaborador (*work commitment for employees*) en el Banco de Crédito de Perú con una muestra de 379 empleados. Mediante la herramienta de Microsoft Forms, los hallazgos señalan que no se encontró una relación significativa entre ambas variables.

Por otro lado, los autores Bobadilla M., Callata C. & Caro A. (2015) desarrollaron un trabajo de investigación sobre el *engagement* laboral y cultura organizacional. Este estudio tuvo como objetivo determinar si los tipos de cultura organizacional determinan el *engagement* laboral, y si la orientación cultural individualismo-colectivismo de las personas podría explicar las diferencias en las relaciones entre los tipos de la cultura organizacional y el *engagement* laboral. Los hallazgos obtenidos explican que existen dos tipos de cultura organizacional (Misión e Involucramiento) que predicen el *engagement* laboral. El estudio de Candia, Castro & Sánchez (2017) sobre la relación entre la satisfacción laboral y el *engagement* busca analizar los factores de la satisfacción laboral y el *engagement* que impactan en la reducción de la intención de rotar del personal funcionario de una empresa minera.

En conclusión, con respecto a la gestión de la diversidad, se considera que la literatura generada a nivel global es vasta en lo que a conceptos y enfoques se refiere. Asimismo, a nivel internacional los estudios empíricos son suficientes; sin embargo, a nivel de Perú éstos resultan escasos. Con respecto al *employee engagement*, desde hace décadas y hasta la actualidad se vienen formulando una gran variedad de modelos para medirlo y convertirlo en una ventaja competitiva. Desde el punto de vista empírico, hay evidencia de estudios en la comunidad académica internacional, sin embargo, éstos resultan escasos en la realidad latinoamericana. Aun así, se halló trabajos de investigación en el Perú. Por ello, se estima que es relevante mantener las discusiones sobre dichos ejes temáticos y atraerlas a realidades como la peruana para generar conocimiento desde nuestra perspectiva.

CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO

En el contexto actual, con el paso de los años y las investigaciones, la academia provee de una gran variedad de definiciones, conceptos e ideas para los temas aquí tratados. El presente capítulo sirve a la investigación para detallar las principales definiciones referentes a los ejes temáticos planteados: la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement*.

En primer lugar, se abordarán los conceptos más relevantes dentro del marco de la gestión de la diversidad de género. Estos son la diversidad desde la perspectiva organizacional, el concepto de gestión de la diversidad o *diversity management* -presentando su evolución en el tiempo- y la gestión de la diversidad de género propiamente, acompañada por las principales políticas que la materializan.

En segundo lugar, se presentan los conceptos relacionados al *employee engagement*. Para ello se empieza describiendo un modelo de gestión centrado en la gestión del talento, sus principales procesos y beneficios. En ese sentido, luego se detalla el concepto de *employee engagement*, su diferencia con el *commitment*, así como sus principales componentes y beneficios.

1. Gestión de la diversidad de género

1.1. Diversidad desde la perspectiva organizacional

Desde las diversas ciencias y perspectivas de la academia, la diversidad toma acepciones tan distintas como increíbles y puede ser entendida tanto desde la biología, la medicina, las ciencias sociales, las ciencias de la gestión y muchas más. El presente trabajo de investigación se concentra en observar la perspectiva organizacional de la diversidad, ya que esta corresponde a la mirada desde las ciencias de la gestión.

De acuerdo con Loden y Rosener, la diversidad establece una primera dimensión basada en características como la edad, etnia, género, orientación sexual; y una segunda dimensión basada en la educación recibida, las creencias, estado civil, experiencia laboral (1991, citado en Chiapetta, 2011). De esa forma, los autores demuestran que, aún desde la perspectiva de gestión, existen características tanto observables como no observables que influyen en la diversidad.

No obstante, la diversidad por sí misma no es completamente la materia de estudio de la presente investigación; sino el concepto y particularidades de la gestión de la diversidad en las

organizaciones. Dicho concepto, con el paso de los años ha tenido una evolución en su tratamiento en la literatura pertinente de abordar en las siguientes líneas.

1.2. Gestión de la diversidad

1.2.1. Evolución del concepto

Con los cambios producidos por los movimientos civiles de la comunidad afroamericana en norteamérica a mitades del siglo XX, una serie de reformas empezaron a ver la luz en escenarios como el social y laboral. De esa forma, la inserción de dichas personas en el mercado laboral se volvió una tarea para el Estado americano. De acuerdo con McDonald (2010), los argumentos legales impulsados por el ‘*Civil Rights Movement*’ llamaron a la reinterpretación y protección por parte de la ley (p. 10).

Sin embargo, en un inicio dichos esfuerzos resultaron ser insuficientes desde la mirada práctica de las relaciones laborales; por ello, también se añadió el *Affirmative Act* para reforzar el trabajo realizado. “La solución propuesta fue para que las minorías tradicionalmente discriminadas puedan recibir un trato preferencial - en otras palabras, discriminación positiva” (McDonalds, 2011, p. 10). De esa manera, el Estado sentaba bases para que las organizaciones empezarán a integrar a sus filas a poblaciones más diversas.

Con los cambios demográficos y sociales que se suscitaron en los siguientes años, el concepto de “*Equal Employment Opportunity*” migró al de “valorar la diversidad”. A través de este concepto, la literatura ilustra cómo las organizaciones empiezan a aprovechar los recursos humanos disponibles para usarlos como mano de obra y fuerza laboral.

Como explican Johnston y Packer (1987), “para los trabajadores parte de las minorías, los cambios demográficos y económicos en la nación durante los años 1990 representaron un gran riesgo y una gran oportunidad” [traducción propia] (1987, p. 27). Ello desde la perspectiva de los empleados, ya que se abría una ventana de oportunidad en escenarios en los que antes no habían tenido participación. Sin embargo, desde la perspectiva de los empleadores, la visión era sobre mano de obra barata, oportunismo y productividad.

En la medida en que seguimos avanzando en el tiempo y estableciendo relaciones de convivencia más sólidas y justas, las organizaciones también han visto sus estrategias evolucionar. De esa forma, lo que en su momento simplemente fue observar la diversidad y

aprovecharla desde un punto de vista utilitarista, migró al concepto de gestionar la diversidad que conocemos en la actualidad.

Cox y Blake, la definen como la “habilidad de la organización para atraer, retener y motivar personas de distintos bagajes culturales” (1991, p. 54). Es decir, los autores consideran como ejes a los principales procesos de la gestión de personas; pero de igual forma involucran a toda la organización. Asimismo, Cox y Blake (1991) no dejan de lado el aspecto competitivo, ya que señalan que dicha habilidad permite capitalizar y generar, por lo menos, una ventaja competitiva.

1.3. Gestión de la diversidad de género

En lo que respecta a la gestión de la diversidad de género, existen varias maneras de tratar dicho concepto; tanto desde la idea de igualdad o equidad, por ejemplo. Ali & Konrad (2017) hacen referencia a él bajo el término “gestión de la diversidad e igualdad” para indicar que es una manera de la organización para transmitir a sus *stakeholders* su valoración y trato justo por la diversidad.

El poner en práctica dicha habilidad de gestionar y valorar de forma justa a las personas es, no solo un deber sino una necesidad; además de contar con distintos beneficios. Sobre ello, Ali & Konrad (2017) categorizan las respuestas positivas de los stakeholders como uno de los principales beneficios obtenidos, ya que esto suele significar apoyo, recursos e incluso más acceso a talento.

1.4. Políticas de gestión de diversidad de género

Tal como existen diversas maneras de comprender la gestión de la diversidad de género, también existen prácticas y políticas implementadas alrededor del mundo de manera personalizada por cada organización que decide adoptarlas. En ese sentido, Garzón (2018) ofrece una lista de dieciocho acciones concretas dirigidas a gestionar la diversidad de manera asertiva.

Tabla 1: Acciones para gestionar la diversidad.

| No | Acciones |
|-----------|---|
| 1 | Igualdad salarial, de responsabilidad, de oportunidades, día de cada género y discapacidad. |
| 2 | Impulsar acciones de tiempo flexible, en hora de entrada, jornada laboral, turnos. |
| 3 | Poner en marcha un programa de padres y madres trabajadores. |
| 4 | Espacios de maternidad y esparcimientos: Sala de lactancia e Innovation Room. |
| 5 | Charlas educativas para los colaboradores en uso de lenguaje inclusivo y normatividad. |
| 6 | Poner en marcha programas de balance vida-trabajo para todos los colaboradores. |
| 7 | Espacios de esparcimiento: mesa de ping-pong, videojuegos y sillas masajeadoras. |
| 8 | Sensibilización e inclusión de colaboradores en la diversidad visible e invisible. |
| 9 | Adecuar procesos de gestión humana a la gestión de la diversidad e igualdad. |
| 10 | Políticas para reducir los prejuicios en relación con la diversidad visible e invisible. |
| 11 | Establecer y apoyar a los embajadores de diversidad. |
| 12 | Puesta en marcha de los grupos de diversidad o comunidad diversa. |
| 13 | Comprender y crear puentes entre las diferentes culturas. |
| 14 | Endomarketing con mensajes de gestión de la diversidad para todos los colaboradores. |
| 15 | Firmar el Chárter de la Diversidad. |
| 16 | Canal interno de denuncias que vigile las posibles prácticas discriminatorias y la conciliación. |
| 17 | Establecer cómo medir el progreso de la organización en la implementación de la igualdad de oportunidades, la diversidad e inclusión. |
| 18 | Poner en marcha comunidades de práctica para compartir experiencias. |

Fuente: Garzón (2018)

Si bien ellas se enfocan en ser políticas que abordan todo tipo de características de diversidad (ambas dimensiones) dentro de la organización, muchas de ellas son específicas o adaptables a la gestión de la diversidad de género.

A continuación, se detallan los principales conceptos y definiciones acerca del employee engagement.

2. *Employee engagement*

2.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un campo de investigación que se desarrolla con demasiada rapidez estas últimas décadas. Esta área surge a consecuencia de los cambios y desafíos demográficos “como la escasez de mano de obra calificada, la guerra por el talento, el envejecimiento de la mano de obra, la disminución de las tasas de natalidad, la diversidad cultural, todos ellos llevan la gestión del talento hacia una importancia estratégica” (Benson & Brown, 2011, p. 1860).

El enfoque de la gestión del talento humano es identificar las posiciones clave específicas que son altamente valiosas y tienen un impacto significativo en la competitividad de una organización, y luego con esto, crear y desarrollar un grupo de empleados de alto potencial para ocupar estos puestos (Ganaie, 2017), para ocupar futuros puestos de liderazgo en organizaciones (Lewis & Heckman, 2006).

Según Ganaie (2017), la gestión del talento humano se involucra en el éxito organizacional mediante cuatro dimensiones: enfoque de competencias (conjuntos de habilidades cruciales), la agrupación de talentos, inversión de talento y orientación al talento. Estas herramientas no solo contribuyen al área sino también crean valor. El enfoque de competencias permite desarrollar el talento potencial de los empleados. La agrupación de talentos contribuye a generar competitividad organizacional. La inversión de talento humano a largo plazo genera a futuro mejores talentos disponibles para su organización y, por otro lado, mejora el compromiso, motivación y capacidades de los empleados. Y, por último, la orientación al talento es la inclinación de los individuos y la organización hacia el conocimiento, mejoras de habilidades, crear culturas de aprendizaje. Todos estos componentes en conjunto, permiten a la gestión del

talento humano hacia la creación de valor, la competitividad y el éxito organizacional (Ulrich & Smallwood, 2010).

2.2. Procesos de la gestión del talento humano

Los procesos de la gestión de talento humano pueden diferir entre diversos autores o tener patrones comunes. A continuación, se presentará una tabla de los procesos de la gestión de talento humano según autores:

Tabla 2: Funciones de recursos humanos.

| Autores | Funciones de la administración |
|----------------------------------|--|
| Chruden y Sherman (2005) | <ul style="list-style-type: none"> • Empleo • Entrenamiento • Sueldos y salarios • Seguridad y medicina • Investigación de personal • Servicios a empleados |
| Frutos (2014) | <ul style="list-style-type: none"> • Planeación de recursos humanos • Reclutamiento • Selección |
| Oliveira, Silva y Barbosa (2014) | <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios laborales • Proceso de inducción • Capacitación / Desarrollo • Planeación de recursos humanos |
| Cortes (2016) | <ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Auditoría de recursos humanos • Salud y seguridad • Adiestramiento y capacitación • Relaciones laborales • Prestaciones laborales |
| Durán (2016) | <ul style="list-style-type: none"> • Políticas laborales • Reclutamiento y selección |

Fuente: Blanco-Ariza, A. B., & Vera-Barbosa, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla.

Las funciones que integran el área de talento humano son variables según cada organización debido al core business de estas. Para las organizaciones, algunas funciones son más relevantes que otras. Pero todas coinciden en las siguientes funciones: reclutamiento, selección, planeación de recursos humanos, sueldos y salarios; y como complemento de éstas, las funciones de: desarrollo y aprendizaje, políticas laborales, seguridad y beneficios de los empleados.

2.3. *Employee engagement*

El concepto de *employee engagement* se está convirtiendo en uno de los temas de interés en la gestión de talento humano. Hoy en día, las organizaciones requieren de una fuerza laboral más comprometida y dispuesta a dar todo de sí. El presente trabajo de investigación se concentra en observar las diversas perspectivas organizacionales del *employee engagement*, para construir un concepto integral desde una mirada de las ciencias de la gestión.

Para Schaufeli et al. (2002), el compromiso es un estado afectivo-cognitivo más persistente en la persona que logra que, se centre no solo en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento, sino “los empleados comprometidos tienen altos niveles de energía y están entusiasmados con su trabajo” (Bakker & Demerouti, 2008). A este concepto, Robinson et al. (2004) añade un nuevo actor, el empleador. Definen el *employee engagement* como una actitud positiva hacia la organización y el valor que pueda generar. “Un empleado comprometido conoce el contexto empresarial y trabaja con sus colegas para mejorar el desempeño dentro del trabajo en beneficio de la organización.” (Robinson et al., 2004, p. 9). Para ello, se necesita una relación bidireccional para que la organización pueda desarrollar y fomentar el compromiso.

Según Bakker, Albrecht y Leiter (2011) el *employee engagement* es un constructo multidimensional que capta las emociones y comportamientos positivos de un empleado durante el desempeño de su trabajo. Saks (2014) va en la misma línea, define al *employee engagement* como el grado en el que los empleados están absortos y concentrados en el trabajo mientras desempeñan sus funciones. Y para que los empleadores puedan mejorar el *employee engagement*, se deben comprender cómo las características específicas (recursos laborales y demandas laborales) que se relacionen con los niveles de compromiso (Rigg et al., 2013).

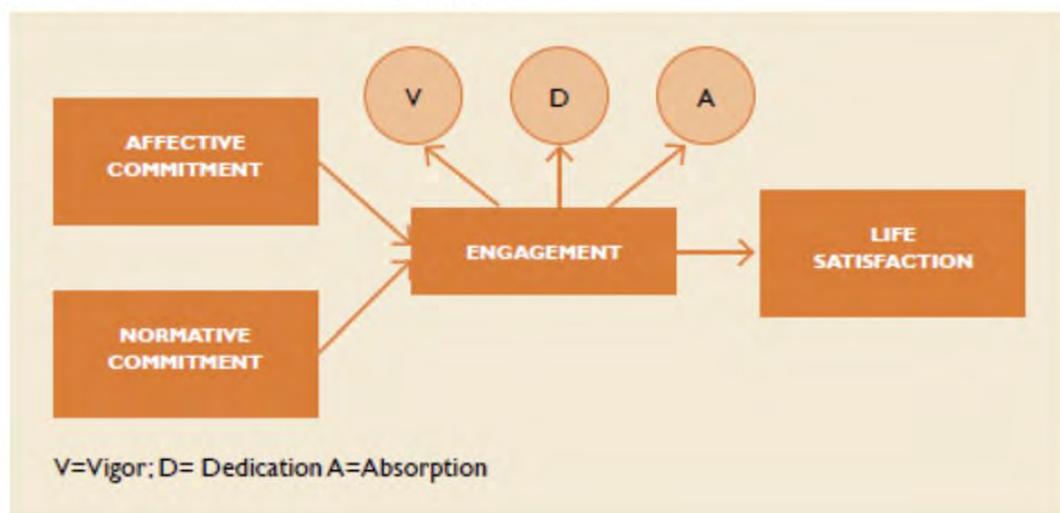
Por su parte, Linggiallo et al. (2021) definen que el *employee engagement* es la forma en que los trabajadores se relacionan directamente con el trabajo que involucra aspectos físicos, cognitivos y emocionales. Esta participación genera un sentimiento positivo en los trabajadores, lo cual puede significar una satisfacción y entusiasmo al realizar un esfuerzo extra en el trabajo.

Para varios autores hay una distinción entre *employee engagement* y *commitment engagement*. Por un lado, el primero es una vinculación entre el empleado y su trabajo, tarea o rol que tenga en la organización; mientras que “el compromiso organizacional está relacionado con el nivel de participación de los empleados en una organización, que luego decide permanecer y ser fiel a la organización” (Linggiallo et al., 2021, p. 35).

Mientras que, por otro lado, el *commitment engagement* sucede entre el empleado con la organización, con sus valores, normas, entre otras características más generales. Lambert, Kim, Kelley & Hogan lo definen como un estado psicológico que caracteriza el vínculo entre empleados y la organización (2013, citado en Polo-Vargas et al., 2017). Este compromiso organizacional se deriva en tres componentes: a) compromiso afectivo, se relaciona con una conexión emocional o apego hacia la organización (Allen & Meyer, 1990), b) compromiso de continuidad, hace referencia a la necesidad de continuar en la organización por parte del empleado, ya que seguirá recibiendo pagos basados en costos, como salario, beneficios y promociones (Luthans, 2011) y c) compromiso normativo, relacionado con el sentido de lealtad, responsabilidad y obligación con la organización.

Cabe señalar que no son excluyentes, puede haber empleados comprometidos con la organización de forma más afectiva y al mismo tiempo tener un compromiso de continuidad al no tener otras opciones de empleos (Linggiallo et al., 2021). Por otro lado, si en este caso, se visualiza un compromiso alto de afectividad con la organización que dará a generar sentimientos positivos que puede transmitir a otras personas. El modelo de Polo-Vargas et al. (2017) y Linggiallo (2021) sustentan que los componentes de afectividad y normativo al manifestarse en mayor alcance desarrollan sentimientos positivos en los empleados, que les hacen sentir motivación, energía e interés hacia su trabajo; es decir influye en el *employee engagement*.

Figura 1: Modelo conceptual de *employee engagement*.



Fuente: Polo-Vargas et al. (2017)

2.4. Modelos de *employee engagement*

En el siguiente cuadro se detalla los modelos más relevantes del *employee engagement* para fines de este trabajo de investigación.

Tabla 3: Modelos de *employee engagement*.

| Autor | Modelo | Definición |
|---|--|---|
| Khan (1990) | Teoría del rol (1990) | El modelo detalla la relación entre las trabajadoras y sus roles en el equipo y el entorno organizacional en función de la motivación y la importancia del rol. |
| Demerouti E. and Bakker A. (2008) | Teoría de los recursos laborales y demandas laborales (2006) | El modelo especifica que las condiciones laborales se dividen en dos elementos: recursos laborales y demanda laboral. Los recursos laborales se relacionan positivamente con la participación en condiciones de alta demanda laboral. |
| Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004) | Modelo del Employee engagement (2004) | El modelo explica los componentes del Employee engagement. Estos son: dedicación, absorción y vigor. |
| Polo-Vargas et al. (2017) | Modelo conceptual de Employee engagement y compromiso laboral (2017) | El modelo conceptual explica que el compromiso laboral tiene dos componentes: afectivo y normativo que influyen de manera positiva al Employee engagement. |

El modelo de Polo-Vargas J., Fernández-Ríos M., Bargsted M., Ferguson L. y Rojas-Santiago M. (2017) detalla el marco conceptual de la relación entre compromiso laboral y *employee engagement*. Este modelo explica que el compromiso afectivo y normativo son los que generan mayor alcance al *employee engagement*. Estos dos componentes son resultados de las relaciones formales e informales en el lugar de trabajo, entre jefes o líderes con los empleados (componente afectivo); y las políticas y prácticas de la organización (componente normativo). Todo ello, desarrolla sentimientos positivos en los empleados, generando motivación, energía e interés hacia su trabajo.

2.5. Componentes del *employee engagement*

Para varios autores, definir el *employee engagement* es un estado positivo y satisfactorio durante el desempeño de su trabajo. “Una construcción que refleja la capacidad de las personas para apasionarse por su trabajo y percibirlo como una fuente de satisfacción” (Polo-Vargas et al., 2016, p. 116). Esta construcción se describe mediante tres componentes: dedicación, absorción y vigor o energía. La dedicación es un componente cognitivo que se relaciona con el sentido de

importancia, entusiasmo, desafío (Salanova et al., 2005), inspiración y orgullo en las tareas del trabajo (Salanova & Schaufeli, 2009). Para Ogueyungbo (2020), implica la voluntad del empleado por realizar un esfuerzo extra para hacer el trabajo para su organización.

El segundo componente del *employee engagement* es la absorción. Este componente afectivo que se caracteriza por la sensación de concentración total que muestra el empleado en el desarrollo de sus tareas, lo profundo que puede llegar a estar absorto en el trabajo (Schaufeli et al., 2002), así como la experiencia de tener una concentración total perdiendo la noción del tiempo (Schaufeli et al., 2004). Los empleados comprometidos de este componente pueden tener el control sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, sin rasgos de agotamiento (Ogueyungbo, 2020); así también, mostrar altos niveles de ciudadanía organizacional y mayor eficacia en sus tareas. El tercer componente es el vigor, es un componente conductual que permite percibir la intensidad, desempeño, y empuje en el trabajo de parte de los empleados (Rich et al., 2010). Refiere a la energía y resistencia física y mental que llevan los empleados a la realización de sus labores, así como el esfuerzo y fortaleza que tengan para salir de las dificultades (Schaufeli et al., 2004).

Los empleados dedican sus recursos cognitivos, emocionales y físicos a los roles laborales al tener altos niveles de energía, estar entusiasmados con su trabajo y estar completamente absortos en su trabajo (Karatepe, 2011; Saks, 2006). Esto se puede medir acorde a los indicadores de Schaufeli & Bakker (2002): 1) sentirse lleno de energía, 2) poder trabajar durante mucho tiempo, 3) trabajo inspirador, 4) entusiasmado por el trabajo, 5) orgulloso del trabajo, 6) paso rápido del tiempo al trabajar, 7) tratando de alejarse del trabajo. Saks (2006) afirma que el compromiso no es solo una actitud, sino es el grado o nivel que los empleados están atentos a su trabajo y están absortos en el desempeño de sus funciones (Saks, 2006) y orgullosos de las funciones que tienen.

2.6. Beneficios del *employee engagement*

El *employee engagement* ha sido estudiado para explorar qué elementos organizacionales tienen más impacto que otros como la lealtad con la organización, el compromiso laboral, los valores, entre otros aspectos relevantes. En la mayoría, los hallazgos son positivos, convirtiéndose en beneficios para la organización. Estos beneficios son: impactos positivos en el desempeño de la empresa, mediante el aumento de la productividad (Eldor, 2016), la mayor satisfacción laboral, mejor bienestar (Polo-Vargas, 2021), mayor lealtad organizacional

(Maha & Saoud, 2014), mejores tasas de retención, mayor satisfacción del cliente (Harter et al., 2002).

El entorno cambiante del mercado junto con los avances tecnológicos, la competencia feroz y los niveles de interacción con el cliente hacen que sea necesario que las organizaciones adopten el compromiso para lograr una ventaja competitiva sostenible (Pansari & Kumar, 2017; Qin et al., 2014; Van Doorn et al., 2010). Para lograr aquello, en el contexto actual, se debe involucrar no solo a los clientes sino también a los empleados en las tomas de decisión, estrategias y en otros aspectos organizacionales.

Los resultados que genera el *employee engagement* como la rentabilidad, la productividad, la rotación de empleados y las variables de seguridad (Harter et al., 2002) se puede evaluar en dos niveles. Para Kahn, el *employee engagement* se vincula tanto con los resultados individuales (como la calidad del trabajo de las persona, su experiencia al realizar ese trabajo), como con los resultados a nivel organizacional (como el crecimiento, logro de objetivos y la productividad de las organizaciones) (1992, citado en Cian et al., 2015). Todos estos resultados hacen posible el diseño de una ventaja competitiva para la organización.

A manera de síntesis, es con la ayuda de los modelos de Polo-Vargas y Garzon, principalmente que se puede construir un marco analítico para analizar la relación entre la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement*. Tal es que, los aspectos normativos y afectivos del *employee engagement* (Polo-Vargas, 2017) pueden constituir dos de los elementos más relevantes que permiten analizar su relación con la gestión de la diversidad de género. Esto porque, el ámbito normativo ambos están estrechamente relacionados con la capacidad que tienen las organizaciones para implantar políticas y prácticas de gestión de la diversidad, especialmente la de género.

Así, estas políticas serán estos lineamientos a seguir por parte de los colaboradores con el objetivo de generarles no solo beneficios y condiciones laborales adecuadas, sino también valores como lealtad hacia la organización. Mientras que, en el aspecto afectivo, que se relaciona directamente con la cultura organizacional y las relaciones laborales que hay entre colaboradores así con sus líderes a cargo, permite que estas políticas y prácticas se visualizan en acciones y actividades en concreto potenciando el ámbito laboral de cada colaborador de manera individual.

A su vez, esto refuerza la idea de la gestión de la diversidad de género como una forma de gestionar y valorar la diversidad y producir como parte de los resultados cómo el *engagement* y compromiso deseados por parte de los trabajadores. De esa manera, ambos fenómenos permiten y se complementan al gestionar el talento de manera adecuada y generan una ventaja competitiva.



CAPITULO 4: MARCO CONTEXTUAL

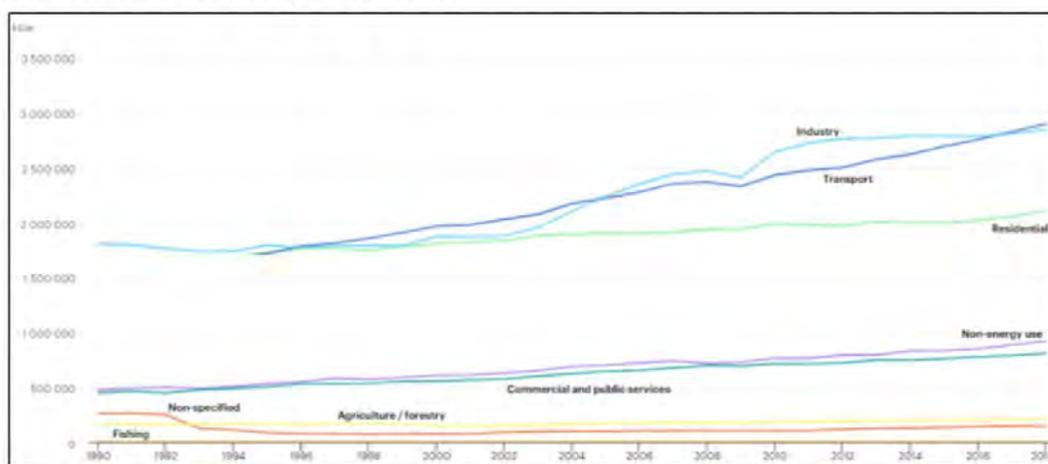
1. El sector energético e industria eléctrica a nivel de Latinoamérica y el Perú

1.1. El sector energético a nivel de Latinoamérica y el Perú

La energía es una parte importante de la vida diaria desde la movilización del cuerpo y el ejercicio hasta para la preparación y fabricación de alimentos. Por tanto, el tipo y cantidad de energía utilizada depende de la actividad o trabajo realizado en un momento determinado (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020). La energía se diversifica en varias fuentes: carbón, gas natural, nuclear, eólica, solar, biocombustibles, petróleo, electricidad, entre otros.

A nivel mundial, la energía es un factor importante para medir el desarrollo económico de distintos sectores tales como transporte, agricultura, ganadería, suministros de agua y luz, alimentos, textil, entre otros; así como en los países su desarrollo socioeconómico está estrechamente vinculado al consumo de energía, al acceso a fuentes de energía segura y para el crecimiento económico de las naciones (Jiménez G., Soto M. & Alí Porras J., 2017). En el siguiente cuadro, se puede observar el consumo de energía según los distintos sectores, donde el mayor consumo de energía se produce en el sector de transportes.

Figura 2: Consumo de energía por sector.



Fuente: IEA (2020c)

En el 2020, la demanda mundial de energía se ha reducido en 3,8%, a consecuencia de la pandemia sanitaria del COVID-19, debido a paralizaciones durante varios meses, interrupciones en cadenas de suministros, recuperaciones lentas por parte de todo el mundo y por una posible segunda ola de infecciones durante el año que no dejaría que se incremente el consumo (IEA,

2020b). Con respecto a la fuente de electricidad, su demanda ha disminuido en 2,5% respecto al año anterior. El sector de transportes ha sido el más perjudicado mientras que el sector residencial se ha incrementado ya que las personas permanecían más en sus hogares y/o realizaban actividades adicionales como el teletrabajo (IEA, 2020b).

Y, por otro lado, la energía también es un medio para mejorar la calidad de vida de una persona y su comunidad, dado que, puede ofrecer nuevas oportunidades laborales al ser un sector altamente productivo (BID, 2018). El acceso de energía genera distintas oportunidades entre no tener acceso y tener acceso; y en cuestiones de género, los roles tradicionales que asigna la sociedad tanto a hombres y a mujeres se diferencian acorde en necesidades y en los usos distintos de la energía, así como en sus niveles de acceso a ella (BID, 2018). Según IEA (2020a), el sector energía es una de las partes de la economía con menor diversidad de género, donde la participación de la mujer es inferior a la de la economía en general y varía mucho entre los subsectores de la energía.

En el Perú durante el año 2016, el consumo final total de energía fue 817,491 TJ. La estructura del consumo final de energía estuvo conformada por: 28% diésel 2/DB5; 20% electricidad, 10% gas distribuido, 9% leña, 10% gas licuado, 9% gasohol, entre otros elementos de porcentajes menores (Ministerio de Energía y Minas, 2017). La primera fuente que consume más energía es el diésel (28%), mientras que el segundo porcentaje también relevante es la electricidad con 20%. Donde el sector que consume más energía es el sector Transporte (45,2%), seguido del sector Residencial, Comercial y Público (25,6%). Mientras que el 2019, la producción de energía primaria fue 1,281,041 TJ, que representó aproximadamente el 1% de la producción mundial (Ministerio de Energía y Minas, 2019).

Con respecto a la energía, uno de los retos que se tiene como país es hacer que esta matriz energética sea más balanceada y sostenible en el tiempo para tener una seguridad (que cuente con fuentes de energía que sean suficientes y garantizadas); esté disponible cuando sea demandada (oportuno), tenga precios competitivos (económico); y sea amigable con el ambiente (Ministerio de Energía y Minas, 2017); por lo que actualmente, el Ministerio de Energía y Minas está diseñando proyectos de sostenibilidad energética y renovable.

1.2. Industria eléctrica a nivel Perú y Lima

En el Perú, el inicio de la industria eléctrica se remonta al siglo XIX, en Huaraz con la empresa minera Tarijas que construyó la primera central hidroeléctrica. Más adelante, el 15 de

mayo de 1886, la empresa Peruvian Electric Construction and Supply Company (PECSC) inauguró el alumbrado de la Plaza de Armas y de algunas calles del Centro de Lima, que se extendió a los pocos domicilios adyacentes, la cual era generada desde una planta a vapor con un único motor de 500 caballos de fuerza. Y el primer sistema de iluminación fue inaugurado en 1855 por la Empresa del Gas (EdG) (OSINERGMIN, 2016). Después de estos sucesos, se empezó a generar energía, electrificar las zonas urbanas y extender la red de alumbrado público en el país. A continuación, se analizan los factores más relevantes de la industria.

El sector eléctrico en el país tiene mucha importancia debido a 5 factores en específico: las inversiones públicas y privadas en el sector; la participación en el PBI; el mercado de capitales; el aspecto social; y las importaciones y exportaciones de energía. Durante los últimos años, las inversiones tanto privadas como públicas han caído. Según el Ministerio de Energía y Minas (2019), las inversiones representan un 4% de la inversión nacional con 1,8 mil millones de dólares. Con respecto a la participación en el PBI, la producción eléctrica está correlacionada directamente a esta y el desarrollo de las actividades económicas y sociales. En el mercado de valores de Lima, se cotizan 19 empresas del sector eléctrico. Según OSINERGMIN (2016), la capitalización bursátil de estas empresas ascendía a 24,467 millones de soles, representando el 5,9% en el mercado de capitales local a finales del 2016.

Desde el punto de vista político-económico, actualmente el sector eléctrico se rige bajo la “Ley de Concesiones Eléctricas” de noviembre de 1992. En ella, y en las consecuentes modificaciones o enmiendas que se le han realizado, se brindan especificaciones respecto al desarrollo de la industria eléctrica. También, se detallan aspectos relacionados al rol de los entes estatales y participantes; de acuerdo con dicha Ley, los actores más relevantes para la industria son el MINEM y OSINERGMIN ya que se encargan de velar por el correcto cumplimiento de sus disposiciones y mandatos (OSINERGMIN, s/f, p. 2).

Por una parte, si bien la electricidad es un subsector dentro del MINEM, este subsector es de gran relevancia, por lo que incluso tiene un viceministro asignado dentro de la estructura organizacional. Esta entidad se encarga no solo de otorgar concesiones y modificar las normativas del sector a través de decretos, sino también de generar reportes relevantes que ayuden a monitorear las estadísticas e incluso promover la inversión (Ministerio de Energía y Minas, 2019, p. 7).

Por otra parte, el OSINERGMIN desempeña un rol crucial en el aspecto económico y técnico de la industria eléctrica. De acuerdo con su última memoria anual, su labor es “regular, supervisar y fiscalizar los sectores de energía y minería con autonomía, capacidad técnica, reglas claras y predecibles” (OSINERGMIN, 2019, p. 10). De esa manera, asegura el desarrollo económico y sostenible de las industrias energéticas del país.

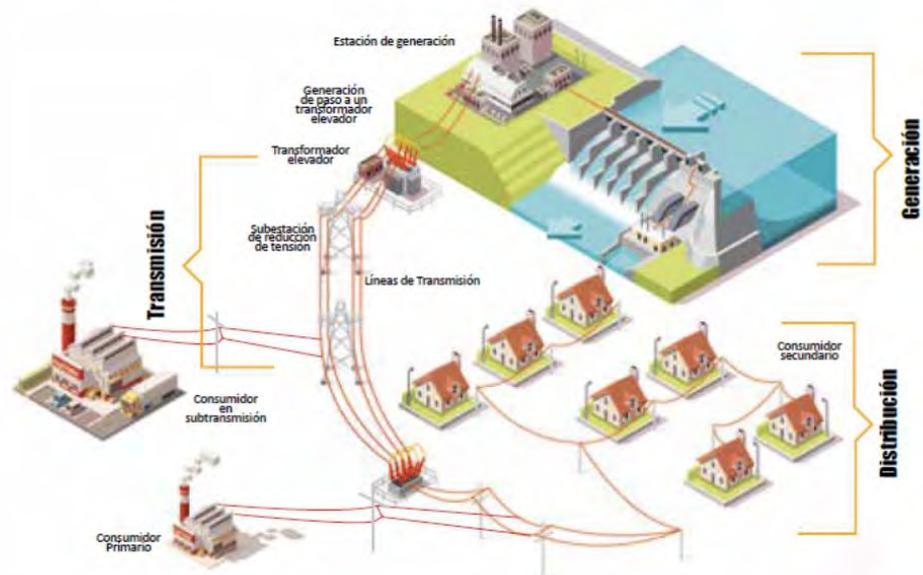
Desde el punto de vista tecnológico y ambiental, hace algunos años que el país promueve las inversiones en tecnología de nuevas fuentes sostenibles. “Con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y proteger el ambiente, en 2008 se inició en Perú el desarrollo de las energías renovables no convencionales” (OSINERGMIN, 2017, p. 168). Esta decisión de impulsar el desarrollo de nuevas fuentes energéticas renovables (convencionales y no convencionales) se da también en el marco de la búsqueda de mejoras de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Desde el punto de vista social, de acuerdo con las estadísticas del MINEM, la industria eléctrica aporta aproximadamente 10 mil empleos directos y 13,5 mil indirectos anualmente dentro del mercado laboral formal del país (2019, p. 22). Como industria, ello representa una generación relevante de oportunidades laborales en el país. Asimismo, en lo que respecta a la perspectiva de género, distintas entidades del Estado han demostrado tener iniciativas distintas. En este caso, las dos consideradas como las más relevantes tienen establecidos comités especializados. Por una parte, OSINERGMIN estableció su Comité de Igualdad de Género durante el 2018 (OSINERGMIN, 2018); mientras que, por su parte, el MINEM estableció un Comité de Igualdad de Género a inicios del 2019.

1.2.1. Subsectores de la industria eléctrica

La industria eléctrica se divide en tres subsectores o tramos: generación, transmisión y distribución, tal como se representa en la siguiente figura.

Figura 3: Subsectores de la industria eléctrica.



Fuente: OSINERGMIN (2017)

Si bien los tres son supervisados y regulados por el mismo ente, todos tienen características especiales que los diferencian de manera sustancial. El primero se encarga de las operaciones de generación de energía usualmente en estaciones estratégicamente ubicadas al interior del país. Luego, el segundo, se encarga de tender líneas que permitan transmitir la energía eléctrica a lo largo de todo el territorio nacional en volúmenes y voltajes importantes. Finalmente, el tercero, se encarga de administrar la energía en voltajes adecuados y comercializar con los consumidores finales, ya sean estos libres o regulados.

El mercado de la industria eléctrica ha experimentado un proceso de liberalización y desintegración en los distintos segmentos de la cadena productiva creando empresas independientes y fomentando la introducción de nuevas compañías en sectores potencialmente competitivos, así como la regulación en base a incentivos en las actividades con características de monopolio natural de acuerdo con Joskow (2008, citado en OSINERGMIN, 2017).

Por su lado, según Hunt (2002, citado en OSINERGMIN, 2017), la industria eléctrica tiene 4 diseños de mercado:

Tabla 4: Diseños de mercado de la industria eléctrica.

| Diseños de Mercado | Descripción |
|-----------------------------------|---|
| Monopolio verticalmente integrado | Integra todos los segmentos de la industria eléctrica (generación, transmisión, distribución y comercialización) en una sola empresa. |
| Modelo de comprador único | Actúa como intermediario o canal obligatorio entre las transacciones realizadas en los segmentos de generación y de distribución, permitiendo que otros generadores eléctricos independientes participen activamente en el mercado eléctrico. |
| Modelo de Competencia Mayorista | Todos los generadores eléctricos compiten por precios y/o cantidades, en condiciones similares, para abastecer a los distribuidores eléctricos y grandes consumidores industriales. |
| Modelo de Competencia Minorista | Se incorpora al sistema mayorista la posibilidad de que los consumidores escojan a sus proveedores del servicio eléctrico. |

Fuente: OSINGERGMIN (2017)

1.2.2. Empresas distribuidoras de energía eléctrica en Lima

De acuerdo con el MINEM, a lo largo del país hay 23 organizaciones encargadas de la distribución de energía eléctrica, de las cuales las principales son Enel Distribución y Luz del Sur ya que manejan el 31% y el 28% de las ventas de energía respectivamente (2019, p. 43). Esto es debido a que ambas son grandes empresas que tienen la concesión de la zona geográfica de Lima, la región más poblada y electrificada del país.

Estas empresas, en gran medida, se manejan por concesiones geográficas, como lo expone la Ley de Concesiones Eléctricas, las concesiones pueden ser de duración ilimitada o limitada para fases exploratorias de proyectos. En el caso de las dos empresas más importantes de distribución eléctrica, ambas se encargan de proveer de energía eléctrica a usuarios libres (usualmente empresas que consumen volúmenes de energía mayores a 200kW) y usuarios regulados (usualmente residenciales).

Durante el 2019, ambas empresas lograron atender a todo tipo de clientes, tanto regulados (hogares), libres (de altos volúmenes de consumo), comerciales, industriales y otros. De acuerdo con lo estipulado en sus Memorias Anuales, Enel atendió a, aproximadamente, 1.4 millones de clientes (Enel Distribución Perú 2019, p. 54). Mientras que, por su parte, Luz del Sur atendió a 1, 165,564 clientes (Luz del Sur, 2019, p. 22). En ambos casos más del 90% fueron clientes residenciales regulados.

Asimismo, ambas empresas también son consideradas grandes debido a su fuerza laboral durante el 2019. Por un lado, la cantidad de empleados en Enel fue de 598 trabajadores, de los cuales 508 fueron trabajadores permanentes y 90 temporales (Enel Distribución Perú, 2019, p. 70). Mientras que, por otro lado, Luz del Sur tuvo 734 empleados, de los cuales 712 fueron permanentes y 22 temporales (Luz del Sur, 2019, p. 34). Cabe mencionar que Enel demuestra que el 32.9% de su planilla son empleadas; sin embargo, Luz del Sur no especifica dicho dato.

Finalmente, resulta relevante mencionar la composición del directorio y alta dirección en ambas empresas. Por una parte, a nivel de directorio, Enel tiene solo una directora de un total de siete titulares (Enel Distribución Perú, 2019, p. 19). Mientras que Luz del Sur tiene dos directoras de un total de cuatro titulares (Luz del Sur, 2019, p. 12). Por otra parte, a nivel de plana gerencial, Enel tiene tres gerentas de un total de cinco (Enel Distribución Perú 2019, pp. 16-18); mientras que Luz del Sur tiene dos gerentas de un total de nueve (Luz del Sur, 2019, pp. 6-7).

2. Gestión de la diversidad de género y *employee engagement* en el sector energético en Lima

2.1. Gestión de la diversidad de género

2.1.1. Normativa para la gestión de la diversidad de género

Las condiciones laborales de todas las personas son materia de interés de quienes abogan por los Derechos Humanos hace mucho. En ese sentido, existen directivas y recomendaciones de todo tipo de organizaciones con respecto a ello. Para analizar la normativa internacional, el mayor ente es la Organización Internacional del Trabajo.

Entre sus convenios, la OIT utiliza algunos para hacer énfasis en la perspectiva de género. De esa manera se resaltan los siguientes. En primer lugar, el 100 Convenio sobre igualdad de remuneración, (OIT, 1951), que hace hincapié en la importancia de una remuneración igualitaria entre las personas. En segundo lugar, el Convenio 156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, en el cual se exhorta a los países miembros a velar por la igualdad de condiciones respecto a la carga familiar de cada persona. En su artículo 8 reza: “La responsabilidad familiar no debe constituir de por sí una causa justificada para poner fin a la relación de trabajo” (OIT, 1981); es decir, se debe proveer no solo igualdad de acceso a oportunidades, sino asistencia de ser necesaria también.

En tercer lugar, el Convenio 183 sobre la protección de la maternidad, en el cual se establecen directivas que protegen la salud y el empleo (estabilidad económica) de quienes estén pasando por un proceso de maternidad, incluso hasta el proceso de lactancia (OIT, 2000). Y, por último, el Convenio 190 sobre la violencia y el acoso, a través del cual se establecen definiciones de violencia y acoso en el ambiente laboral, así como principios que permitan tener un ambiente de trabajo adecuado (OIT, 2019).

De esa forma, los Estados tienen distintos mecanismos y políticas para atender los asuntos de género, aunque algunos con mayor articulación y rango dentro del Estado que otros. “Los planes expresan el compromiso del Estado con la igualdad de género y conforman un eje en torno al cual deberían funcionar las otras políticas públicas” (CEPAL, 2017, p. 21). En el ámbito nacional peruano, hace años que los diferentes gobiernos han tenido distintas iniciativas para que el Estado tenga injerencia sobre la situación de igualdad de género en el país.

En la actualidad, el mayor estamento sobre el tema es la Política Nacional de Igualdad de Género 2019 promulgada por un Decreto Supremo del gobierno de Martín Vizcarra a través del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. A través de la misma se reconoce que la situación de inequidad es relevante en tanto “brechas de género existentes (empleo, ingresos, uso del tiempo, participación, entre otras), hacen imprescindible la implementación de una política pública que desde un enfoque multisectorial y de género, aborde las principales causas de la discriminación y la desigualdad que afecta principalmente a las mujeres” (D. S. No 008-2019-MIMP, 2019, p. 6).

Asimismo, se determina como principales causas a la asignación desigual de roles, sobre todo con respecto a la productividad y a la prevalencia de normas y patrones socioculturales que subordinan el rol de las mujeres (D. S. No 008-2019-MIMP, 2019, pp. 13-14). De la misma manera, identifica como efectos una serie de vulneraciones a derechos fundamentales, principalmente los relacionados a la salud sexual, autonomía, acceso a oportunidades y algunos otros más. (D. S. No 008-2019-MIMP, 2019, p. 16). Para, finalmente, en el ámbito laboral exponer que a pesar de los avances que se van obteniendo, “todavía en el año 2016 esta proporción [tasa de desempleo] alcanzaba en promedio nacional un 31,5% mientras que para los hombres la cifra era de 12,0%” (D. S. No 008-2019-MIMP, 2019, p. 19). Con ello, apunta a continuar con el trabajo en la materia, reforzarlo y abordar otras problemáticas como la desigualdad en los ingresos.

Cabe resaltar que, en el marco de dicha política, en marzo del 2020 se aprobó por Decreto Supremo el Plan Estratégico Multisectorial de Igualdad de Género. Este plan plantea actividades y protocolos con lineamientos claros para su implementación, financiamiento, seguimiento y evaluación. Así, se enfoca en seis objetivos prioritarios. En primer lugar, reducir la violencia de género, en distintos niveles y formas. En segundo lugar, garantizar el ejercicio de los derechos a la salud sexual y reproductiva (D. S. No 002-2020-MIMP, 2020, p. 6). En tercer lugar, garantizar el acceso y participación de las mujeres en espacios de toma decisiones; sobre todo en las esferas pública y política.

En cuarto lugar, garantizar el ejercicio de los derechos económicos y sociales de las mujeres. (D. S. No 002-2020-MIMP, 2020, p. 7). Así, este cuarto punto resulta muy relevante para el presente trabajo de investigación, ya que se alinea con las esferas sobre todo organizacional y laboral. En este se hace hincapié en la situación de desigualdad educativa y económica en el país, y necesidad de actuar en pro de la independencia y autonomía de las mujeres. En quinto lugar, reducir las barreras institucionales que obstaculizan la igualdad en los ámbitos público y privado entre hombres y mujeres. Finalmente, reducir la incidencia de los patrones socioculturales discriminatorios en la población (D. S. No 002-2020-MIMP, 2020, p. 7).

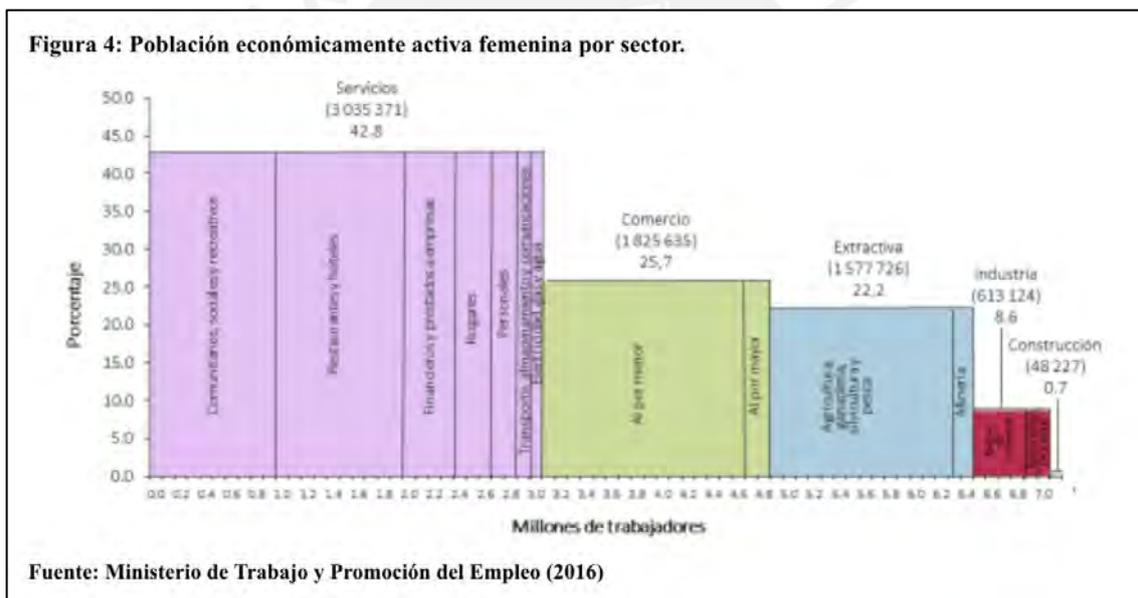
Dando paso a otro plano, como actual regente en la materia desde el Poder Legislativo se tiene a la Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. Además, sienta las bases para muchos otros aspectos de las condiciones laborales y equidad en el ámbito laboral para las mujeres. En su primer artículo expone el objetivo de la ley como “Prohibir la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, mediante la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo” (Ley No 30709, 2017, p. 3). De esa forma, demuestra ser una iniciativa en concordancia con lo se ha ido trabajando anteriormente en el país; sin embargo, trayendo un nuevo elemento que consiste en especificaciones respecto a la igualdad en el ambiente laboral.

De esa manera, en sus siguientes cinco artículos urge a las empresas a tomar las siguientes acciones concretas. En primer lugar, creación de cuadros de categorías. En segundo lugar, fijar remuneraciones por categoría. En tercer lugar, establecer planes de capacitación con igualdad para hombres y mujeres. En cuarto lugar, garantizar el trato digno, compatibilidad de vida personal, laboral y familiar y prevención del hostigamiento sexual. Finalmente, prohibición de

despido y no renovación de contrato por motivos vinculados con la condición de embarazo o periodo de lactancia (Ley No 30709, 2017, p. 3).

2.1.2. Composición del mercado laboral en el sector energético y eléctrico (enfocado en género): distribuciones porcentuales, estudios y rankings.

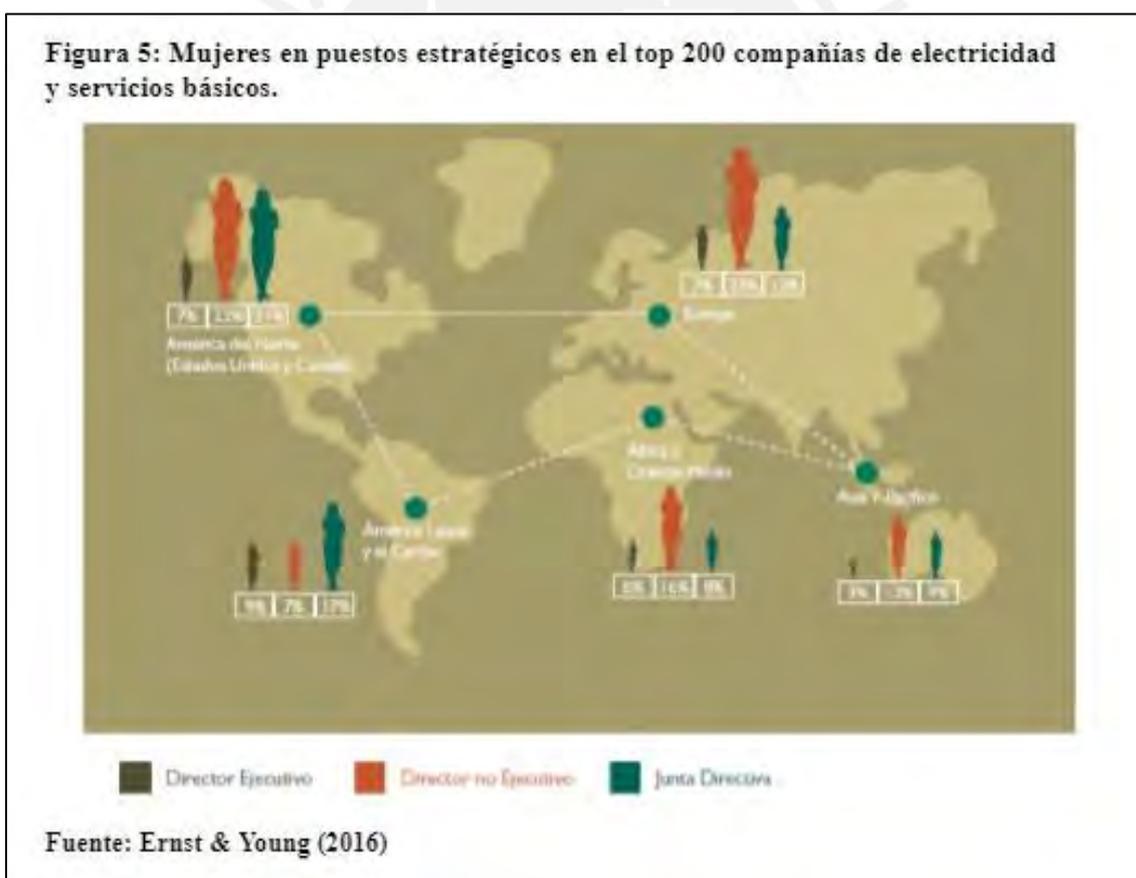
Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016), el segundo sector con más productividad laboral es la Electricidad y Agua. Como se puede observar en la siguiente figura, el sector Servicios, obtiene el 42,8% de la Población Económica Activa (PEA) femenina, donde se encuentran integrados los sectores comunitarios, restaurantes, financieros y personas, entre otros. El sector donde se localiza la mayor cantidad de mujeres es en sector “Comunitarios, sociales y recreativos” y, en contraste, en el sector la electricidad y agua se tiene un pequeño porcentaje.



En Lima, la cantidad de mujeres trabajadoras aumentó en 391 mil mujeres, siendo en total 2,486,000 mujeres trabajadoras. Sin embargo, las brechas de género con respecto a las tasas masculinas y femeninas siguen presentes, independiente del sector en que se encuentren laborando. Con respecto a la brecha de horas mensuales trabajadas, la PEA femenina resulta desfavorecida en todas las actividades económicas; y, por el lado de la brecha salarial mensual, la mayor diferencia se encuentra en el sector industria con más de 800 soles, mientras que la menor brecha se encuentra en el sector servicios, cerca a los 500 soles (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016). Durante el Estado de Emergencia sanitaria en el sector privado formal, se registró una disminución de empleos. En el caso de los hombres, los puestos de trabajo

en el sector formal privado resultaron con una disminución de -298 mil (-14%) y -125 mil (-10,7%) en mujeres (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020a).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la participación femenina en el sector energético es un 19,7% a nivel Latinoamérica y El Caribe, los cuales tienen el porcentaje más alto de directoras ejecutivas, pero aun así solo es 9% del total de los directores; y además, solo 7% de los directores no ejecutivos y 17% de los gerentes son mujeres. Según estudios de Ernst & Young (2016), esta segregación ocupacional es importante puesto que va a ayudar a promover y generar una igualdad de género y mejorar la productividad de las empresas. Estos estudios afirman que las mujeres poseen distintos estilos de gestión a que los de los hombres, porque tienden a desarrollar las capacidades de sus colaboradores; implementar formas de comunicación más eficientes; y promover procesos de toma de decisión más participativos, entre otros (Ernst & Young, 2016).



Con respecto a las empresas distribuidoras, en la empresa distribuidora eléctrica Enel, el número de trabajadoras representa el 32,9% de la planilla personal, cuyo porcentaje en el mismo

al año anterior (Enel, 2020); y el directorio está conformado por 1 mujer y 7 hombres. Esta empresa fomenta la diversidad e inclusión mediante foros de liderazgo femenino, "Women's Global Leadership Forum", donde participan las mujeres directivas del Grupo Enel y mujeres destacadas del medio local que tienen como objetivo “poner en valor las diversas habilidades directivas que las mujeres pueden aportar a la empresa, buscando de esta manera motivar a nuestras colaboradoras para que lideren su desarrollo profesional” (Enel Distribución Perú, 2020, p. 72). Y así también, hay otras actividades que promueven la equidad de género y desarrollo integral de sus colaboradores dentro de su organización, como por ejemplo la participación de la organización en el concurso de Buenas Prácticas Laborales en la categoría “Prevención de riesgos en salud y seguridad laboral, acoso sexual y hostigamiento” que organizó el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el cual ganaron exitosamente.

Mientras que, en la empresa eléctrica Luz del Sur, el directorio está conformado por 2 mujeres y 4 hombres. Según la Memoria Anual, las actividades que promueven en su organización están relacionadas a celebraciones por días festivos como aniversarios, Día del niño, entre otras que fomentan la participación de las familias en general, sin embargo, no se han encontrado evidencias de actividades que promuevan la diversidad e inclusión en el ambiente laboral (Luz del Sur, 2019).

2.2. *Employee engagement* en Lima

En Lima, los estudios sobre *employee engagement* son escasos aún, en específico en el sector energético. Sin embargo, sí hay investigaciones al respecto en otros sectores sobre el *employee engagement* en relación con los rituales corporativos (Chávez et al., 2020), clima laboral (Burga & Manrique, 2019), apoyo organizacional (Portales, 2019), recursos laborales y factores personales (Pilar & Vivas, 2016); y marketing interno (Quispe & Tapia, 2019). La investigación de Chávez et al. trata sobre la relación entre el compromiso laboral y los rituales corporativos que están integrados en su cultura organizacional. Esta investigación permitió identificar algunos impactos y significancias de la cultura corporativa en la generación millennial motivados por la comunicación interna en la implantación de una cultura de rituales para fomentar el compromiso laboral (Chávez et al., 2020, p. 73). Y como resultados se obtuvo que el compromiso laboral no se relaciona directamente con la participación en rituales corporativos en colaboradores millennial en el sector bancario (Chávez et al., 2020, p. 73). Y, a la vez, se encontraron datos interesantes sobre que los colaboradores que se sentían orgullosos de laborar ahí eran aquellos que participaban menos en estos rituales.

Los estudios sobre clima organizacional y *engagement* de Burga & Manrique (2019) indican como resultados que existe una relación directa y positiva entre estas dos variables en la población de estudio que son los egresados de los programas de capacitación laboral juvenil de las escuelas corporativas. Las variables a analizar fueron la autonomía, la motivación, la predisposición a cambios tecnológicos y la recompensa, cabe resaltar que esta última variable tiene más significancia con respecto al *employee engagement*. Mientras que en el sector de construcción, se encuentra el estudio de Portales (2019) sobre la relación entre el *engagement* y apoyo organizacional. Los resultados evidencian una relación alta y directa entre el apoyo organizacional percibido y el *engagement*, los cuales contribuyen una evidencia empírica acerca de la influencia del apoyo organizacional percibido como un recurso laboral dentro de la organización para fomentar el *engagement* entre los empleados.

Por último, el estudio de Pilar & Vivas (2016) que tiene como objetivo determinar si los factores personales y recursos laborales predicen el *engagement* laboral en docentes a tiempo parcial de una universidad privada del Perú. A través de la teoría de demandas y recursos laborales (JD-R) de Demerouti et al. (2001) como modelo de *engagement*. Los resultados obtenidos demuestran que el factor personal de estado civil y los recursos laborales, como *feedback* y la autonomía, predicen de manera significativa y positiva el *engagement* laboral en los docentes a tiempo parcial. Con ello, se busca implementar acciones relevantes que impacten en la gestión de personas y contribuyan con el logro de los objetivos de la compañía. Los estudios anteriormente mencionados ejercen como antecedente para futuras investigaciones que permitan hallar qué otros elementos organizacionales pueden tener una relación directamente proporcional con el compromiso laboral, así como con el *employee engagement*.

En conclusión, en el Perú, el Estado no es ajeno al diseño de políticas públicas para abordar de manera adecuada las brechas de género que existen en el país; sobre todo, en los ámbitos de educación, desarrollo laboral y productividad y velar por la igualdad de oportunidades. Asimismo, demuestran su intención de que estas iniciativas generales inciden en el ámbito privado. No obstante, en el sector privado, la incorporación extensiva de la gestión de la diversidad de género a través de políticas y prácticas depende de la discrecionalidad de cada organización y, sobre todo, de la cultura organizacional, debido a que son necesarias para la competitividad y propuesta de valor de cada organización.

Asimismo, en el sector energético, y de manera más específica, en las empresas de distribución de energía eléctrica existen políticas; sin embargo, todas son iniciativas contempladas

por la normativa actual solamente. Además, es materia de futuras investigaciones el identificar y analizar una conexión evidente entre la aplicación de estas prácticas concretas (como planes de capacitación con igualdad para hombres y mujeres, garantizar el trato digno, compatibilidad de vida personal, laboral y familiar y prevención del hostigamiento sexual) y la generación de *employee engagement* en el perfil organizacional e industria antes mencionados.



CONCLUSIONES

En base a los objetivos de investigación planteados para el presente trabajo y luego de todo lo expuesto, a continuación, se presentan las principales conclusiones y hallazgos.

Con respecto a la gestión de la diversidad, la definición de Cox y Blake (1991) se perfila como la más adecuada para el presente trabajo de investigación en tanto, primordialmente, es considerada una habilidad organizacional para gestionar el talento. En adición a ello, la propuesta de Ali & Konrad (2017) se configura como un complemento relevante en materia de género debido al énfasis que hacen en que esta sirve para transmitir su valoración y trato justo de la diversidad.

Asimismo, la gestión de la diversidad traducida a acciones concretas es retratada de manera adecuada por el modelo de Garzon (2018) que propone 18 políticas específicas aplicables a cualquier organización. En materia de género, se considera que resaltan algunas como la igualdad en las compensaciones y oportunidades, el balance vida personal-laboral, programas de sensibilización, un canal interno de resolución de conflictos y el seguimiento y medición del progreso en la materia.

Con respecto a Employee engagement, de acuerdo con el modelo de Polo-Vargas et al. (2017) y Linggiallo et al. (2021), son tres componentes de parte de las organizaciones que marcan la pauta para el *employee engagement*: el afectivo, el normativo y el de continuidad. No obstante, se hace énfasis en la dimensión afectiva y dimensión normativa como las más adecuadas para el presente trabajo de investigación.

Además, en base a los autores consultados, los beneficios del *employee engagement* son categorizados como individuales y organizacionales. Entre los individuales, se tienen a la satisfacción laboral, bienestar, lealtad y calidad en el trabajo. Mientras que, entre los organizacionales, se hace referencia a la productividad, satisfacción de los clientes, rentabilidad, entre otros. En suma, estos beneficios diseñan una ventaja competitiva para la organización desde la gestión del talento humano.

En lo que respecta a la construcción de un marco analítico, es a través de las dos principales dimensiones que componen la gestión del *engagement* (afectiva y normativa) y la existencia de políticas y prácticas organizacionales concretas que se pueden tender puentes entre la gestión de la diversidad de género y *employee engagement* para entender su relación. De esa

manera, al implementar dichas políticas como parte de la gestión de la diversidad de género las empresas robustecen la dimensión normativa que de acuerdo a Polo-Vargas et al. (2017) y Linggiallo et al. (2021) produce *engagement*.

Mientras que, la correcta materialización de estas políticas por parte de los líderes correspondientes complementa a la dimensión afectiva del *employee engagement* en tanto significa fortalecer dichas relaciones. Así, esto refuerza la idea de la gestión de la diversidad de género como una forma de gestionar y valorar la diversidad y producir *engagement* y compromiso por parte de los trabajadores. De esa manera, ambos fenómenos permiten y se complementan al gestionar el talento de manera adecuada y generan una ventaja competitiva.

En lo correspondiente a las características del sector energético y la industria eléctrica, esta es una industria importante en materia de producción energética y que, desde la perspectiva social, genera mucho empleo tanto directo como indirecto, además de formal e informal. Sin embargo, si bien el espacio profesional está teóricamente abierto para cualquier persona, en promedio, menos del 30% de los puestos están ocupados por mujeres, por lo que, en materia de género, hay una distribución inequitativa de la participación entre hombres y mujeres.

En la industria eléctrica del Perú, las empresas pueden ser de generación, transmisión o distribución de energía eléctrica. Las empresas de distribución eléctrica de Lima son las más importantes del país en materia de nivel de operaciones, facturación y cantidad de empleados. Debido a las características del mercado estas son mayoritariamente inversión extranjera directa en el país, reguladas y fiscalizadas por entes como el Ministerio de Energía y Minas y OSINERGMIN.

Por el lado de la situación de la gestión de la diversidad de género en el país, se considera como hallazgo relevante que los avances en materia de normativa son significativos, ya sea a través de lineamientos transversales a todas las entidades (públicas y privadas) desde el Poder Ejecutivo y Legislativo. En lo correspondiente a los planes de igualdad de género, se tienen lineamientos y objetivos cada vez más concretos, aterrizados y gestionables; mientras que la Ley N° 30709 (2017) se consolida como la norma vigente más importante en materia de protección de las condiciones laborales desde la perspectiva de género. No obstante, existe una brecha en las políticas en lo que hace referencia a la paridad de participación y la correcta fiscalización del cumplimiento de las mismas.

Con respecto a la situación actual del *employee engagement* en Lima, se ha encontrado evidencia de trabajos empíricos sobre este en relación con elementos organizacionales tales como cultura organizacional, satisfacción laboral, rituales corporativos, clima laboral, marketing interno, apoyo organizacional y factores personales. Todo ello brinda como resultado que generan una relación directamente proporcional con el *employee engagement*; excepto el caso de los rituales corporativos de la organización, aquí detallan que no se encuentra una relación estrechamente influyente.

En el sector energético, esta variable es aún un elemento organizacional explorado de manera escasa; no obstante, se encontró estudios empíricos sobre elementos como la satisfacción laboral y estilos de liderazgo en las empresas del sector energético que resaltan la importancia de estos en el desempeño de sus trabajadores. Por ello, estos estudios empíricos sientan un precedente para futuras investigaciones sobre qué otros elementos organizacionales generan mejor desempeño de los trabajadores en empresas del sector energético.

En línea con lo expuesto se considera que en el sector energético, y más aún en la industria eléctrica, aún es materia de futuras investigaciones también el identificar y analizar una conexión más evidente entre la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement*. Si bien la aplicación de ciertas prácticas concretas está contemplada en la legislación vigente (como compensaciones justas, compatibilidad de vida laboral y familiar, prevención del hostigamiento sexual, etc.), se podría y debería ir más allá. Así, un motivo importante es gracias a su relación con la generación de *employee engagement* y beneficios en aspecto organizacional; sin embargo, también se apela a la verdadera convicción y dedicación a las personas para el trato adecuado a la diversidad.

REFERENCIAS

- Aequales (2019). Informe de resultados Ranking Par 2019. <https://par.aequales.com/informes/informe-ranking-par-peru-2019.pdf>
- Ali M. & Konrad A. (2017) Antecedents and consequences of diversity and equality management systems: The importance of gender diversity in the TMT and lower to middle management. *European Management Journal*, 35, 440-453.
- Aybas, M. & Cevat, A. (2017). The effect of human resource management practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International review of management and marketing*, 2017, 7(1), 363-372. Recuperado de <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3534/pdf>
- Azaña E. & Cabrera D. (2019) Percepción del engagement laboral en Latinoamérica (tesis de bachillerato). Universidad Peruana Unión, Lima. Recuperado de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2505/Esmeralda_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- BID. (2018). *Género y energía: un tema de todos*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/document/GENERO_Y_ENERGI_A_UN_TEMA_DE_TODOS_BID.pdf
- Blanco-Ariza, A. B., & Vera-Barbosa, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. Recuperado de <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *This Week's Citation Classic*, 352. Recuperado de <http://garfield.library.upenn.edu/classics1989/A1989CA26300001.pdf>
- Bobadilla M., Callata C. & Caro A. (2015) Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global (tesis de maestría). Universidad del Pacifico, Lima. Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Burga J. & Manrique N. (2019) Clima laboral y su relación con el Engagement de los egresados de los programas de capacitación laboral juvenil de las escuelas corporativas: Alicorp

- S.A.A en el 2017-2018 (tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/635428/Burga_CJ.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Buse, K., Sessler, R. & Bilimoria, D. (2016) The influence of Board Diversity, Board Diversity Policies and Practices, and Board Inclusion Behaviors on Nonprofit Governance Practices. *Journal of Business Ethics*, 133 (1), 179-191. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/24703676>
- CEPAL (2017) Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe. Recuperado de https://diariofemenino.com.ar/documentos/planes_de_igualdad_de_genero.pdf
- Cainicela F. & Pasos P. (2016) La relación entre satisfacción laboral y el compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima.
- Calvo, M. & Motta, D. (2019) Política de RR HH y perspectiva de género: un análisis sobre su vinculación en clave de RSE a partir de los casos de Adecco, Manpowergroup y Accenture. *Revista de Investigación en Economía y Responsabilidad Social*, 1 (3), 1-26.
- Candia M., Castro C. & Sánchez E. (2017). Relación entre la satisfacción laboral y el Engagement en la intención de rotar en una empresa minera (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima. Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2021/Magali_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cárdenas, M., Eagly, A., Salgado, E., et. al (2014) Latin American female business executives: an interesting surprise. *Gender in Management: An International Journal*, 29 (1), 2-24.
- Chandni S. & Zillur Rahman Z. (2020) Compromiso con el cliente y el empleado: revisión sistemática y direcciones futuras. *The Service Industries Journal*, 40 (13-14), 932-959. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/02642069.2020.17>
- Chavez-Luna, L., Horna-Cerna, K., Mäckelmann, M., & Gallardo-Echenique, E. (2020). Corporate rituals and the work commitment for employees in a peruvian bank. [Rituales corporativos y el compromiso laboral del colaborador en un banco peruano] *RISTI - Revista Ibérica De Sistemas y Tecnologías De Informacao*, 2020(E34), 64-76. Recuperado de <http://www.risti.xyz/issues/ristie34.pdf>
- Chiappetta, J., Serotini, F., Caldeira de Oliveira, J., et. al (2011) Diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30 (1), 58-74. Recuperado de www.emeraldinsight.com/2040-7149.htm
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979) Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality & Social Psychology*, 37, 12-24.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020) Mujeres y Energía. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45377/S2000277_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y

- Cox, T. & Blake, S. (1991) Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5 (3), 45-56. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/4165021>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- De Felipe M. (2019) Gestión de la diversidad de género en los puestos directivos de la empresa española. Desigualdades, limitaciones y políticas. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- D. S. No 008-2019-MIMP. Política Nacional de Igualdad de Género. Diario Oficial El Peruano (2019). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/305292/ds_008_2019_mimp.pdf
- D. S. No 002-2020-MIMP. Decreto Supremo que aprueba el Plan Estratégico Multisectorial de Igualdad de Género de la Política Nacional de Igualdad de Género. Diario Oficial El Peruano (2020). Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/545925/1862100-1.pdf>
- Eldor, L. (2016). Work engagement: Toward a general theoretical enriching model. *Human Resource Development Review*, 15(3), 317–339.
- Enel Distribución Perú (2019) Memoria Anual 2019. Recuperado de <https://www.enel.pe/content/dam/enel-pe/inversores/pdf/reportes/reportesanuales/2019/Memoria%20Enel%20Dx%202019.pdf>
- Ernst & Young (2016). Women in Power and Utilities.
- Navigating the paradoxes of organizational diversity management* (2020) Emerald Publishing Limited, 28 (7), 49-51. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-07-2020-0172/full/html>
- Liora Findler PhD, Leslie H. Wind PhD y Michálla E Mor Barak PhD (2007) The Challenge of Workforce Management in a Global Society. *Administration in Social Work*, 31 (3), 63-94. Recuperado de https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1300/J147v31n03_05
- Fine, C., Sojo, V. and Lawford-Smith, H. (2020). Why does workplace gender diversity matter? Justice, organizational benefits, and policy. *Social Issues and Policy Review*, 14 (1), 36-72.
- Fuchs R. (2010) Una aproximación a la gestión de la diversidad en el Perú. *Journal of Business Universidad del Pacífico*.
- Gabel-Shemueli, R., Westman, M., Chen, S., Bahamonde, D. (2019) Does cultural intelligence

increase work engagement? The role of idiocentrism-allocentrism and organizational culture in MNCs. *Cross Cultural and Strategic Management*, 26 (1), 46-66. Recuperado de

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2s2.085061305745&doi=10.1108%2fCCSM10-217-0126&partnerID=40&md5=98aa06f73d0442c3f4d96dc03cdd259b>

Gallup, Inc. (2013). Employee Engagement insights for U.S. Business leaders. Washington.

Ganaie M., Israrul M. (2017) Talent Management and Value creation: a conceptual framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16 (2), 1-9.

Garzón, M. (2018) Gestión de la diversidad en las organizaciones. Ideas CONCYTEG, 13 (188), 5-19. Recuperado de

https://www.academia.edu/37569474/Gesti%C3%B3n_de_la_diversidad_en_las_organizaciones

George C., Omuudu O. & Francis K. (2020) Employee engagement: a mediator between organizational inducements and industry loyalty among workers in the hospitality industry in Uganda. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(2), 220-251. Recuperado de

<https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702869>

Georgiadou A., Gonzalez-Perez M., Olivas-Luján M. (2019) Diversity within diversity management: where are we, where we should go, and how we are getting there. *Diversity within Diversity Management: Country-based Perspectives*, 21, 1-20.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Hernandez, B., Ruiz, A., Ramirez, V., Sandoval, S., & Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revistas Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 16 (8).

Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A. & Mia, L. (2019) Do LGBT Workplace Diversity Policies Create Value for Firms? *Journal of Business Ethics*.

Hunt, S. (2020). Making Competition Work in Electricity. *John Wiley & Sons, Inc., New York*.

Hur, Y. & Strickland, A. (2015) Diversity Management Practices, Do They Make a Difference? Examining Consequences of their Adoption in Local Governments. *Public Administration Quarterly*, 39 (2), 325-357.

IEA (2020a). Diversidad de género en la energía: lo que sabemos y lo que no sabemos. Recuperado de

<https://www.iea.org/commentaries/gender-diversity-in-energy-what-we-know-and-what-we-dont-know>

IEA (2020b). Global Energy Review 2020. Recuperado de

<https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2020>

IEA (2020c). Key World Energy Statistics 2020. Recuperado de

<https://www.iea.org/reports/key-world-energy-statistics-2020>

- Jiménez G., Soto M. & Alí Porras J. (2017) Alternativas para el mejor aprovechamiento de la energía eléctrica. *Energía, cambio climático y desarrollo sostenible: los desafíos para América Latina*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/42140>
- Johnston, W., Packer, A. (1987) Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED290887.pdf>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. Recuperado de <https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990.pdf>
- Kahn, WA (1992). Estar plenamente allí: Presencia psicológica en el trabajo. *Relaciones humanas*, 45 (4), 321 - 349.
- Kim, H., Lee, U. & Kim, Y. (2015) The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture. *Career Development International*, 20 (3), 259-272.
- Kollen T. (2019) Diversity management: a critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 1–14.
- Kreitz, P. (2007) Best Practices for Managing Organizational Diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.
- Ley N° 30709. Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. (27 de diciembre del 2017). Recuperado de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/b541528046b0668f8ebddf5d3cd1c288/30709.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b541528046b0668f8ebddf5d3cd1c288>
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Linggiallo H., Riadi S., Hariyadi S. & Adhimursandi (2021) The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance. *Management Science Letters*, 11, 31-40. Recuperado de http://www.growing-science.com/msl/Vol11/msl_2020_296.pdf
- Loor-Zambrano, H.Y., Santos-Roldán, L. & Palacios-Florencio, B. (2020) Corporate social responsibility, facets of employee job satisfaction and commitment: the case in Ecuador. *TQM Journal*. Recuperado de <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2s2.085089524464&doi=10.1108%2fTQM-01-2020-0011&partnerID=40&md5=30d4ea08ac21b9e7a1635dd30107732c>
- Luz del Sur (2019) Memoria Anual 2019. Recuperado de https://www.luzdelsur.com.pe/media/pdf/memoria%20anual/2019/Memoria_Anual_LD_S_2019.pdf
- McDonald, D. (2010) The Evolution of ‘Diversity Management’ in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches. Institute of Business Research, Daito Bunka University. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/259761006_The_Evolution_of_'Diversity_Management'_in_the_USA_Social_Contexts_ManAGERIAL_Motives_and_Theoretical_Approaches

- Maha, I. & Saoud, A-. F (2014). Fidelización y compromiso de los empleados en el sector público de los EAU. *Relaciones con los empleados*, 36 (5), 562 - 582.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. Recuperado de https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.52.1.397#_i7
- Ministerio de Energía y Minas (2016) Balance Nacional de Energía 2016. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/98790/BNE_2016.pdf
- Ministerio de Energía y Minas (2017) La energía en el mundo y en el Perú. *Guía Metodológica para Docentes de Inicial - Primaria*. Recuperado de http://www.drelem.gob.pe/drelem/wp-content/uploads/2017/06/Guia_inicial_primaria_mem_NP_05-06-2017.pdf
- Ministerio de Energía y Minas (2019) Anuario Ejecutivo 2019. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=6&idPublicacion=614
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016). Informe Anual de la Mujer en el Mercado Laboral. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31135/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2016.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018). Informe Anual de la Mujer en el Mercado Laboral.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020a). Informe mensual del empleo formal privado. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1351280/Informe%20mensual%20del%20empleo%20formal%20privado%20N%C2%BA%2023_compressed.pdf.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020b). Resumen del Informe Anual del Empleo. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1014704/IAE_2020_propuesta_V4.pdf
- Mousa, M., Massoud, H. & Ayoubi, R. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organizational citizenship behavior. *Employee Relations: The International Journal*.
- Ogueyungbo O., Chinonye L., Igbino E., Salau O., Falola H. & Olokundun M. (2020) Organizational learning and employee engagement: The mediating role of supervisory support. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15.
- Organización Internacional del Trabajo (1951) Convenio sobre igualdad de remuneración. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTUMENT_ID:312245

- Organización Internacional del Trabajo (1958) Convenio sobre la Discriminación (Empleo y Ocupación). Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111
- Organización Internacional del Trabajo (1981) Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312301
- Organización Internacional del Trabajo (2000) Convenio sobre la protección de la maternidad. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312328
- Organización Internacional del Trabajo (2019) Convenio sobre la violencia y el acoso. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:3999810:NO
- OSINERGMIN (s/f) Decreto Ley N° 25844 Ley de Concesiones Eléctricas. Recuperado de https://www.osinergmin.gob.pe/cartas/documentos/electricidad/normativa/LEY_CONCESIONES_ELECTRICAS.pdf
- OSINERGMIN (2017) La industria de la electricidad en el Perú: 25 años de aportes al crecimiento económico del país. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/osinergmin/informes-publicaciones/483410-la-industria-de-la-electricidad-en-el-peru-25-anos-de-aportes-al-crecimiento-economico-del-pais%20>
- OSINERGMIN (2018) Memoria Institucional 2018. Recuperado de https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Institucional/Memoria-Institucional-Osinergmin-2018.pdf
- OSINERGMIN (2019) Memoria Institucional 2019. Recuperado de https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/institucional/acerca_osinergmin/memoria-institucional
- Pansari, A. & Kumar, V. (2017). Compromiso con el cliente: el constructo, los antecedentes y las consecuencias. *Revista de la Academia de Ciencias del Marketing*, 45 (3), 294 - 311. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Polo-Vargas, J. D., Fernández-Ríos, M., Bargsted, M., Fama, L. F., & Rojas-Santiago, M. (2017). The relationship between organizational commitment and life satisfaction: The mediation of employee engagement. [Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida: La mediación del engagement]. *Universia Business Review*, 2, 110-145. Recuperado de Doi:10.3232 / UBR.2017.V14.N2.04

- Portales C. (2019). Apoyo Organizacional Percibido y Engagement en una empresa de construcción (tesis de bachiller). Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14454/Portales_Para_par_Apoyo_organizacional_percibido1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pueyo, A. (2020). Introduction: Gender and Energy: opportunities for all. *IDS Bulletin*, 51(1), 1-6. Recuperado de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2s2.085081994249&doi=10.19088%2f1968-2020.102&origin=inward&txGid=a0a215824af9f9318817e0cd4377a90f>
- PwC. (2018). Out to Succeed: Realizing the full potential of LGBT+ talent Global survey finds businesses need to do more to attract and support LGBT+ talent. *Out Leadership*. Recuperado de <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2018/06/pwc-out-to-succeed-realising-the-full-potential-of-lgbt-talent.pdf>
- Quispe C. & Tapia A. (2019). Estrategias de marketing interno y su influencia en el engagement de los colaboradores de Plaza Vea – Real Plaza Trujillo 2019 (tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5656>
- Raineri, A. (2018) Gestión de la Diversidad en tres países Latinoamericanos: Una mirada desde la Teoría Institucional. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.
- Reffico & Ogliastri. (2009). Empresa y sociedad en América Latina. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 1-25.
- Rich, BL, LePine, JA & Crawford, ER (2010). Compromiso laboral: antecedentes y efectos sobre el desempeño laboral. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617-635.
- Rigg J., Sydnor S., Nicely A. & Day J. (2014) Employee Engagement in Jamaican Hotels: Do Demographic and Organizational Characteristics Matter? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13 (1), 1-16. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.807391>
- Robinson D., Perryman S., & Hayday S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Salanova, M., Martinez, I. & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. In F. J. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización*, 1, 349–376
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. Recuperado de

<https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Ales-rom, V. G. (2002). The measurement of engagement and burnout: A Two-sample confirmatory factor. *Journal of Happiness Studies*, 71–92.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saks, A. M. (2014) What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Sattar, T., Ahmad, K. & Hassan, S. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 53 (1), 81-96.
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli S., Bananuka J. & Najjemba Muganga G. (2018) Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5 (1). Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Triana, M., Miller, T. & Trzebiatowski, T. (2014) The double-edge nature of board gender diversity: diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. *Organization Science*, 25 (2), 609-632. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/43663431>
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. & Delbrige, R. (2013) Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The international Journal of Human Resource Management*, 24:14, 2657-2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2010). Executive White Paper Series What Is Leadership? Executive White Paper Series. *Ross School of Business*.