

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



La relación entre las prácticas de gestión de diversidad de género y el *employee engagement* en una industria culturalmente masculinizada del país: Caso Enel Distribución Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Bruno Alberto Marticorena Zambrano

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Katherine Dajhanna Ramos Cruz

Asesora:

Paloma Martínez-Hague Chonati

Lima, 2022

La tesis

La relación entre las prácticas de gestión de diversidad de género y el *employee engagement* en una industria culturalmente masculinizada del país: Caso Enel Distribución Perú

ha sido aprobada por:

Lic. Miguel Angel Humberto Villaseca Chavez
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Paloma Martinez-Hague Chonati
[Asesor Jurado]

Mgtr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich
[Tercer Jurado]

A mis padres, por su amor, esfuerzo y apoyo durante estos años de carrera universitaria, gracias a ustedes por acompañarme a cumplir una meta más. A mis maestros de secundaria, por inspirar a soñar en alto y apostar en mis capacidades, por sus consejos para mejorar y ser mejor estudiante cada día. A mis amigos, en especial a mi compañero de tesis, por tenerme paciencia este tiempo, que gracias a su compañía y apoyo hemos logrado grandes cosas.

Katherine Ramos

A mis padres, por crear cimientos inmarcesibles que hoy me mantienen de pie. A mis hermanos, por todas las oportunidades y el cuidado invaluable. A mis mejores amigos, por verme con amor; y por permitirme observar mi reflejo en sus ojos de vez en cuando. A los maestros, que con su ejemplo me motivan a ir más allá. A Katherine, por la ininterrumpida paciencia y las enseñanzas brindadas. En general, por ser mi *match* perfecto para esta inolvidable travesía.

Gracias.

Bruno Marticorena



A la Facultad de Gestión, por recibirnos y ser un segundo hogar en el que, durante tantos años, encontramos camino, luz, amistad, experiencias, amor y tanto más. A todos los profesores que nos brindaron un granito de arena -o mucho más- para sumarse a nuestro proyecto. Llegar hasta aquí no hubiese sido posible sin el incansable cariño y paciencia de quienes nos regalaron un poquito de su tiempo y apoyo en éstos últimos años. En ese sentido, agradecemos con especial esmero a Martha Pacheco, por ser la primera maestra que confió en nosotros. Por empujarnos a arriesgar e inspirarnos a seguir al corazón de manera auténtica siempre. Y, finalmente, a Paloma Martínez-Hague, por cuánto nos hicieron crecer los consejos fieles y las palabras de aliento que nos diste. Gracias por confiar en nosotros, a pesar de todo y hasta el final.

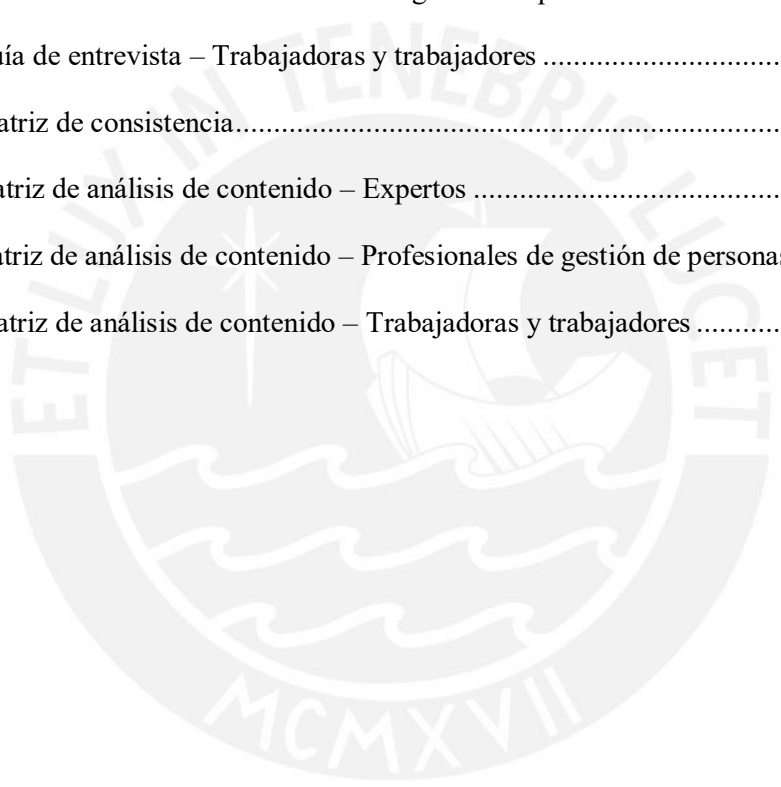


ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
1.1. Gestión de la diversidad de género	3
1.2. Employee engagement.....	5
1.3. Gestión de la diversidad de género en el Perú.....	7
1.4. Employee engagement en el Perú.....	8
1.5. Industria eléctrica en el Perú	9
1.6. Enel Distribución Perú.....	10
1.7. Marco analítico para la gestión de diversidad de género y engagement	11
2. Preguntas de investigación y objetivos de investigación.....	13
2.1. Pregunta general.....	13
2.2. Preguntas específicas.....	13
2.3. Objetivo general	13
2.4. Objetivos específicos	13
3. Justificación	14
4. Viabilidad	14
5. Limitaciones.....	15
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	16
1. Secuencia metodológica	16
2. Propuesta metodológica.....	17
2.1. Alcance	17
2.2. Enfoque.....	17
2.3. Diseño metodológico	18

3.	Técnica de recolección de información y marco muestral.....	18
3.1.	Expertos en gestión de la diversidad de género.....	18
3.2.	Profesionales en gestión de personas.....	19
3.3.	Trabajadoras y trabajadores de Enel Distribución.....	20
4.	Técnicas de análisis de información.....	21
5.	Ética de la información.....	22
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....		23
1.	Consideraciones previas sobre la gestión de diversidad de género	24
2.	La gestión de la diversidad de género y sus políticas y prácticas en Enel Distribución ..	26
2.1.	Desde la mirada de gestión de personas.....	26
2.2.	Políticas y prácticas de diversidad de género propuestas.....	26
2.3.	Desde la mirada de las y los trabajadores de Enel Distribución.....	29
2.4.	Exposición de políticas y prácticas de gestión de diversidad de género propuestas y principales comentarios recogidos	30
3.	Employee engagement.....	32
3.1.	Definición	32
3.2.	Dimensiones del employee engagement	34
3.3.	Componentes.....	35
4.	Beneficios	40
4.1.	Beneficios de employee engagement.....	40
4.2.	Beneficios organizacionales de la gestión de la diversidad de género.....	41
4.3.	Beneficios individuales y colectivos de la gestión de diversidad de género	41
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		43
1.	Conclusiones.....	43
1.1.	Sobre la validación del marco analítico propuesto	43
1.2.	Sobre la gestión de diversidad de género en Enel Distribución	43
1.3.	Sobre el nivel de employee engagement en Enel Distribución	45

1.4. Sobre los factores significativos de la relación entre la gestión de diversidad de género y el employee engagement en Enel Distribución.....	46
2. Recomendaciones.....	46
2.1. Para Enel Distribución.....	46
2.2. Para futuras investigaciones.....	47
REFERENCIAS.....	48
ANEXO A: Guía de entrevista – Expertos.....	53
ANEXO B: Guía de entrevista – Profesionales de gestión de personas.....	54
ANEXO C: Guía de entrevista – Trabajadoras y trabajadores.....	55
ANEXO D: Matriz de consistencia.....	63
ANEXO E. Matriz de análisis de contenido – Expertos.....	67
ANEXO F. Matriz de análisis de contenido – Profesionales de gestión de personas.....	73
ANEXO G. Matriz de análisis de contenido – Trabajadoras y trabajadores.....	81



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Prácticas de gestión de la diversidad de género.....	5
Tabla 2: Relación de expertos en la materia entrevistados.....	19
Tabla 3: Relación de profesionales de RR. HH. de Enel Distribución entrevistados	20
Tabla 4: Relación de trabajadoras y trabajadores de Enel Distribución entrevistados.....	21
Tabla 5: Políticas y prácticas de gestión de la diversidad de género en Enel Distribución	26
Tabla 6: Políticas y prácticas de gestión de la diversidad de género expuestas	30
Tabla 7: Respuestas de las y los trabajadores de Enel con respecto a los componentes de <i>employee engagement</i>	35



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Vinculación entre prácticas de gestión de la diversidad de género y <i>employee engagement</i>	12
Figura 2: Diagrama de secuencia metodológica.....	17



RESUMEN

Los constantes cambios en el entorno suelen ser un desafío para todas las organizaciones; pero también un propulsor a evolucionar y, mediante la gestión e innovación, generar nuevas ventajas competitivas. Desde la gestión de personas, es crucial actuar sobre los cambios y la evolución que se observan en el factor humano de las organizaciones; así como sobre sus necesidades y demandas para aportar a la empresa. El presente estudio pretende abordar la interacción entre dos variables relevantes para la gestión de personas: la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement*. No obstante, busca hacerlo partiendo de su análisis en una industria culturalmente masculinizada.

Así, se tiene como objetivo principal el explorar la relación entre las políticas y prácticas de gestión de diversidad de género propuestas y el nivel de *employee engagement* en una organización privada de la industria eléctrica del Perú a través de sus factores más significativos y resaltantes. Para ello, se emplea un marco analítico que propone su vinculación a través de la generación de políticas y prácticas concretas con las dimensiones normativa y afectiva del *employee engagement*. Esto, principalmente, para generar una serie de beneficios a la organización y sus trabajadores. En ese sentido, se concluye un alto nivel de relevancia de las dimensiones normativa y afectiva para la caracterización de la relación planteada. En adición a ello, de manera particular para la empresa estudiada, se concluye la existencia de cinco factores determinantes para la exploración de la relación entre la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement* en el caso estudiado: pertenencia a un holding europeo, la estabilidad laboral, la cultura organizacional, la valoración de la meritocracia y la pertenencia a ciertos colectivos.

Palabras clave: gestión de la diversidad, *employee engagement*, políticas y prácticas de gestión de la diversidad de género, dimensión normativa, dimensión afectiva, absorción, dedicación, vigor, industria eléctrica.

INTRODUCCIÓN

Es en la relación entre la volatilidad de las sociedades y la gestión de personas 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.

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. Asimismo, la descripción de la situación problemática incluye una primera inmersión descriptiva en la organización escogida como caso de estudio: Enel Distribución. Enseguida, también se realiza la presentación del marco analítico propuesto para la revisión de la relación planteada. Además, en este capítulo se detallan las preguntas y objetivos que guían la presente investigación; de la mano, también, de la viabilidad y limitaciones de esta.

En segundo lugar, se detalla el planteamiento y la secuencia metodológica para la tesis. En ese sentido, se da cuenta del alcance, enfoque y diseño de la investigación; así como de la oportuna descripción de la inmersión en la organización escogida y trabajo de campo realizado en ella. Son expuestas las técnicas de recolección y procesamiento de la información, así como las muestras de entrevistados por segmento de acuerdo con los objetivos de investigación.

En tercer lugar, el presente trabajo proporciona los hallazgos formulados por los investigadores en base a la revisión bibliográfica inicial y la recolección de información a través de las entrevistas en la organización seleccionada. De esa manera, mediante la triangulación de información entre la literatura especializada y los segmentos muestrales definidos, se construye una nutrida serie de hallazgos que permiten caracterizar los objetivos de investigación planteados inicialmente. Finalmente, se ofrecen las conclusiones y recomendaciones más relevantes después de concluida la investigación para la organización estudiada y para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema de investigación

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

Las dos variables teóricas para abordar son la gestión de diversidad de género y el *employee engagement*. Por un lado, la gestión de diversidad de género lleva años siendo abordada desde distintos enfoques y perspectivas por diversos autores. Por ejemplo, Ali y 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 actores externos relevantes que son parte de los grupos de interés o *stakeholders*. Cabe destacar que, esta es una variable usualmente abordada por las áreas de gestión de personas dentro de las organizaciones.

Por otro lado, *employee engagement* se entiende como la manera como los empleados se involucran directamente con su trabajo que implica aspectos físicos, cognitivos y emocionales al realizar una labor, tarea o actividad (Linggiiallo et al., 2021). Así, se relaciona a la generación de actitudes positivas de parte del empleado que puedan implicar sentimientos de entusiasmo y satisfacción. Para abordar el nivel de *employee engagement* de los empleados, se debe comprender ciertas características específicas como los recursos y demandas laborales que se relacionan con los niveles de compromiso (Rigg et al., 2014).

Para retratar el contexto escogido para la presente investigación se debe comprender la relación entre sector energético, industria eléctrica y subsectores de dicha industria. En el Perú, el sector energético desempeña un rol importante en la economía del país y está compuesto por grandes industrias como la de la electricidad, hidrocarburos líquidos, gas natural entre otras. La regulación de este sector está a cargo del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin); que tiene la función supervisora, reguladora, normativa, fiscalizadora y sancionadora, además de dar solución a reclamos y controversias (Osinergmin, 2017).

Únicamente la industria eléctrica compone el 19.4% de la matriz energética del país (Ministerio de Energía y Minas, 2019). Asimismo, dicha industria está dividida en tres subsectores o tramos: generación, transmisión y distribución. El primer tramo se encarga de las operaciones de generación de energía usualmente en estaciones estratégicamente ubicadas al interior del país. El segundo tramo se encarga de administrar las líneas que transmiten importantes

volúmenes de energía eléctrica a lo largo de todo el territorio nacional. Por último, el tercer tramo se encarga de administrar y comercializar la energía eléctrica con los consumidores finales, ya sean estos libres o regulados.

Dentro de este último subsector, donde se desarrolla la presente investigación, se encuentran 23 organizaciones encargadas de la distribución de energía eléctrica a lo largo de todo el país. Las principales son Enel Distribución y Luz del Sur que ocupan el 59% del mercado nacional (MINEM, 2019, p. 43). Una característica clave de este tramo es que concentra a la mayor parte del capital humano de toda la industria. La cantidad de empleados en Enel es aproximadamente 598 trabajadores, de los cuales 508 son trabajadores permanentes y 90 temporales (Enel Distribución Perú 2019, p. 70). Mientras que, por otro lado, Luz del Sur tiene 734 empleados, de los cuales 712 son permanentes y 22 temporales (Luz del Sur, 2019, p. 34).

A manera de resumen, la problemática que la presente investigación pretende es la brecha que existe en la industria eléctrica con respecto a las puesta en práctica de acciones por la diversidad de género. Esto, a pesar de la potencial relación que existe entre la gestión de diversidad de género con el employee engagement; debido a la generalizada masculinización de la industria.

Así, el principal motivo por el cual se escoge a Enel Distribución como caso de estudio es por ser una compañía dentro de la industria que sí apuesta por las políticas y prácticas en mención. De esa manera, brinda las condiciones a la investigación para profundizar el punto de vista de la oferta y demanda (compañía y colaboradores respectivamente) con respecto a ambas variables teóricas abordadas (gestión de diversidad de género y employee engagement).

A continuación, se introducen con mayor detalle las variables escogidas para la presente investigación.

1.1. Gestión de la diversidad de género

Con respecto a la diversidad desde la perspectiva organizacional, 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 (citado en Chiappetta, 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.

Por su parte, Stevens et al. (2008) 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 (citado en Raineri, 2018). De esa manera, ofrece una definición

bastante imparcial con respecto a la funcionalidad de la diversidad y las dimensiones antes mencionadas. Así, se da pie a empezar a pensar en todas aquellas prácticas que impliquen gestionar la diversidad de la forma más adecuada posible.

Si bien la diversidad es una característica que puede ser encarada desde distintas disciplinas, para las ciencias de la gestión es relevante en tanto es posible adoptar una filosofía y serie de acciones que permitan administrarla adecuadamente. Una de las definiciones más citadas de esta categoría es la de Cox y Blake, quienes 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.

Por su parte, Lumadi asegura que la gestión de la diversidad incluye aceptación y respeto, reconociendo que todos los individuos son únicos y diferentes entre sí (2008, citado en Chiappetta 2011, p. 59). 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. De esa forma, se puede reconocer cómo la gestión de la diversidad tiene un espacio no solo en el día a día de las organizaciones del siglo XXI, sino también dentro de sus respectivas estrategias.

En lo que respecta a las prácticas dentro de la gestión de la diversidad, éstas resultan de gran importancia y pueden variar dependiendo de los objetivos de cada organización. Según Kollen (2019) éstas afrontan dos tipos de retos dependiendo del nivel de diversidad: el generar diversidad y el mantener la diversidad. Así, lo que el autor pretende es diferenciar las estrategias que buscan nutrir el nivel de diversidad que tiene una organización dada de aquellas que buscan más bien armonizar y mantener la diversidad alcanzada.

De acuerdo con Chiappetta (2011) usualmente se considera que la gestión de la diversidad debe tener prácticas que busquen incluir minorías históricamente marginadas en los ambientes laborales (p. 59). En relación con ello, Fine (2019) 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.

Estas prácticas también son exploradas desde el campo de los estudios empíricos y de inmersión en las distintas realidades organizacionales. Por su parte, Hur y 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. 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. De ellas, podemos resaltar las siguientes como principales en materia de género:

Tabla 1: Prácticas de gestión de la diversidad de género.

Nº	Práctica
1	Igualdad salarial, de responsabilidad, de oportunidades, día de cada género y discapacidad.
2	Adecuar procesos de gestión humana a la gestión de la diversidad e igualdad.
3	Poner en marcha un programa de padres y madres trabajadores.
4	Espacios de maternidad y esparcimientos: Sala de lactancia e <i>Innovation Room</i> .
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	Sensibilización e inclusión de colaboradores en la diversidad visible e invisible.
8	Endomarketing con mensajes de gestión de la diversidad para todos los colaboradores.
9	Canal interno de denuncias que vigile las posibles prácticas discriminatorias y la conciliación
10	Establecer cómo medir el progreso de la organización en la implementación de la igualdad de oportunidades, la diversidad e inclusión.

Adaptado de Garzón (2018).

1.2. *Employee engagement*

Por otro lado, se encuentra el *employee engagement*, el cual es un tema de interés de la gestión de personas, cuyo concepto tiene múltiples definiciones de diversos autores. El presente trabajo se concentra en observar las diversas perspectivas organizacionales del *employee engagement*. Las variables a utilizar son las características del *employee engagement*, los beneficios que genera para la organización como a los empleados de forma personal y los componentes del *employee engagement*: dedicación, absorción y vigor o energía.

Desde la perspectiva organizacional, Robinson et al. (2004), caracterizan al *employee engagement* como una serie de actitudes positivas experimentadas por los colaboradores con

respecto a su pertenencia y contribución en la organización de la que forman parte. Como señalan los autores, un empleado comprometido conoce el contexto empresarial y trabaja junto con sus otros colegas para mejorar el desempeño para beneficio de la organización.

Otros autores complementan la visión de Robinson con la idea de que el *employee engagement* es un constructo multidimensional que capta las emociones y comportamientos positivos de un empleado durante el desempeño de su trabajo (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011); al grado de estar absortos y concentrados en el desarrollo del mismo (Saks, 2014). Para poder mejorar el *employee engagement*, se deben comprender cómo las características específicas tales como los recursos y las demandas laborales, se relacionan con los niveles de compromiso (Rigg et al., 2014).

Una definición más actual e integral es la de Linggiallo et al. (2021) por la que se retrata al *employee engagement* como la forma en que los trabajadores se involucran directamente en el trabajo que está compuesta por aspectos físicos, cognitivos y emocionales. Este involucramiento genera un sentimiento positivo en los trabajadores, el cual conlleva a la satisfacción y entusiasmo por realizar un esfuerzo extra.

A partir de lo expuesto, se puede decir que el *employee engagement* genera beneficios tanto para la organización como para el empleado. Entre los beneficios para la organización se encuentran el aumento de la productividad (Eldor, 2016), mejores tasas de retención, mayor satisfacción del cliente (Harter et al., 2002), la rentabilidad, la productividad, menor rotación de empleados, la calidad del trabajo de las personas (Kahn, 1992) y las variables de seguridad (Harter et al., 2002). Mientras que, entre los beneficios para el empleado están la satisfacción laboral, mejor bienestar (Polo-Vargas, 2017) y mayor lealtad organizacional (Maha & Saoud, 2014).

A continuación, se detallará los componentes del *employee engagement*, los cuales son: la dedicación, la absorción y el vigor o energía. Estos componentes están distribuidos según las actitudes que se puedan evidenciar en un empleado comprometido. En primer lugar, la dedicación es el componente cognitivo relacionado con el sentido de importancia, entusiasmo, desafío (Salanova et al., 2005), inspiración y orgullo en las tareas del trabajo (Salanova & Schaufeli, 2009), que implica la voluntad del empleado por realizar un esfuerzo extra para su organización (Ogueyungbo, 2020). En segundo lugar, la absorción es el componente afectivo caracterizado por la sensación de concentración total que muestra el empleado hasta lo profundo que puede llegar a estar absorto en el trabajo (Schaufeli et al., 2002). Según Ogueyungbo (2020), los empleados pueden tener el control sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, sin rasgos de agotamiento; como también mostrar altos niveles de ciudadanía organizacional y mayor eficacia.

Y, por último, el vigor o energía es el componente conductual que percibe la intensidad, desempeño, y empuje de parte de los empleados en el trabajo (Rich et al., 2010). Este se 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). Así, las variables descritas del *employee engagement* resultan relevantes para la investigación, ya que a partir de ellas se busca entender cómo otros factores se relacionan con ellas y afectan el ambiente laboral para que así las organizaciones puedan diseñar estrategias más eficaces.

Finalmente, dentro del modelo de Polo-Vargas, Fernández-Ríos, Bargsted, Ferguson y Rojas-Santiago (2017) se detalla el marco conceptual de la relación entre compromiso laboral y *employee engagement*. Este modelo explica que las dimensiones afectiva y normativa son las que generan mayor *employee engagement*. Estas dos dimensiones son resultado de las relaciones formales e informales en el lugar de trabajo, entre jefes o líderes con los empleados que abarca sentimientos positivos y de pertenencia a la empresa (dimensión afectiva); y, por otro lado, el deber moral e identificación con las normas de la organización como políticas y prácticas de la organización (dimensión normativa). Todo ello, desarrolla sentimientos positivos en los empleados, generando motivación, energía e interés hacia su trabajo.

1.3. Gestión de la diversidad de género en el Perú

En las próximas líneas, se da el esfuerzo aterrizar las variables tratadas en la presente investigación en el contexto escogido se ven expresados de una vez. Por un lado, si bien la gestión de la diversidad es un tema abordado desde una amplia gama de perspectivas en la literatura global, en el Perú se manifiesta de otra manera. De acuerdo con Fuchs (2010), en América Latina y el Perú, la diversidad de género es una de las más populares debido al paulatino ingreso de la mujer en el mercado laboral. Lo cual lo vuelve un tema de permanente estudio a través de los años.

En general, los estudios en nuestro país sobre gestión de la diversidad de género tienden a aproximarse de forma válida pero reducida a dicho fenómeno. Así, tienden a gravitar inmediatamente hacia la situación de la equidad de género y brechas entre hombres y mujeres. De acuerdo con Díaz et al. (2017), es gracias al enfoque de género que se problematizan las realidades desiguales, sobre todo en países como el nuestro. Así, desde la perspectiva de género se abordan cuestiones como prácticas machistas y excluyentes que han sido siempre interiorizadas como normales.

En ese sentido, se reproducen términos acuñados en la materia como el ‘techo de cristal’ o ‘piso pegajoso’ para hacer referencia a las principales barreras culturales y económicas que enfrentan las mujeres en sociedades como la nuestra. Según Acuña et al. (2018), las brechas de

género efectivamente continúan presentes en el ámbito laboral, sobre todo en la esfera laboral. Asimismo, esto tiene repercusión no solo a nivel individual y familiar, sino también organizacional e incluso social y comunitario.

No obstante, cabe resaltar que no solo a nivel internacional existen manifiestos y planes sobre la igualdad de género, sino también los hay a nivel nacional. Por ejemplo, como actual regente en la materia desde el Poder Legislativo se tiene a la Ley N° 30709 o Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. Esta fue promulgada en el año 2017 y 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” (El Peruano, 2017, p. 3).

De esa manera, se perfila como la iniciativa más clara respecto a la igualdad de género en el ambiente laboral y 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 (El Peruano, 2017, p. 3).

1.4. *Employee engagement* en el Perú

En el Perú, los estudios encontrados fueron sobre el *engagement* en relación con otros elementos organizacionales tales como la cultura organizacional¹ (Bobadilla M., Callata C. & Caro A., 2015); satisfacción laboral² (Candia, Castro & Sánchez, 2017); y rituales corporativos³ (Chávez-Luna L., Horna-Cerna K., Mäckelmann M., Gallardo-Echenique E., 2020); *employee experience*⁴ (Jiménez R. y Marroquín D., 2020). De este último estudio, se busca describir el estado actual del *employee experience* en el sector de seguros peruanos, donde los resultados

¹ Grupo sobre los valores, creencias, principios y normas que influyen en los aspectos de la vida laboral y rigen la toma de decisiones.

² Satisfacción laboral: Actitud o conjunto de actitudes que serán influenciados por una serie de factores internos y externos en el entorno laboral.

³ Rituales corporativos: Acciones que organiza cada empresa de forma periódica para poder integrar y brindar espacios de colaboración o productividad para todos sus miembros.

⁴ Employee experience: la intersección entre las expectativas de los colaboradores, sus necesidades y deseos con lo que la organización les ofrece en relación a dichos aspectos.

encontrados fueron que las estrategias que usa la organización para mejorar la experiencia de los colaboradores eran acciones que se adecuaban mejor al concepto de *employee engagement*.

Por otro lado, se encuentra el estudio de Candía, Castro y Sánchez (2017) que buscan analizar los factores de la satisfacción laboral y el *engagement* que impactan en la reducción de la intención de rotación del personal funcionario de una empresa minera. Aún así, los estudios sobre *employee engagement* en Perú son escasos en otras industrias y entornos organizacionales. Y por último está el estudio sobre rituales corporativos de Chávez-Luna et. (2017), uno de los hallazgos obtenidos detalla que existen dos tipos de cultura organizacional: misión e involucramiento, las cuales predicen el *engagement* laboral en el sector bancario.

1.5. Industria eléctrica en el Perú

Cifras del *Global Gender Gap Report* (2021) evidencian que, según el más reciente análisis, la brecha de género que queda por cerrar es de aproximadamente 32.3%; la cual tomaría aproximadamente 145 años para cerrarse de acuerdo con sus proyecciones en base a la evolución de dicho fenómeno hace décadas. Cabe resaltar, que uno de sus principales índices para analizar la brecha de género es la paridad en la participación económica y oportunidades en el ámbito laboral.

El sector energético es considerado como uno de los sectores económicos con menor diversidad de género a nivel mundial, a pesar de los recientes esfuerzos para promover y alentar la participación de las mujeres. La participación femenina en el sector energético sigue siendo todavía inferior a la masculina en el marco de la economía mundial, la cual varía aún más en los subsectores de la energía (IEA, 2020). A pesar de que la energía representa el 48% de la fuerza laboral mundial, las mujeres solo representan el 22% de la fuerza laboral en el sector del petróleo y el gas y el 32% en otras energías renovables (Irena, 2019).

Debido a las brechas de género expuestas, hay poca participación laboral femenina, en distintos niveles de las organizaciones, en especial en los puestos de liderazgo. Según la Agencia Internacional de Energía (2018) existen grandes obstáculos culturales que las mujeres tienen que afrontar dentro de este sector, tanto para acceder a posiciones de liderazgo como para reclutar y retener talento femenino. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2018), en América Latina y El Caribe tienen el porcentaje más alto de directoras ejecutivas; sin embargo, este porcentaje representa solo el 9% del total de los directores; adicionalmente a ello, las mujeres representan solo 7% de los directores no ejecutivos y 17% de los gerentes.

1.6. Enel Distribución Perú

Tal como se mencionó previamente, una de las principales empresas distribuidoras de energía eléctrica en el país es Enel Distribución, la cual ha sido escogida como sujeto de estudio para la presente investigación. Esta organización es una subsidiaria del grupo Enel, matriz italiana con operaciones de generación y distribución de energía eléctrica desde hace más de 50 años. En el Perú, cuenta con tres empresas: dos de generación (Enel Generación Perú, Enel Generación Piura) y una de distribución (Enel Distribución Perú).

Actualmente, Enel Distribución Perú cubre más de 52 distritos de las provincias de forma exclusiva y otros 5 de manera compartida con la empresa distribuidora de la zona sur (Enel, 2021). En total, lleva energía a casi un millón y medio de clientes, beneficiando a más de la mitad de la población de la capital peruana. Abarca el 31% de las ventas de energía eléctrica del país y de acuerdo con su memoria anual (2020), es una empresa concesionaria del servicio público de electricidad para la zona norte de Lima Metropolitana, Callao y las provincias de Huaura, Huaral, Barranca y Oyón.

Además, se le considera un caso sobresaliente en la industria eléctrica peruana debido a que la participación femenina en su fuerza laboral es el 33.5%; cabe resaltar, que dicho porcentaje representa un incremento del 0.6% con respecto al año anterior. Este porcentaje de colaboradoras se distribuye en 73.9% a la parte administrativa; 30.1%, líderes y profesionales; 19% ejecutivas; y 3.3%, técnicas (Enel Distribución 2020). Se puede evidenciar que, a pesar de las repercusiones culturales del machismo y desigualdad en nuestro país, existe una clara intención de involucrar talento femenino en sus operaciones.

La empresa en mención organiza su estrategia bajo la filosofía “*Open Power*”, la cual aborda no solo su misión y actividades actuales, sino también sus principales planes de desarrollo. De acuerdo con la información publicada, su visión está basada en dos pilares: innovación y sostenibilidad; los cuales están íntimamente desarrollados y buscan abordarlos de manera extensa. Mientras que su misión desarrolla su filosofía “*Open Power*”, la cual es “abrir el acceso a la energía, por medio de un proyecto ambicioso” (Enel Distribución, 2020). Este proyecto consiste dotar a un público mayor de accesibilidad a la energía; traer innovaciones relevantes a la mesa; abrir nuevos métodos de gestionar la energía para las personas; diseñar maneras innovadoras de utilizar la energía; y abrir nuevas alianzas.

Asimismo, con respecto a prácticas de diversidad e inclusión, Enel promueve la equidad de género mediante medidas contra la violencia hacia la mujer, diseñando programas que busquen revalorizar las diversas capacidades con las que pueden contribuir las mujeres; así como

eventos, "Un Café por la Diversidad", que traten sobre temas de equidad de género, racismo, discapacidad, entre otros (Enel Distribución, 2020).

En base a dichos esfuerzos, la organización tiene reconocimientos a nivel global en torno a su modelo de gestión de la diversidad. Si bien de manera local no pertenece a ningún ranking relacionado a la gestión de personas, sí los ha obtenido como Grupo Enel en el ámbito internacional. De acuerdo con Equileap (2021) en la última edición de su reporte global de igualdad, el Grupo Enel se posiciona en el puesto 8 a nivel mundial; siendo así la primera empresa italiana y la primera de la categoría “utilities” en aparecer en el ranking. De esa forma, confirma su compromiso en materia de género luego de haber aparecido también en el *Bloomberg Gender Equality Index* y el *Refinitiv Diversity and Inclusion Index* (Enel, 2021).

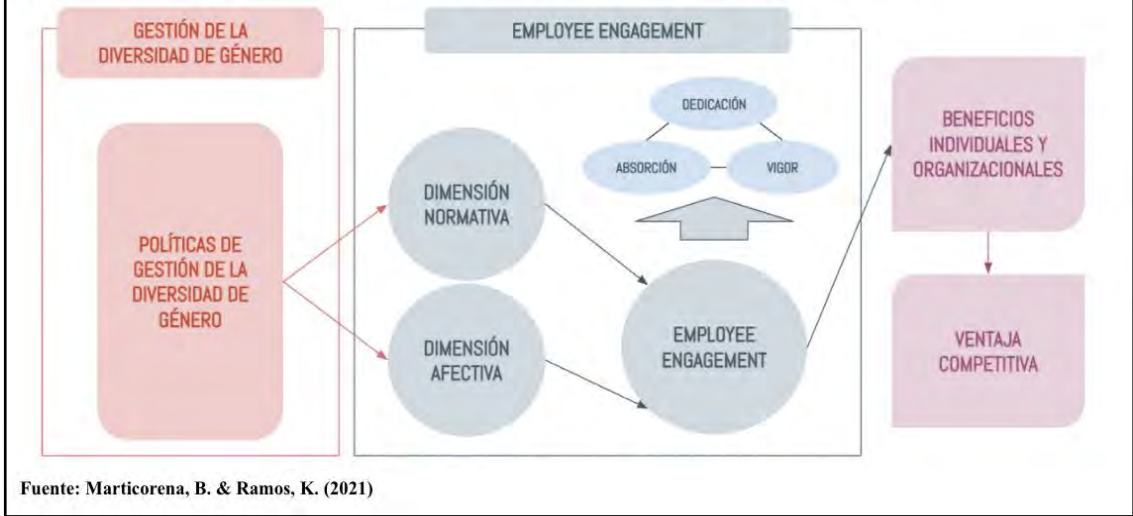
1.7. Marco analítico para la gestión de diversidad de género y *engagement*

Finalmente, las dos variables teóricas planteadas por la presente investigación son sencillamente abordables en términos de los intereses de las organizaciones con respecto a la gestión de las personas. Sin embargo, tratar de entenderlas de forma relacionada es un desafío para la academia ya que la producción de estudios empíricos sobre estas variables en la industria planteada es escasa.

A través de un trabajo de investigación previamente realizado, se propone como alternativa para abordar la exploración de la relación entre ambas variables teóricas en mención el siguiente modelo. Las prácticas concretas de las organizaciones, como manifestación de la gestión de la diversidad de género, pueden enmarcarse en las dos dimensiones del *employee engagement*: la normativa y la afectiva.

De esa manera, estarían vinculadas a la manifestación de elementos del *employee engagement* como la absorción, dedicación y vigor. Lo cual, finalmente, se traduce en la generación de beneficios individuales y organizacionales que la compañía capitaliza dado que la convierte en una ventaja competitiva.

Figura 1: Modelo “Vinculación entre prácticas de gestión de diversidad de género y *employee engagement*”



Fuente: Marticorena, B. & Ramos, K. (2021)

Por otro lado, el modelo expuesto fue presentado ante una serie de expertos en materia de gestión de la diversidad de género y *employee engagement* con la finalidad de obtener su validación y retroalimentación con miras a la aplicación de este. Los principales comentarios obtenidos sobre el mismo fue que es ciertamente novedoso, debido a que busca hipervincular a la gestión de la diversidad de género específicamente con el *engagement*, cosa que no habían notado antes. Más allá de que todas las buenas prácticas de una organización se vinculan con el compromiso, el tratar de establecer la relación entre ambas variables es positivo. Además, consideraron una correcta representación del *employee engagement* en términos de las dimensiones presentadas y los elementos subsecuentes, como la absorción, vigor y dedicación. Tal como lo afirma, Maria Cordova, vicepresidenta de Gestión del Talento ENGIE, sobre el *employee engagement* que interrelaciona la parte cognitiva, emocional y motivacional representada en las normas, políticas, procedimientos, beneficios y demás (comentario personal, 25 de mayo, 2021).

En términos de retroalimentación, brindaron tres puntos principalmente a considerar. En primer lugar, la importancia de las relaciones interpersonales en ambas variables, especialmente en la generación de *employee engagement*. En segundo lugar, la capacidad de brindar dirección a la absorción, vigor y dedicación en el modelo. Y, en tercer lugar, el tomar en cuenta los públicos receptores de dichas políticas y prácticas. Esto debido a que, dentro de la heterogeneidad que implica la fuerza laboral de una organización, los diferentes públicos y colectivos podrían recibir las prácticas de maneras distintas. No obstante, existió unanimidad entre los expertos en la materia consultados sobre la validación del modelo y su próxima aplicación en el caso de estudio seleccionado.

A partir de todo lo señalado, se sostiene que existe un vacío del conocimiento dentro de la realidad peruana sobre la relación que pudiesen tener la gestión de la diversidad de género y la generación de *employee engagement*, sobre todo en un entorno altamente masculinizado como el sector energético. Ello constituye un problema, debido a la creciente necesidad de gestionar las condiciones laborales de cada vez más población femenina y abiertamente LGBTIQ+ que se inserta en el mercado laboral peruano.

Por ello, la presente investigación busca explorar la relación entre la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement* en una empresa del segmento de distribución eléctrica como Enel Distribución. Y así, que los hallazgos permitan entender mejor los beneficios e incentivos que tendrían las empresas de la misma industria, e incluso del mismo sector para abrazar y promover dichas prácticas.

2. Preguntas de investigación y objetivos de investigación

A partir de lo planteado en la sección anterior, se proponen las siguientes preguntas de investigación; así como los objetivos correspondientes.

2.1. Pregunta general

¿Cómo es la relación entre las prácticas de gestión de la diversidad de género y el *employee engagement* en Enel Distribución?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el marco analítico adecuado para explorar la relación entre la GDG⁵ y el EE⁶?
- ¿Cuáles son las prácticas de GDG presentes en Enel Distribución?
- ¿Cómo es el nivel de EE en Enel Distribución respecto a las prácticas de GDG?
- ¿Cuáles son los factores más significativos de la relación entre la GDG y el EE en Enel Distribución en base al marco analítico propuesto?

2.3. Objetivo general

Explorar la relación entre las prácticas de gestión de la diversidad de género y el *employee engagement* en Enel Distribución.

2.4. Objetivos específicos

- Validar con expertos un marco analítico para explorar la relación entre GDG y EE.

⁵ Gestión de la diversidad

⁶ Employee engagement

- Identificar prácticas de GDG presentes en Enel Distribución.
- Identificar el nivel de EE en Enel con respecto a las prácticas de GDG percibidas por los trabajadores.
- Describir los factores más significativos de la relación entre la GDG y el nivel de EE en Enel Distribución en base al marco analítico propuesto.

3. Justificación

De acuerdo con Reffico y Ogliastri, es innegable lo relacionadas que están las empresas con sus respectivos entornos sociales en la actualidad (2009, p. 20). Asimismo, según Dyzenchouz (2017), en América Latina las áreas de gestión de personas están en busca de estrategias para conectar emocionalmente a sus empleados con su trabajo generando de su parte un compromiso con la organización (citado en Azaña & Cabrera, 2019). En ese sentido, una de las intenciones del presente trabajo de investigación es seguir dándole espacio a la discusión de la diversidad, ya que ésta es un fenómeno inherente a la sociedad de hoy. Así, se espera poder retratar la gestión de la diversidad -específicamente de género- desde el punto de vista organizacional. Además, hacerlo converger con el *employee engagement* ya que este es un factor relevante en la búsqueda del compromiso desde la gestión de personas.

Por otro lado, “la dimensión de género del suministro energético y la formulación de políticas hasta hace poco permaneció inexplorada en la literatura. Esto es a pesar de la evidencia de que el sector energético está claramente dominado por hombres” (Pueyo, 2020, p. 3). En ese sentido, a través del presente estudio se pretende contribuir al entendimiento de la relación entre ambas variables presentadas anteriormente en el contexto del sector energético peruano.

4. Viabilidad

Las variables teóricas de la presente investigación, es decir, la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement* han sido abordadas de manera independiente por la literatura desde hace varios años. Por ello, es que se cuenta con un amplio material académico sobre dichas variables. Además, se tiene acceso a los expertos y especialistas pertinentes para realizar la exploración en el caso propuesto, debido a que se cuenta con el compromiso de la empresa para acceder a los trabajadores de acuerdo con las necesidades del estudio.

Un aspecto favorable, es que se cuenta con el apoyo del Grupo de Investigación sobre Gestión de la Diversidad de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, lo cual facilita el acceso a profesionales e información relevante del campo. Asimismo, se cuenta con adecuada conectividad, así como con el espacio de tiempo suficiente durante el semestre para alcanzar los

objetivos planteados.

5. Limitaciones

El presente estudio cuenta con las limitaciones que se exponen a continuación. En términos del tamaño de la muestra, el acceso a las trabajadoras y trabajadores fue restringido en relación al tiempo disponible debido a los permisos que se tenían que obtener para entrevistarlos. Asimismo, el solo poder entrevistar a través de videollamadas, debido a la pandemia por el COVID-19, se considera un limitante a la observación de reacciones y lenguaje no verbal durante la recolección de información. En términos de la extrapolación de resultados, se considera que el marco analítico propuesto es ajustado a las características de la industria para el cual fue construido, por lo que los resultados no pueden ser generalizados.

Habiendo expuesto lo propio, en el próximo apartado, se expone el diseño metodológico planteado para abordar la problemática descrita hasta el momento.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, en base a todo lo previamente expuesto y al sustento teórico de la tesina “Marco analítico de la relación entre las prácticas de la gestión de la diversidad de género y *employee engagement* en el sector energético” (Marticorena & Ramos, 2021) se presenta la metodología propuesta para la presente investigación.

1. Secuencia metodológica

Después de la selección y elaboración de la situación problemática anteriormente expuesta, se procedió a hacer una investigación sobre las empresas de la industria escogida, entre las cuales las más relevantes son Enel Distribución y Luz del Sur. En ese sentido, se realizó una inmersión en sus documentos públicos como las memorias anuales para analizar la viabilidad de la investigación en ellas. Se concluyó que Enel Distribución sea el caso de estudio seleccionado para ser el contexto en que se enmarque la presente investigación debido a la información publicada sobre sus esfuerzos en gestión de la diversidad. Así, ésta plantea la siguiente secuencia metodológica.

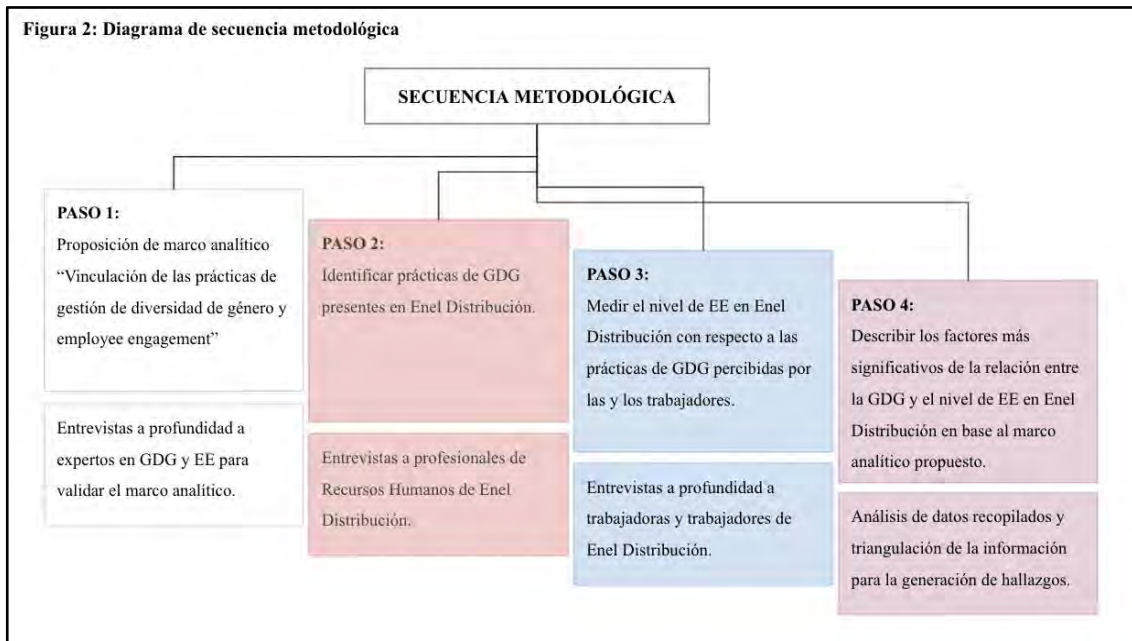
En primer lugar, se propone un marco analítico como herramienta de análisis para la vinculación de ambas variables; y, con él, realizar entrevistas de validación a expertos en *engagement* seleccionados para validar dicha herramienta como marco de análisis para la relación entre variables teóricas (ver Anexo A).

En segundo lugar, se procede a formular y validar con expertos en metodología una guía de entrevista semi estructurada dirigida a los profesionales del área de gestión de personas de Enel Distribución Perú para indagar en las prácticas de gestión de la diversidad de género que utilizan en la organización. Así también, para comprender el manejo dado a la retención y *engagement* en su espacio de trabajo (ver Anexo B).

En tercer lugar, se procede a elaborar y validar con expertos en metodología una guía de entrevista semi estructurada dirigida a trabajadoras y trabajadores de Enel Distribución para indagar en su nivel de *employee engagement*. Dicha guía de entrevista utiliza como principal lineamiento el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)* de Schaufeli (2003) para abordar el nivel de *employee engagement* desde sus variables propuestas: absorción, dedicación y vigor. Asimismo, cabe resaltar que se busca indagar de manera cualitativa en dichas variables a partir de las preguntas y repreguntas asociadas al cuestionario (ver Anexo C).

En cuarto lugar, se lleva a cabo el análisis de los datos obtenidos para alcanzar los hallazgos respectivos en cada una de las fases previas. Así, con los datos recolectados y procesados, se inicia la fase de exploración y generación de hallazgos con respecto a la relación

entre las prácticas de gestión de la diversidad de género y el *employee engagement* en Enel Distribución. Esto último con ayuda del marco analítico previamente establecido y validado.



2. Propuesta metodológica

2.1. Alcance

El alcance de la presente investigación es exploratorio. Según los autores Hernández et al. (2010), un estudio exploratorio se realiza con el objetivo de examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado antes. En el presente estudio, se realiza este objetivo mediante la exploración de las prácticas de diversidad de género y el *employee engagement* en una empresa de la industria eléctrica, Enel Distribución Perú.

2.2. Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo. Una investigación cualitativa tiene como características enfocarse en comprender fenómenos, explorarlos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández et al., 2010). Es así como el presente estudio tiene como objetivo el conocimiento de las prácticas de gestión de la diversidad de género en la organización, la exploración del *employee engagement* mediante sus dimensiones, componentes y beneficios; y el conocimiento de las percepciones de los empleados, donde no se toma en cuenta métricas numéricas para interrelacionar las variables de estudio.

2.3. Diseño metodológico

Dado que la presente investigación tiene un enfoque cualitativo, existen dos tipos de esta investigación: no experimental y experimental. En este caso, el presente estudio es una investigación no experimental. Según los autores Hernández et al. (2010), un estudio no experimental se enfoca en algún fenómeno predeterminado que no ha sido ocasionado intencionalmente por quienes investigan (p. 153). Además, en estos estudios, las variables independientes no son manipulables ni se tiene control de estas porque ya sucedieron o se dieron, sus efectos. En el caso de esta investigación se busca explorar las prácticas de gestión de diversidad de género y el *employee engagement*, mediante sus características, componentes y dimensiones, lo cual implica la obtención de datos sin manipulación deliberada de las variables.

Asimismo, dentro de esta clasificación de investigación no experimental, se encuentran los diseños transeccional o transversal y longitudinales. Este estudio es de diseño transversal, lo cual quiere decir que la recolección de datos se da en un mismo periodo; y, por ende, las conclusiones se basan en dicho periodo.

Finalmente, cabe resaltar que la presente investigación también es un estudio de caso. Según Harrison (2002) el estudio de caso busca comprender al objeto de estudio dentro de su contexto, tomando en cuenta las variables que lo rodean. El principal motivo por el que la investigación se conduce como un estudio de caso es debido a que solo existen dos organizaciones dedicadas a la distribución de energía eléctrica en Lima. Así, se toma a Enel Distribución Perú para conducir la investigación como de tipo “caso único” ya que esta evidencia una propuesta de gestión de diversidad e inclusión.

3. Técnica de recolección de información y marco muestral

La técnica de recolección de información escogida para la presente investigación es la entrevista semi estructurada tal como se mencionó en los párrafos anteriores. Asimismo, se definen tres segmentos para ser entrevistados como parte del marco muestral. Estos son: expertos en materia de gestión de la diversidad de género y *employee engagement*, profesionales de gestión de personas en la organización escogida; y trabajadores y trabajadoras de Enel Distribución.

3.1. Expertos en gestión de la diversidad de género

Con respecto a los expertos en materia de *employee engagement*, la primera entrevistada fue María Elena Córdova, quien actualmente se desempeña como vicepresidenta de Recursos Humanos en Engie, importante empresa del sector energético, enfocada en generación de energía eléctrica. Tiene más de 20 años de experiencia en el manejo de temas de gestión de personas como compensaciones y *engagement*.

El segundo entrevistado decidió mantener su identidad en reserva; sin embargo, cabe resaltar que es Director de Talento en un importante grupo económico del país desde hace seis meses. Asimismo, si bien tiene experiencia laboral en distintas industrias, también se dedica a la gestión de personas desde el ámbito académico en una importante universidad del país.

La tercera entrevistada fue María Pía Bravo, quien es directora ejecutiva de Presente ONG, una ONG enfocada en talento y empleabilidad LGBTIQ+. Tiene aproximadamente dos años ejerciendo dicho cargo y trabajando de la mano con organizaciones (privadas, públicas y demás) en temas de gestión de la diversidad, especialmente de género y condiciones laborales para minorías sexuales.

Tabla 2: Relación de expertos en la materia entrevistados.

Nombre	Cargo	Organización
María Elena Córdova	Vicepresidenta de Recursos Humanos	Engie
Anónimo	Director de Talento	Grupo Empresarial
María Pía Bravo	Directora Ejecutiva	Presente ONG

3.2. Profesionales en gestión de personas

En segundo lugar, profesionales en materia de gestión de la diversidad que laboran en la empresa caso de estudio. En ese sentido, se realizaron tres entrevistas a miembros del departamento de gestión de personas en la organización para recopilar la información deseada. La primera entrevistada fue Patricia Uribe, quien es la encargada del departamento de Diversidad e Inclusión de la compañía. Ella es trabajadora social de profesión y cuenta con experiencia en la compañía desde hace aproximadamente 20 años.

El segundo entrevistado fue Tito Santillán, quien labora desde hace cinco años en la empresa. A la fecha es encargado del departamento de Reclutamiento y Selección en el Grupo Enel, rubro de la gestión de personas en el que tiene más de 10 años de experiencia. Finalmente, el tercer entrevistado fue Milko Martínez, quien es encargado del departamento de Formación y Desarrollo de la empresa. Si bien lleva 10 años cumpliendo dicha función para la compañía, tiene 20 años de experiencia en el área.

Tabla 3: Relación de profesionales de gestión de personas de Enel Distribución entrevistados.

Nombre	Área
Patricia Uribe	Diversidad e Inclusión
Tito Santillán	Reclutamiento y Selección
Milko Martínez	Formación y desarrollo

3.3. Trabajadoras y trabajadores de Enel Distribución

Finalmente, se procedió a entrevistar a diversas trabajadoras y trabajadores de Enel Distribución con la finalidad de obtener una visión transversal sobre el conocimiento de las políticas y prácticas de gestión de la diversidad de género. Asimismo, para obtener un acercamiento a la identificación del nivel de *employee engagement* en relación con dichas políticas y prácticas y lograr la saturación en términos de información recolectada.

Para poder conocer el nivel de *employee engagement* de las y los trabajadores de Enel Distribución se utilizó una guía de entrevista semi estructurada, la cual maneja como principal lineamiento el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) de Schaufeli (2003) que aborda las variables: dedicación, absorción y vigor. Estas variables son los componentes con los cuales se manifiesta el *employee engagement* en las y los trabajadores de Enel Distribución Perú.

Se utilizó esta guía de entrevista como una adaptación a las necesidades del estudio cualitativo. De esa manera, si bien se toman los datos cuantitativos (nivel de absorción, dedicación y vigor) se da especial énfasis al enfoque cualitativo profundizando en las respuestas de las y los trabajadores.

Se entrevistó a 10 trabajadores con los cuales se cumplió con la meta de abarcar la serie de perfiles que se detalla a continuación: trabajadores solteros, solteras, madres y padres de familia. Asimismo, trabajadores del área administrativa, como del campo técnico, en posiciones senior y junior. También, trabajadores jóvenes (menores de 35 años) y mayores (de 35 años a más). Finalmente, trabajadoras y trabajadores que formen parte del comité de Diversidad e Inclusión y que hayan interactuado con el Comité contra el Hostigamiento Sexual y Laboral.

Tabla 4: Relación de trabajadoras y trabajadores de Enel Distribución entrevistados.

Nombre	Puesto	Área	Tiempo de servicio (años)	Género	Edad (años)	Hijos
Giordano Castrejón	Analista Senior Risk Management and Strategy	Área administrativa	8	M	-35	
Mauro León	Coordinador de Alquiler de Infraestructura	Área administrativa	9	M	+35	X
Gerson Velez	Analista de Regulación	Área técnica	7	M	-35	
Rodrigo Basurco	Key Account Manager	Área técnica	5	M	-35	
Silvia Talavera	Especialista en Desarrollo y Gestión de Producto	Área administrativa	4	F	-35	X
Andrea Casella	People Business Partner Support	Área administrativa	10	F	-35	
Diana Sanchez	Analista de Gestión y Control en Alta Tensión	Área técnica	4	F	-30	
Jorge Salazar	Auditor Interno	Área administrativa	14	M	+35	X
Fiorella Robles	Jefa de Supply Chain	Área técnica	12	F	+35	X
Claudia Leyton	Analista de Servicios	Área administrativa	24	F	+45	X

4. Técnicas de análisis de información

El proceso de análisis de la información se da, en un inicio, con la transcripción manual de las entrevistas obtenidas por ambos investigadores en documentos de Microsoft Word. En seguida, se procede a la codificación de estas en un documento de Microsoft Excel. Dicha codificación se da en base a las variables y subvariables consignadas en la Matriz de Consistencia (ver Anexo H).

Es así como las principales variables a tomar en cuenta son la gestión de la diversidad de género, manifestada tanto en las definiciones brindadas, como en las políticas y prácticas discutidas durante las entrevistas; y el *employee engagement*, medido a través de la escala de Likert ubicada en la entrevista a los trabajadores, así como las preguntas de apoyo para el análisis cualitativo.

El proceso de triangulación de la información se da a través de la contraposición de los datos obtenidos de la revisión bibliográfica de las variables en cuestión. Para los autores Hernández et al. (2010), la triangulación de recolección de los datos será más conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar estos, para así poseer una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos; es decir, se debe proveer de diferentes actores, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. Es por ello, las entrevistas brindadas serán por los expertos en materia de gestión de la diversidad de género y *employee engagement*, por profesionales de gestión de personas de la organización y las y los trabajadores de diversas áreas de la organización.

5. Ética de la información

El proceso de la investigación requiere la participación de personas para la recolección de información de fuentes primarias. Para esto es necesario la comunicación a las personas participantes acerca de los objetivos, usos y alcances de la investigación. Cabe resaltar que en la presente investigación se respeta la libertad de expresión, dignidad, género, autonomía de los participantes de expertos teóricos, especialistas de *employee engagement* como de gestión de la diversidad, y los empleados de la empresa Enel Distribución.

La investigación se rige bajo la Ley de Protección de Datos Personales, la cual garantiza la privacidad de los datos de contacto de las personas entrevistadas y los de grupos focales mediante la presentación y uso del consentimiento informado, este documento proporciona o no la participación al estudio. De igual manera, los participantes tienen el derecho de solicitar y conocer los resultados finales de la presente investigación, los cuales deben ser reportados con total honestidad e integridad. Asimismo, los investigadores se comprometen a utilizar los datos de información recolectados con fines académicos para el estudio y no causar daños perjudiciales al bienestar de las personas que participan en la investigación.

Luego de haber descrito las consideraciones metodológicas determinadas para esta investigación y a los participantes a los cuales se tuvo acceso durante el trabajo de campo, en el siguiente apartado se presentan los hallazgos obtenidos. De manera general, estos serán estructurados según los siguientes cuatro subíndices: consideraciones previas, gestión de diversidad de género, *employee engagement* y beneficios.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

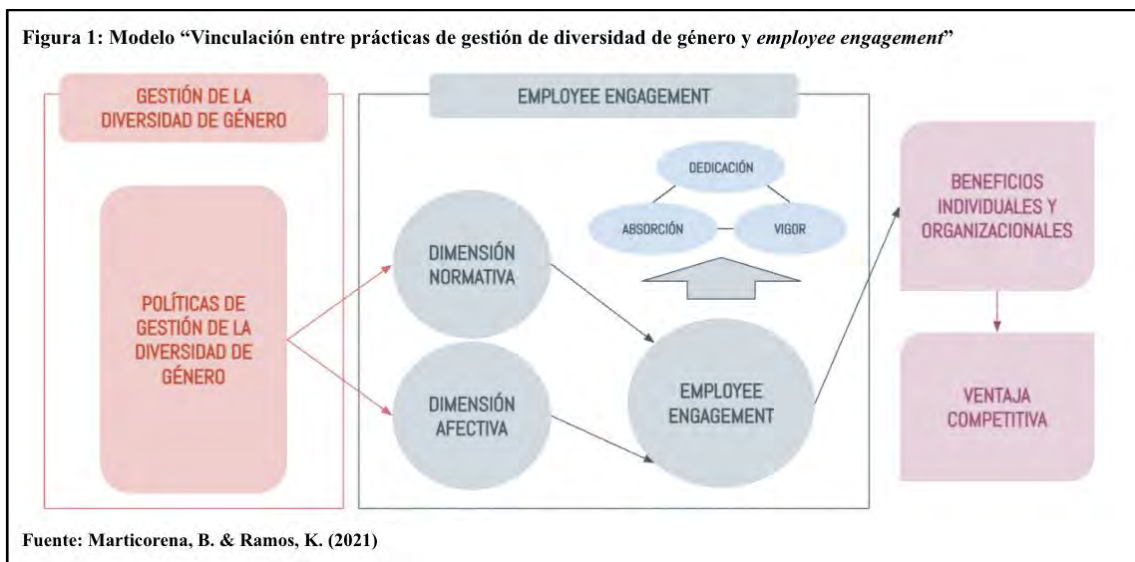
En el presente capítulo expone el proceso de análisis de la información recabada en la presente investigación, así como su correspondiente triangulación para la generación de hallazgos. Dicho proceso consta de tres fases. En primer lugar, la recolección de literatura que fue oportunamente expuesta líneas arriba. En segundo lugar, la recopilación de entrevistas a expertos en la materia, a profesionales de gestión de personas de Enel Distribución y a una serie de las y los trabajadores de dicha empresa. Y, en tercer lugar, el contraste de dichos datos. De esa manera, las entrevistas a profundidad mencionadas fueron debidamente transcritas, codificadas y sintetizadas en base a las categorías designadas. Con ello se procede a la contraposición de la información procesada con la intención de generar los hallazgos más relevantes para la exploración que supone el presente trabajo de investigación.

A continuación, se detallan los principales hallazgos de la investigación mediante una estructura basada en el modelo presentado como base teórica. El modelo propuesto “**Vinculación de las prácticas de gestión de diversidad de género y *employee engagement***” está compuesto por 3 partes: las políticas y prácticas de la gestión de la diversidad de género, *employee engagement*, y los beneficios organizacionales e individuales que generan al fin una ventaja competitiva desde la gestión de personas.

En primer lugar, se describen las políticas y prácticas de gestión de la diversidad de género de Enel Distribución Perú, encontradas principalmente en la fase de trabajo de campo de la presente tesis. Asimismo, la percepción de las y los trabajadores con respecto a estas prácticas. En segundo lugar, se detalla el *employee engagement*, las dimensiones que lo afectan, normativa y afectiva; y sus componentes: vigor, dedicación y absorción. En tercer lugar, a través de las respuestas de las y los trabajadores de Enel de Distribución, se busca hallar el nivel de *employee engagement* de estos trabajadores, así como la influencia o no de las prácticas de diversidad de género. Y finalmente, los beneficios organizacionales e individuales que resultan a causa de la existencia de estas prácticas de gestión de la diversidad de género de Enel Distribución Perú generando a fin una ventaja competitiva.

Tal como se menciona en el primer capítulo del presente trabajo, el modelo propuesto busca relacionar dos variables importantes, pero poco vinculadas de las ciencias de la gestión que son la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement*. Así, en primer lugar, en materia de la gestión de la diversidad de género, lo relevante no solo es el entendimiento y posición que tenga la organización, sino la manera en que ésta se materializa a través de políticas y prácticas concretas.

En ese sentido, el modelo contempla que dichas políticas y/o prácticas se relacionan directamente con las dimensiones normativa y afectiva del *employee engagement*, promoviendo dicha variable en la organización. La cual se ve manifestada en, principalmente, tres elementos como la absorción, el vigor y la dedicación de los trabajadores de la organización. Y, finalmente, que los resultados deseados de dicha relación son los beneficios individuales y organizacionales que buscan generar una ventaja competitiva desde la gestión de personas.



Así, luego de concluida la fase de inmersión y trabajo de campo en el caso de estudio, se procede a detallar los hallazgos obtenidos.

1. Consideraciones previas sobre la gestión de diversidad de género

La implementación de políticas y prácticas de gestión de diversidad de género empezó como una homologación de lineamientos de la casa matriz europea. Tal como lo señala Tito Santillán, “es un objetivo de Enel a nivel global, brindar igualdad de oportunidades logrando el equilibrio entre hombre y mujeres” (comunicación personal, 22 de junio, 2021). Sin embargo, en este proceso de implementación de políticas, hay un proceso muy importante que es el de la adaptación de la cultura italiana a la cultura peruana. Durante esto, se diseñan diversas prácticas diferentes a las de la casa matriz, pero con un mismo objetivo para una mejor implementación de estas.

Enel Distribución no sólo busca cumplir estos objetivos estratégicos planteados por la casa matriz, sino busca ir más allá: crear una cultura de igualdad. Milko Martínez, encargado de Desarrollo y Formación de Talento, confirma lo anterior, “más allá de los indicadores y tareas que hacer, lo motiva una cultura de igualdad, va más allá género sino una cultura, donde todos se

puedan expresar, todas pueden florecer de acuerdo con su talento, hoy en día no es bien visto en Enel que las personas se sientan discriminadas o por quienes son o como se expresan” (comunicación personal, 25 de junio, 2021).

Es por ello, que algunas motivaciones por parte de Enel Distribución son brindar un espacio donde las personas sientan libertad para expresarse y desarrollarse (Patricia Uribe, comunicación personal, 15 de junio, 2021), cultura de igualdad, propiciando el equilibrio entre los géneros (Milko Martínez, comunicación personal, 25 de junio, 2021) y sumar a la diversidad de ideas y puntos de vistas distintos (Tito Santillán, comunicación personal, 22 de junio, 2021).

Algunas limitaciones que se presentaron durante la aplicación de las políticas y prácticas en Enel Distribución fueron los vacíos legales existentes en las leyes peruanas y la oferta laboral debido a la escasez de talento femenino. En términos de vacíos legales en las leyes del Estado, en el Perú existe la Ley N° 30709 que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. Esta ley expresa las bases para muchos otros aspectos de las condiciones laborales y equidad en el ámbito laboral para las mujeres, como prohibir la discriminación remunerativa entre varones y mujeres (El Peruano, 2017, p. 3). Sin embargo, como manifiesta Milko Martínez, encargado de Desarrollo y Formación de Talento, “la Ley ya plantea los temas de diversidad y de hostigamiento, SI, pero cuando tú la traes a compañía te das cuenta de que hay algunos vacíos, no fue hecha para todas las poblaciones (LGBTIQ+)” (comunicación personal, 25 de junio, 2021).

Y, por otro lado, están las dificultades para aplicar prácticas con respecto a la oferta laboral debido a la escasez de talento femenino, en especial en puestos operativos donde se necesitan trabajadoras de las carreras universitarias y/o técnicas como ingeniería eléctrica, entre otras. “Hay posiciones muy especializadas, lamentablemente a veces existen cero candidatas” (Tito Santillán, comunicación personal, 22 de junio, 2021). Estas dificultades no permiten a la organización cumplir objetivos estratégicos de las cuotas de género.

Cabe resaltar, además, que tal como se mencionó en capítulos anteriores, los profesionales de gestión de personas consultados estuvieron de acuerdo con las definiciones y diferenciaciones manejadas en el presente estudio para políticas y prácticas de gestión de la diversidad. Las políticas son los documentos oficiales (reglamentos, normas) de la organización; mientras que, las prácticas son las acciones tomadas sin necesidad de estar previamente estipuladas.

2. La gestión de la diversidad de género y sus políticas y prácticas en Enel Distribución

2.1. Desde la mirada de gestión de personas

Desde el punto de vista de los representantes seleccionados de la gerencia de gestión de personas de Enel, la gestión de la diversidad de género es brindar igualdad de oportunidades, beneficios y trato a las personas independientemente de su género (Tito Santillán, comunicación personal, 22 de junio, 2021). Asimismo, consideran que se trata de planificar estrategias para brindar espacios de desarrollo dentro de la organización.

Ello se condice con lo expuesto por la revisión bibliográfica sobre la variable en tanto Ali y Konrad (2017) resaltan su importancia desde la gestión de la igualdad. Mientras que, por su parte, María Pía Bravo la entiende como el manejo de las dinámicas sociales internas para que ningún grupo se vea en desventaja (comunicación personal, 29 de junio, 2021). A partir de ahí, resulta relevante la revisión de dicha serie de acciones concretas en la compañía a través de sus políticas y prácticas referentes a la materia.

2.2. Políticas y prácticas de diversidad de género propuestas

Con respecto al análisis de la manifestación de la gestión de diversidad de género en políticas y prácticas, Enel Distribución maneja una gama de políticas y acciones desarrolladas de acuerdo con la legislación correspondiente y también por iniciativa propia. Las mencionadas por los tres profesionales de gestión de personas de Enel Distribución entrevistados se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5: Políticas y prácticas de gestión de diversidad de género en Enel Distribución.

Nº	Política o práctica
1	Balance vida-trabajo
2	Campañas de sensibilización sobre género
3	Uso de lenguaje inclusivo
4	Días otorgados por maternidad y paternidad
5	Procesos de RR. HH. con enfoque de género

Tabla 5: Políticas y prácticas de gestión de diversidad de género en Enel Distribución (continuación)

N°	Política o práctica
6	Comité contra el hostigamiento sexual y laboral
7	Comité de Diversidad e Inclusión
8	Promover el talento femenino en carreras STEM
9	Talleres educativos sobre diversidad para líderes
10	Medición del progreso

En primer lugar, el balance vida-trabajo, que es parte de la política de conciliación entre la vida personal-familiar con la vida profesional-laboral de las trabajadoras y trabajadores. Esta se manifiesta, principalmente, a través de la flexibilidad horaria y la posibilidad de hacer trabajo remoto (incluso antes del inicio de las restricciones por la pandemia del COVID-19). Además, todos los viernes del año se da media jornada laboral y se atienden y priorizan los permisos por emergencias familiares (Patricia Uribe, comunicación personal, 15 de junio, 2021). Actualmente, debido a la masificación del trabajo remoto, es parte de esta política el promover la desconexión digital (y difundirla a través de una Guía) y el ajuste de horarios para respetar el mencionado balance. En segundo lugar, la organización de constantes campañas de sensibilización sobre temas de género. A través de estas se busca llevar mensajes relevantes sobre la situación de género a quienes deseen participar. Éstas pueden ser sobre, por ejemplo, empoderamiento femenino y se suelen enmarcar (aunque no exclusivamente) en fechas especiales como el Día de la Mujer. Asimismo, recientemente se han dado campañas apoyadas por terceros expertos en temas de diversidad como Diversamente y Hazte Presente (Patricia Uribe, comunicación personal, 15 de junio, 2021), para sensibilizar en temas LGBTIQ+ también.

En tercer lugar, el uso de lenguaje inclusivo en las comunicaciones institucionales, ya sean internas o externas. Esta política engloba distintas iniciativas que se manifiestan a través de documentos y acciones concretas. Por ejemplo, se diseñó una Guía de Lenguaje Inclusivo que es difundida a toda la empresa (Patricia Uribe, comunicación personal, 15 de junio, 2021). Además, esta va acompañada de capacitaciones, sobre todo, a líderes y gerentes para su uso apropiado. Consecuentemente, se busca normalizar el utilizar el lenguaje como un mecanismo de inclusión

y respeto de la diversidad; y, no solo a nivel interno, sino también externo. Así, los distintos departamentos tienen como objetivo también el involucramiento de proveedores y contratistas en el uso de dicha guía. En cuarto lugar, el otorgamiento de días de licencia por maternidad y paternidad. Si bien es una política extendida a todas empresas por la legislación nacional, Enel Distribución busca dar un paso más allá para reforzar su compromiso con la equidad de género. Así, otorga días extra a los requeridos y abre la posibilidad a que las y los trabajadores conecten sus vacaciones con ella para darles un periodo de inicio de maternidad/paternidad amplio y adecuado (Patricia Uribe, comunicación personal, 15 de junio, 2021).

En quinto lugar, la existencia de una política de aplicar procesos de RR. HH. con enfoque de género. Por un lado, en las compensaciones, a través de la cual se trabaja progresivamente la reducción de la brecha salarial entre hombres y mujeres. Asimismo, desde reclutamiento y selección se tienen indicadores que buscan promover la paridad entre géneros en la empresa; principalmente, en la presentación de candidatos, ya que se busca tener siempre un número equitativo de candidatos y candidatas (Tito Santillán, comunicación personal, 22 de junio, 2021). Con respecto a los procesos de desarrollo, una práctica común es el buscar promover el liderazgo femenino a través de la cuota de género en los planes de sucesión para la alta dirección. Es decir, para cada puesto que se habilite, se debe preparar para dicho puesto a un número equitativo de potenciales sucesores o sucesoras (Milko Martínez, comunicación personal, 25 de junio, 2021). En sexto lugar, la existencia de un Comité contra el hostigamiento sexual y laboral. Dicha iniciativa, aunque regulada por ley actualmente, tiene mucho tiempo siendo parte de Enel Distribución. A través de éste se busca prevenir y erradicar los casos de acoso en el espacio laboral (ahora virtual, inclusive) con capacitaciones y campañas informativas como “Sin Excusas” y la atención y resolución adecuada de cada caso (Patricia Uribe, comunicación personal, 15 de junio, 2021).

En séptimo lugar, la existencia del, recientemente creado, Comité de Diversidad e Inclusión. En este comité se espera abrir espacios de discusión sobre todo tipo de diversidad y elaborar propuestas que permitan incrementar el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras (Patricia Uribe, comunicación personal, 15 de junio, 2021). En octavo lugar, el promover el talento femenino en carreras STEM (Patricia Uribe, comunicación personal, 15 de junio, 2021). Al reconocer que la raíz del problema de la equidad de género se encuentra en la formación básica y la cultura, se busca hacer ésto a través del relacionamiento con colectivos como WIE (*Women in Energy*), brindar mentorías a mujeres e incluso auspiciar eventos y programas formativos de institutos, como el Instituto Superior Tecnológico Nuevo Pachacútec. Su portal web menciona al respecto: “Entre los egresados también se encuentran mujeres. El IST Nuevo Pachacútec aplica el principio de igualdad de género y abraza la idea de que todos debemos tener las mismas

oportunidades para laborar en trabajos que normalmente se consideraban como exclusivos de los hombres” (Enel, 2018).

En noveno lugar, la organización de talleres enfocados en temas de diversidad. Si bien éstos van dirigidos en general para todos los trabajadores, se enfatiza en los líderes de las distintas áreas, con la intención de concientizarlos sobre las bondades de la diversidad (Tito Santillán, comunicación personal, 22 de junio, 2021). Esto es parte de la política de educación continua que respalda a los valores y planes de Enel Distribución como organización en el país. Y, en décimo lugar, la medición del progreso con respecto a la gestión de la diversidad. Principalmente a través de la participación de terceros especialistas en consultorías y auditorías, como Aequales y Presente ONG para el diagnóstico y elaboración de recomendaciones en temas de equidad y diversidad de género, respectivamente. Además, gracias a esto se obtuvo la certificación de "Empresa Segura" del MIMP; es decir, libre de violencia y discriminación contra la mujer (Patricia Uribe, comunicación personal, 15 de junio, 2021).

2.3. Desde la mirada de las y los trabajadores de Enel Distribución

Ahora bien, todo lo presentado es trabajado desde la gestión de personas para abordar adecuadamente la diversidad de género existente en los trabajadores de la compañía. No obstante, por su lado, las y los trabajadores, tienen su propia perspectiva sobre el fenómeno. Éstos entienden a la gestión de la diversidad de género como la igualdad de oportunidades entre los géneros en la organización; sobre todo enfocado en “mirar los cargos sin género” (Giordano Castrejón, comunicación personal, 13 de julio, 2021) y equilibrar las responsabilidades entre hombres y mujeres. Uno de los miembros del Comité de Diversidad e Inclusión mencionó que se trata de “tener políticas dirigidas a validar, incluir y promover las diferentes experiencias de la diversidad de personas” (Rodrigo Basurco, comunicación personal, 14 de julio, 2021).

Así, resulta relevante el análisis de las políticas y prácticas expuestas desde el punto de vista de la demanda, es decir, de las y los trabajadores a quienes se dirigen. Luego de la inmersión con el *pool* de trabajadores escogido, se identificaron las prácticas mencionadas como las más percibidas y valoradas. En primer lugar, las campañas de sensibilización y talleres educativos sobre temas de género. Las cuales fueron, en definitiva, las más recordadas por las y los entrevistados, debido al impacto que dicha difusión de información tiene en su forma de pensar, educación y accionar (Rodrigo Basurco, comunicación personal, 14 de julio, 2021). Los principales temas recordados son las campañas contra la violencia de la mujer, el empoderamiento femenino y la eliminación de sesgos inconscientes.

En segundo lugar, la existencia de procesos de RR. HH. con enfoque de género. Esto debido a la presencia de mujeres en puestos de liderazgo y el haber escuchado de la aplicación o

aplicado personalmente las cuotas de género en el reclutamiento y selección (Claudia Leyton, comunicación personal, 23 de julio, 2021). Y, en tercer lugar, la existencia del Comité contra el hostigamiento sexual y laboral y el Comité de Diversidad e Inclusión. Además, se mencionó la existencia del recientemente implementado seguro para protección de parejas homosexuales (Diana Sánchez, comunicación personal, 16 de julio, 2021).

2.4. Exposición de políticas y prácticas de gestión de diversidad de género propuestas y principales comentarios recogidos

Una vez se obtuvieron las prácticas consideradas en el “*top of mind*” de los trabajadores entrevistados, se procedió a hacer la presentación de las principales prácticas recogidas de la serie de entrevistas con los profesionales de gestión de personas. Esta lista resumía cinco políticas y prácticas consideradas cruciales en el manejo de la gestión de la diversidad. Estas se detallan en la Tabla 6.

Tabla 6: Políticas y prácticas de gestión de la diversidad de género expuestas.

N°	Práctica de gestión de la diversidad de género
1	Balance vida-trabajo
2	Campañas de sensibilización sobre género
3	Días otorgados por maternidad y paternidad
4	Procesos de RR. HH. con enfoque de género
5	Comité contra el hostigamiento sexual y laboral

A continuación, se recogieron los comentarios sobre las mismas. A pesar de no recordar las cinco antes de ser presentadas, todos mencionaron de antemano por lo menos dos de la lista expuesta. Además, se considera un alto nivel de conocimiento de todas las prácticas presentadas, en general, debido a que, al mencionarlas, la totalidad de los entrevistados mencionó haber escuchado de todas ellas, por lo menos una vez en su tiempo de servicio en la empresa.

En primer lugar, sobre la política de balance vida-trabajo se mencionó casi con unanimidad que no consideran que tenga que ver con el género en absoluto (Mauro León, comunicación personal, 14 de julio, 2021). Ésta es una práctica común en la empresa, incluso

previo a la pandemia, y es un método de conciliación muy valorado debido a la flexibilidad que otorga a todos sin distinción. En segundo lugar, sobre las campañas de sensibilización sobre temas de género, se pudo notar que su existencia es muy reconocida por todos, y además, son de las más valoradas por el público objetivo (Silvia Talavera, comunicación personal, 16 de julio, 2021). En tercer lugar, sobre los días otorgados a manera de licencia para maternidad y paternidad, se mencionó que sí se conoce de la política que se otorgan los días de ley y días extra de forma voluntaria; sin embargo, no al detalle (Gerson Vélez, comunicación personal, 14 de julio, 2021), porque la mayoría no la ha usado.

En cuarto lugar, sobre los procesos de RR. HH. con enfoque de género, se expresaron ideas sobre todo en materia de cuotas de género en reclutamiento y selección, así como sobre planes de sucesión con enfoque de género. Estos son conocidos a detalle por líderes, ya que son ellos los que interactúan constantemente con estas prácticas (Fiorella Robles, comunicación personal, 22 de julio, 2021). Se manifestó menos conocimiento sobre compensaciones; es decir, sobre el cierre de brecha salarial y su situación actualmente en la empresa. Sin embargo, algo muy resaltante es que se habló de la defensa de la meritocracia en contraste con la gestión de la diversidad de género en este punto (Giordano Castrejón, comunicación personal, 13 de julio, 2021) ya sea para las compensaciones, la selección y el desarrollo.

Y finalmente, sobre la existencia del comité contra el hostigamiento sexual y laboral, se expresó un vasto conocimiento de su disponibilidad incluso antes de que fuese mandatorio por ley. Además, se reconoce su efectividad y las buenas prácticas asociadas al mismo, como la confidencialidad de sus procesos, el nivel de difusión adecuado y las capacitaciones sobre el tema (Claudia Leyton, comunicación personal, 23 de julio, 2021).

Por una parte, a nivel de beneficio personal, las prácticas mencionadas como más útiles fueron el balance vida-trabajo y las campañas de sensibilización. Esto debido a su impacto en el día a día, ya sea en la comodidad y flexibilidad del trabajo remoto, como en la capacidad de aprender de nuevos temas sociales en el trabajo (Silvia Talavera, comunicación personal, 16 de julio, 2021). Así, cabe resaltar que también fue muy mencionada la política sobre procesos de RR. HH. con enfoque de género; debido a que tiene una implicancia importante en el desarrollo e impacto de las mujeres en la empresa (Diana Sánchez, comunicación personal, 16 de julio, 2021). Por otra parte, a nivel de utilidad para la organización, se mencionaron, principalmente, el balance vida-trabajo y los procesos de RR. HH. con enfoque de género.

Al preguntar por qué más perciben que se hace por la diversidad de género desde la organización, se hizo mención a una mayor inclusión de mujeres en puestos usualmente masculinizados (Claudia Leyton, comunicación personal, 23 de julio, 2021). Así como el

establecimiento de mejores relaciones de confianza entre jefe-colaborador (Rodrigo Basurco, comunicación personal, 14 de julio, 2021), lo cual refuerza la idea de la importancia de las relaciones interpersonales en este tópico. Finalmente, la gran cantidad de talleres, cursos y capacitaciones, sobre todo, las relacionadas directamente con temas de género.

Cabe resaltar que otro hallazgo importante es la diferencia en la valoración de dichas prácticas dependiendo de quién fuese la persona entrevistada. Tal como fue mencionado por los expertos consultados en la primera fase del estudio, por un lado, el público objetivo central (mujeres y minorías LGBTIQ+) rescataba las campañas de sensibilización y la existencia de protección en el espacio laboral como las más valoradas. Mientras que, por otro lado, los hombres cisgénero y heterosexuales abogaban más por las prácticas de conciliación vida-trabajo, consideradas imparciales en temas de género por la mayoría.

Ello se relaciona intrínsecamente con la idea de que no todos los grupos dentro de la organización adoptan y entienden las prácticas desde la misma perspectiva. Más bien, como menciona María Pía Bravo, se debe tener en cuenta a qué grupo de trabajadores se analiza, en tanto su nivel de aceptación o interpretación de las políticas y prácticas en cuestión puede variar (comunicación personal, 29 de junio, 2021). De ahí, se considera que el factor más significativo de la relación entre la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement* en una organización dentro de una industria culturalmente masculinizada es la importancia de la pertenencia a un grupo directamente beneficiado.

Resulta conveniente resaltar que, en el proceso de inmersión en el caso de estudio, se mencionaron todas las políticas y prácticas más relevantes que desarrolla Garzón (2018) como parte de su proposición de lista de acciones para la gestión de la diversidad. Por el contrario, tal como se mencionó previamente, emergieron nuevos elementos como en materia de políticas y prácticas de gestión de la diversidad de género. Así, los principales son el involucramiento y auspicio de programas educativos (institutos tecnológicos) y colectivos que buscan promover el talento femenino en carreras STEM (*Women in Energy*).

3. *Employee engagement*

3.1. Definición

Según los autores Robinson D., Perryman S. y Hayday S. (2004), el *employee engagement* se define como una actitud positiva de parte del empleado hacia la organización, es decir, que un empleado comprometido trata de mejorar su desempeño para beneficio de la organización. Tal como lo señala Anónimo (comunicación personal, 2021), experto en *employee engagement*:

El engagement es cómo además de estar satisfecho y contento con mi chamba, realizo acciones deliberadamente para cumplir y exceder mis objetivos porque mi chamba me encanta. [...] la emoción se traduce en acción [...] Gente satisfecha no es una seguridad de buen desempeño; gente comprometida, es decir que traduce la emoción positiva en acción, sí tiene mayor probabilidad de cumplir objetivos y de desempeñarse de manera sobresaliente.

Los autores Bakker, Albrecht y Leiter (2008) confirman lo señalado, que el *employee engagement* es un constructo multidimensional que capta las emociones y comportamientos positivos de un empleado durante el desempeño de su trabajo (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011); al grado de estar absortos y concentrados en el desarrollo de estas (Saks, 2014). Mientras que, por el lado de la empresa, sucede de la misma manera. En consenso entre los trabajadores del área de gestión de personas de Enel Distribución Perú, el *employee engagement* es el “compromiso que tenemos con los empleados. El vínculo de confianza y de compromiso que tenemos los trabajadores con nuestra empresa” (Patricia Uribe, comunicación personal, 15 de junio, 2021).

Mejorar el *employee engagement* consiste en comprender las características específicas que se relacionen con los niveles de compromiso tales como los recursos y las demandas laborales (Rigg et al., 2013). De esa manera, María Elena Córdova, vicepresidenta de Recursos Humanos de Engie, afirma lo anterior mediante una ejemplificación.

Primero con la parte racional. Yo trabajo en Engie porque a la gente le pagan bien, recibe un bono, una utilidad, le pagan a tiempo el sueldo, cotiza en la bolsa de valores. Son cosas que racionalmente tu cabeza te dice ‘oye sí, acá hay algo bien tangible y claro’ [...]. Parte emocional. Está el ‘me quieren, me cuidan’, mi jefe se preocupa por mí, cuidan a los colaboradores [...]. Yo quiero esta compañía porque me cuidan y me protegen. Parte motivacional es lo que te energiza para la acción. Cuando tienes el uno y el dos sientes una energía de conexión que te genera la motivación, porque la motivación así con las típicas teorías de Maslow no solo es de lo básico sino de lo más trascendente. Entonces, si logras tener lo racional y lo emocional, tienes la motivación. Y esa motivación es lo que te impulsa a la acción y por tanto logras lo que está en el medio que es el punto central de intersección que es el engagement. (Comunicación personal, 25 de mayo, 2021)

Las y los trabajadores de Enel Distribución Perú confirman que el *employee engagement* es “ponerse la camiseta”. Así lo indican Andrea Casella (comunicación personal, 16 de julio, 2021), es “ser parte de sentirse parte de la empresa, de Enel, sentir que los objetivos de parte de la empresa como nuestros también, y que aportamos 100%”; y Claudia Leyton (comunicación personal, 23 de julio, 2021) que “significa cuando los empleados se involucran con el trabajo, con los objetivos, con los valores de la empresa. Si un empleado es comprometido, puede hacer con mayor esfuerzo, ganas, con mayor pasión”.

3.2. Dimensiones del employee engagement

Según el modelo de Polo-Vargas, Fernández-Ríos, Bargsted, Ferguson y Rojas-Santiago (2017), que detalla el marco conceptual de la relación entre compromiso laboral y *employee engagement*, explica que las dimensiones afectiva y normativa son las que generan mayor *employee engagement*.

Por un lado, la dimensión normativa es el deber moral e identificación con las normas de la organización como políticas y prácticas de la organización (Polo-Vargas J. et al., 2017). Y así lo confirman los expertos en temas de gestión de personas en tanto:

Las políticas reflejan la posición de la organización respecto a ciertos temas, entonces sí creo que es importante. (La dimensión normativa) puede ser la más controversial, creo que sí es importante que la organización tome una posición y esa posición la manifiesta a través de sus políticas internas, creo que sí es importante. (Anónimo, comunicación personal, 4 de junio, 2021)

Actualmente en el país existen manifiestos y planes sobre la igualdad de género, como por ejemplo la Ley N° 30709 o Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, cuya Ley fue promulgada en el año 2017. El objetivo de la ley es “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” (El Peruano, 2017, p. 3). Sin embargo, como lo señala María Pía Bravo, directora Ejecutiva de ONG Presente:

La dimensión normativa es muy importante, es el punto central, pero tiene que ser súper extenso, súper bien trabajado, porque si no es integral, hay muchos huecos que la ley peruana no cubre cuando hablamos de población LGBTIQ+, y que la empresa tiene que poder suplir de cierta manera. (Comunicación personal, 4 de junio de 2021)

Mientras que, por otro lado, la dimensión afectiva es el resultado de las relaciones formales e informales en el lugar de trabajo, entre jefes o líderes con los empleados que abarca sentimientos positivos y de pertenencia a la empresa (Polo-Vargas J. et al., 2017). En las organizaciones peruanas, todavía “depende mucho de la persona donde está; (es decir), si el jefe o jefa, por ejemplo, no es alguien que esté de acuerdo con esto (LGBTIQ+), o deja mucho espacio abierto a cualquier situación” (María Pía Bravo, comunicación personal, 4 de junio, 2021). Estas situaciones y otras son algunos factores que se vienen trabajando en las organizaciones mediante sus prácticas y valores.

3.3. Componentes

Los componentes del *employee engagement* están divididos según las actitudes que se puedan evidenciar en un empleado comprometido, cabe resaltar que estos no son excluyentes, y son tres: dedicación, absorción y vigor.

Tabla 7: Respuestas de las y los trabajadores de Enel con respecto a los componentes de *employee engagement*.

Nombre	Descripción del Perfil	Nivel de dedicación	Nivel de absorción	Nivel de vigor
Giordano Castrejón	Hombre, sin hijos. Menor de 35 años.	6	5	6
Mauro León	Hombre, con hijos Mayor de 35 años.	6	5	5
Gerson Vélez	Hombre, sin hijos. Menor de 35 años. Área técnica.	5	5	5
Rodrigo Basurco	Hombre, sin hijos. Menor de 35 años. Miembro del Comité de Diversidad e Inclusión. Área técnica.	6	4	5
Silvia Talavera	Mujer, sin hijos. Menor de 35 años. Área administrativa.	5	5	5
Andrea Casella	Mujer, sin hijos. Menor de 35 años. Gestión de personas.	5	5	5
Diana Sánchez	Mujer, sin hijos. Menor de 30 años. Área técnica	6	5	6
Jorge Salazar	Hombre, con hijos. Mayor de 35 años.	5	5	5

Tabla 7: Respuestas de las y los trabajadores de Enel con respecto a los componentes de *employee engagement* (continuación).

Nombre	Descripción del Perfil	Nivel de dedicación	Nivel de absorción	Nivel de vigor
Fiorella Robles	Mujer, con hijos. Mayor de 35 años. Área técnica.	6	5	6
Claudia Leyton	Mujer, con hijos Mayor de 45 años.	5	5	5
		5,5	4,9	5,3

La dedicación es el componente cognitivo relacionado con el sentido de importancia, (Salanova et al., 2005), inspiración y orgullo en las tareas del trabajo (Salanova & Schaufeli, 2009), que implica la voluntad del empleado por realizar un esfuerzo extra para su organización (Ogueyungbo, 2020).

Para las y los trabajadores, la dedicación se manifiesta mediante prácticas de su día a día en su ámbito laboral. El nivel de dedicación promedio entre ellos fue de 5,5 puntos de una escala de Likert de 1 al 6 (ver Tabla 7), cuyo resultado es positivo para ambas partes. Sin embargo, al ser un estudio cualitativo es necesario profundizar en las respuestas de la muestra de las y los trabajadores y no solamente generalizar.

El nivel de dedicación encontrado en las y los trabajadores es relativamente alto, lo cual expresa que ellos se sienten inspirados y les enorgullece sus trabajos, en específico las funciones que realizan. Tal como lo señala Mauro León, coordinador del alquiler de negocio de infraestructura, “Me gusta lo que hago, sé que estoy en una empresa responsable, no solo en los temas que hablamos sino también en otros, hacemos prácticas más allá de lo que nos piden. Y eso me lleva al orgullo donde estoy y lo que hago” (comunicación personal, 1 de julio, 2021). Asimismo, Claudia Leyton, Analista de Servicios: “Me siento entusiasmada con mi trabajo porque me gusta lo que hago y nos pone retos. No todo es plano, sino que hay temas que salen, hay dinamismo. Me gusta trabajar así y me siento cómoda haciéndolo en Enel” (comunicación personal, 23 de julio, 2021).

Esta dedicación de parte de ellos se debe por diversos motivos, tales como las funciones que realizan, el ámbito laboral, las oportunidades de desarrollo, el clima y cultura, y en especial,

para fines del estudio, las políticas y prácticas de diversidad de género. No obstante, se les formuló un escenario donde no existirían estas políticas y prácticas de diversidad de género en la organización para poder indagar si su nivel de dedicación cambiaría o se mantendría independiente de estas.

En los resultados se encontró que todas las mujeres de la muestra coinciden que el nivel de dedicación cambiaría, en este caso disminuiría, sin estas las políticas y prácticas de diversidad de género de Enel Distribución Perú no estuviesen presentes. Ellas valoran las prácticas con visión de enfoque de género en posición de jefaturas, así como el apoyo moral percibido y la seguridad que sienten al trabajar en ese espacio laboral. Como lo señala Fiorella Robles, jefa de Cadena de Suministro:

Creería que sí [...] Porque en el momento que a mí me tocó ascender, como te decía, los ascensos eran a dedo, y qué pasó, que el gerente comercial de ese momento [...] (me ha) ayudado muchísimo a subir [...] él siempre dice que es el más feminista de los feministas. [...] El entusiasmo de mi trabajo proviene de las oportunidades que tuve, tiene mucho que ver mucho con el enfoque de género que se dio y ahora se viene transformando y con la calidad de la vida. (Comunicación personal, 22 de julio, 2021)

De la misma manera, Andrea Casella, People Business Partner Support, señala sobre los aspectos de seguridad y apoyo en el espacio laboral:

Si yo no sintiera que Enel me sienta seguridad, me cuida porque se preocupa por nosotros, yo no sentiría la misma motivación por estar así, traducir en mi comportamiento también sobre como yo abordó los temas de las otras personas, como ellos vienen a mí, como yo les respondo. (Comunicación personal, 16 de julio, 2021)

Mientras que, el resto de la muestra consideran que su nivel de dedicación permanece igual, de manera independiente de las políticas y prácticas de diversidad de género. “No creo que cambiaría sería el mismo resultado porque no me desmotivan y tampoco genera un plus de motivación de estén o no estén las prácticas” (Jorge Salazar, comunicación personal, 21 de julio, 2021).

La absorción es el componente afectivo que se caracteriza por la sensación de concentración total que muestra el empleado hasta lo profundo que puede llegar a estar absorto en el trabajo (Schaufeli et al., 2002). Los empleados pueden tener el control sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, sin rasgos de agotamiento; como también mostrar altos niveles de ciudadanía organizacional y mayor eficacia (Ogueyungbo, 2020).

Para las y los trabajadores, la absorción se manifiesta mediante las jornadas laborales diarias y la conciliación vida - trabajo de las y los trabajadores. El nivel de absorción promedio

entre ellos fue de 4,9 puntos de una escala de Likert de 1 al 6 (ver Tabla N° 7), cuyo resultado es positivo al ser mayor a lo estándar. Sin embargo, como se manifiesta anteriormente, es necesario profundizar en las respuestas de la muestra de las y los trabajadores.

El nivel de absorción encontrada en las y los trabajadores es medianamente alto, lo cual expresa que ellos se sienten concentrados, cómodos con sus trabajos y sus familias. Tal como lo señala Claudia Leyton, Analista de Servicios, madre de familia, “Me siento cómoda trabajando, me siento tranquila aquí en casa, soportando con mi familia y cumpliendo sobre todo los objetivos que me han asignado, yo tengo una historia ya prácticamente año y medio y he aprendido mucho. He ido aprendiendo mucho y me gusta lo que hago, disfruto mi trabajo, y cuando uno lo hace, el día vuela” (comunicación personal, 23 de julio, 2021).

Esta absorción de parte de ellos se debe por diversos motivos, tales como las prácticas de balance vida - trabajo, los permisos por situaciones inesperadas, entre otras. De la misma manera, se les planteó un escenario donde no existirían estas políticas y prácticas de diversidad de género en la organización para poder indagar si su nivel de absorción cambiaría o se mantendría independiente de estas.

En los resultados se encontró que todas las personas de la muestra coinciden que el nivel de absorción cambiaría, en este caso también disminuiría, sin estas las políticas y prácticas de diversidad de género de Enel Distribución Perú no estuviesen presentes. Ellos valoran las políticas de conciliación de vida - trabajo, las prácticas de flexibilidad horaria, la preocupación de parte de la empresa, entre otras prácticas de diversidad de género. Como lo señala Rodrigo Basurco, Gestor de cuentas claves, miembro del Comité de Diversidad e Inclusión: “Probablemente, si no hubiera prácticas buscaría estar en una cápsula, burbuja tratando que mi paz mental no se altere, pero en Enel no ha sido necesario” (comentario personal, 14 de julio, 2021).

Mientras que, Fiorella Robles, jefa de Cadena de Suministro, madre de familia, señala sobre las políticas de conciliación vida - trabajo:

Yo creo que depende si no existirán, podría estar medianamente conectada. Si, por ejemplo, mi hijo tiene un examen, en cualquier instante me puedo ir de una reunión, entonces yo podría estar medianamente o poco, si mi hijo me lo pedía de una manera puntual, no podría estar completamente absorto. Si la práctica no estuviese, no tendría la capacidad de levantar mi mano y decir ‘oye un ratito, pero aquí que estar con mi hijo, podemos mover la reunión a las 11’, y entonces atendió ahí las dos cosas y estaría de nuevamente mucho. Y eso es porque la práctica existe, si no existiera creo que iríamos al otro lado. (Comunicación personal, 22 de julio, 2021)

El vigor o energía es el componente conductual, el cual percibe la intensidad, desempeño, y empuje de parte de los empleados en el trabajo (Rich et al., 2010). Así este 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).

Para las y los trabajadores, el vigor o energía se manifiesta mediante prácticas de su día a día en su ámbito laboral. El nivel de vigor promedio entre ellos fue de 5,3 puntos de una escala de Likert de 1 al 6 (ver Tabla 7), el cual es positivo en ambos lados. De la misma manera, será necesario profundizar en las respuestas de la muestra de las y los trabajadores para no generalizar.

El nivel de vigor encontrado en las y los trabajadores es alto, este se expresa en ellos en su día a día, su ámbito laboral y familiar. Se sienten con energía y optimismo durante el desempeño de sus funciones laborales. Como lo manifiesta Gerson Vélez, Analista de regulación en generación, “Tiene que gustarte lo que haces. Definitivamente hay veces en las que estás cansado o estresado y puedes bajar, pero esa compensación de que te guste lo que haces es eso” (comunicación personal, 14 de julio, 2021). Asimismo, Claudia Leyton, Analista de Servicios, madre de familia, manifiesta: “Como estoy acá, en casa, siento que trabajo cómoda, estoy rodeada de mi familia, de alguna forma todo a la mano y esa comodidad me da energía, me da vigor. Algunas veces hacen pausas activas y eso nos ayuda a estar con energía.” (comunicación personal, 23 de julio, 2021).

Este vigor de parte de ellos se debe por diversas razones como el entorno laboral, entorno familiar, las políticas y prácticas de conciliación vida - trabajo. Aquí también, se les formuló el escenario donde no existirían estas políticas y prácticas de diversidad de género en la organización para poder indagar si su nivel de vigor cambiaría o se mantendría igual.

En los resultados no se encontró un consenso de algún grupo mayoritario más beneficioso o no en la muestra. Se evidenció que el vigor o energía se valoran de manera individual, de manera independiente en cada persona según su estado de ánimo. Tal como lo expresa Claudia Leyton, Analista de Servicios: “Depende de cada uno, no tanto de la diversidad de género, sino de uno mismo, las ganas de ir a trabajar, la energía con la que realizo mi trabajo. Para mí ya es personal, no creo que involucraría el tema de género” (comunicación personal, 23 de julio, 2021).

Mientras que, por otro lado, existe una variedad de políticas y prácticas de diversidad de género que genera vigor o energía, entre ellas los beneficios recibidos, la cultura de respeto, el clima laboral, las oportunidades de desarrollo. Tal como lo expresan las trabajadoras, Fiorella Robles, jefa de Cadena de Suministro, “Si no tuviera compromiso con la compañía y no me sintiera bien, obviamente descendería, si cambiara porque no tuviera los permisos, no hay buen clima laboral, no entienden que tengo que estar con mis hijos, eso me iría poco a poco aminando

las ganas” (comunicación personal, 22 de julio, 2021), sobre las prácticas de permisos por motivos personales.

En síntesis, de los tres componentes del *employee engagement* es la absorción la que se encuentra más influenciada por las políticas y prácticas de la diversidad de género. Es decir, mediante la política de conciliación vida y trabajo; las prácticas de flexibilidad horaria, permisos por situaciones familiares, entre otras ayudan a generar una medianamente alta absorción y concentración de parte de los trabajadores hacia el desempeño de sus funciones laborales.

Por otro lado, con respecto al componente dedicación, que hace que las y los trabajadores se sientan inspirados y orgullosos de sus trabajos, se evidencia sensibilidad en un escenario específico. En el caso hipotético de la ausencia de las políticas de diversidad de género (sobre todo la de tener procesos de RR. HH. con enfoque de género) disminuye su nivel en las mujeres. Esto debido a la seguridad que perciben de estas prácticas; sin embargo, no sucede lo mismo con el resto de la muestra entrevistada.

Y, por último, el vigor o energía, que es caracterizado de manera individual en cada trabajador o trabajadora dependiendo de su estado de ánimo, entusiasmo o positivismo. Asimismo, cada uno dentro de la muestra describió qué políticas y/o prácticas lo benefician en mayor medida de forma personal.

4. Beneficios

El último segmento del modelo analítico pretende abordar las consecuencias de la aplicación de las prácticas de la gestión de la diversidad de género y de la generación de *employee engagement* en las y los trabajadores de la organización.

4.1. Beneficios de employee engagement

Desde el punto de vista organizacional, el *employee engagement* supone bondades como el aumento de la productividad (Eldor, 2016), mejores tasas de retención, mayor satisfacción del cliente, la rentabilidad, la productividad, menor rotación de empleados y las variables de seguridad (Harter et al., 2002).

En base a las entrevistas realizadas en Enel Distribución Perú, se observa que uno de los beneficios organizacionales más aludidos es una menor tasa de rotación. De esta manera, Milko Martínez refuerza la idea, para él Enel Distribución Perú “(Es) una compañía bien particular porque nosotros tenemos baja rotación, bajísima rotación. [...] termine quedándome en Enel porque tienes mega beneficios que no tiene el 95% de compañías del Perú. Se hace muchos trabajos con las familias, con los hijos y se te fideliza, te engancha” (comunicación personal, 25 de junio, 2021).

Mientras que, por otro lado, se retratan una serie de beneficios individuales (para cada colaborador) tales como una calidad del trabajo de las personas (Kahn, 1992), mayor satisfacción laboral, mejor bienestar (Polo-Vargas, 2017), así como una mayor lealtad organizacional (Maha & Saoud, 2014). Es así como los trabajadores validan lo expuesto. “Todo esto (los beneficios) te genera un compromiso con la empresa porque te hace sentir bien. La empresa no solo te ve como un empleado, sino también como una persona. Hacen que te sientas como una persona, no solo como un empleado. Aspectos laboral, personal, familiar” (Tito Santillán, comunicación personal, 22 de junio, 2021).

4.2. Beneficios organizacionales de la gestión de la diversidad de género

Por su parte, para analizar los resultados de la gestión de diversidad de género, son relevantes los comentarios realizados -por parte de la oferta y la demanda- sobre los beneficios asociados a las políticas y prácticas mencionadas anteriormente. Desde el punto de vista de quienes planifican y ejecutan estas políticas y prácticas, se obtuvo que los principales beneficios organizacionales están relacionados a la pluralidad de miradas en la resolución de situaciones que se presentan en el día a día (Tito Santillán, comunicación personal, 22 de junio, 2021). Así como, la promoción de un sentido de pertenencia en las y los trabajadores que aprovechan las mismas (Patricia Uribe, comunicación personal, 15 de junio, 2021). Además, un punto crucial es la propulsión de una verdadera cultura de igualdad y apertura de mente en quienes conforman dicha comunidad laboral (Milko Martínez, comunicación personal, 25 de junio, 2021).

4.3. Beneficios individuales y colectivos de la gestión de diversidad de género

Mientras que, desde el punto de vista de quienes reciben las prácticas, a nivel de los beneficios individuales, el resultado fue total consenso sobre cuán positiva resulta la aplicación de las políticas y prácticas discutidas (Andrea Casella, comunicación personal, 16 de julio, 2021). Los factores mencionados con mayor énfasis fueron la comodidad en el espacio de trabajo, la libertad de expresión de ideas y la confianza (Diana Sánchez, comunicación personal, 16 de julio, 2021). Todo ello, sobre todo, pensado en términos de promoción del desarrollo personal y profesional en la empresa.

Además, a nivel de los beneficios colectivos generados; es decir, los percibidos como auspiciosos para otras compañeras y compañeros, también existe total consenso en la perspectiva de que la aplicación de las políticas y prácticas es positiva también (Jorge Salazar, comunicación personal, 21 de julio, 2021). Esto fue sustentado en tanto los entrevistados consideran que genera conocimiento y, por lo tanto, un cambio de mentalidad; lo cual, se traduce en un impacto en el actuar y, por ende, en la promoción del respeto, comodidad y armonía del espacio laboral.

Además, se mencionó que ello también estimula sinergias dentro de la empresa para la obtención de los resultados deseados (Rodrigo Basurco, comunicación personal, 14 de julio, 2021).

Finalmente, después de todo lo expuesto, se considera que los factores más significativos de la relación entre las prácticas de gestión de diversidad de género y el *employee engagement* en Enel Distribución son cinco: la dirección y seguimiento de la matriz europea a la que pertenece la compañía, el nivel de estabilidad propio de la industria eléctrica, la cultura organizacional de apertura de mente y a la constante innovación, el tratamiento de la meritocracia y su involucramiento en los procesos con enfoque de género y, finalmente, la pertenencia de las y los trabajadores a algún cierto grupo históricamente desfavorecido.

En primer lugar, la dirección y seguimiento de la matriz europea a la que pertenece la compañía. Esto porque hay una serie de lineamientos vanguardistas que, si bien son adaptados a esta realidad, vienen de culturas más progresistas. Además, incluyen estándares y objetivos que se deben reportar constantemente. En segundo lugar, el nivel de estabilidad propio de la industria eléctrica. Ya que, en ese escenario, los departamentos encargados de implementar dichas políticas y prácticas tienen mayor espacio de maniobra. En tercer lugar, la cultura organizacional de apertura de mente y a la constante innovación. Ya que, si bien Enel Distribución pertenece a una industria muy estable, por ser parte del sector energético hay una fuerte inversión en tecnología e innovación que ha incluido a la instancia cultural de la empresa.

En cuarto lugar, el tratamiento de la meritocracia y su involucramiento en los procesos con enfoque de género. Esto debido a la capacidad de ciertos trabajadores para malinterpretar los beneficios asociados a la equidad de género como un desbalance o parcialización. En ese sentido, viene siendo importante que la empresa recalque la necesidad de que la meritocracia vaya de la mano con las políticas y prácticas relacionadas al género. Finalmente, la pertenencia de las y los trabajadores a algún cierto grupo históricamente desfavorecido; ya que de esa forma existe un acercamiento, vivencia y valoración más tangible de las políticas y prácticas discutidas.

En el siguiente capítulo se observan las conclusiones formuladas luego de la revisión de los hallazgos obtenidos de acuerdo a los cuatro objetivos de investigación determinados en el primer apartado de este documento: la validación del marco analítico propuesto, la gestión de diversidad de género, el *employee engagement* y los factores significativos de la relación entre diversidad y *engagement*. Asimismo, se plantean las recomendaciones pertinentes tanto para la empresa estudiada como para futuras investigaciones en la materia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se presentan las conclusiones en base a la información recopilada sobre las principales variables de investigación tratadas y los hallazgos formulados. Asimismo, se brindan recomendaciones a la organización estudiada y para futuras investigaciones que puedan profundizar en lo expuesto.

1. Conclusiones

1.1. Sobre la validación del marco analítico propuesto

- Se concluye que la proposición del modelo “Vinculación de las prácticas de gestión de diversidad de género y *employee engagement*” es adecuada para la presente investigación. Entre otras cosas, porque resulta una vinculación novedosa desde la mirada de expertos en gestión de diversidad de género y también del campo de gestión de personas y *employee engagement*.
- Como principales fortalezas del marco analítico utilizado se postulan el que contemple las dimensiones normativa y afectiva del *employee engagement* para realizar la vinculación entre variables; y, además, el resultado de vincular ambas variables como parte del marco analítico.

1.2. Sobre la gestión de diversidad de género en Enel Distribución

- La industria eléctrica es considerada como culturalmente masculinizada en el país por sus propios integrantes y los expertos de gestión de personas consultados. En ella, las motivaciones, objetivos, acciones y limitaciones de la gestión de la diversidad de género son muy particulares.
- Se concluye, en base a las opiniones de los expertos relacionados y la revisión literaria, a la industria eléctrica como una industria compleja. En ese sentido, una de sus principales limitaciones está vinculada al mercado laboral asociado a sus operaciones. Ello resulta ser una desventaja para la gestión de diversidad de género, pues en muchas ocasiones dificulta la inserción de mujeres en puestos clave de carreras STEM.
- El caso de Enel Distribución es un caso particular y resaltante en materia de la cantidad de políticas y prácticas propuestas dentro del sector energético; así como su nivel de disrupción en la industria eléctrica y, en general, del empresariado peruano.
- Se concluye que la gestión de diversidad de género, en la industria abordada, es una oportunidad para emprender acciones concretas que diferencien positivamente a la

compañía de su competencia. Lo es, asimismo, para demostrar un mayor sentido de responsabilidad social al implementar una serie de políticas y prácticas que buscan atender la brecha económica y social históricamente impuesta al público al que van dirigidas. Así, se evidencia un esfuerzo tangible de Enel Distribución por ser parte del movimiento que revalorice la lucha por la equidad deseada.

- Si bien en los últimos años la legislación laboral peruana ha buscado incidir en algunos elementos relevantes para la equidad de género, Enel Distribución no tomó una posición reactiva. Por el contrario, varias prácticas (como la existencia de un Comité contra el Hostigamiento Sexual) fueron implementadas con anterioridad a ser mandatorias. Y, por otro lado, también tiene políticas y prácticas aplicadas que no están dictadas por Ley, sino que buscan cubrir los vacíos de nuestro sistema legal.
- Para Enel Distribución, resulta importante pertenecer a un holding internacional con matriz en Europa que dicte elementos y lineamientos específicos en materia de gestión de diversidad de género. De esa forma, se incluyen también indicadores y objetivos para el país, lo cual es adecuado ya que se hace considerando las particularidades de cada realidad.
- En general, se concluye que existe coherencia entre las visiones de la oferta y de la demanda con respecto a las políticas y prácticas de gestión de diversidad de género propuestas. Aunque, naturalmente, el modelo de gestión en términos de proposición, implementación y comunicación aún es perfectible.
- Las prácticas más resaltantes (en tanto fueron las más mencionadas por la fuerza laboral) son las campañas de sensibilización en materia de género. Ellas se enmarcan en tópicos como la equidad de género, el empoderamiento femenino y la valoración de la diversidad; y con ello, se perfilan como las más recordadas y demuestran un alto impacto en las y los trabajadores. Sin embargo, son un arma de doble filo si una parte del público considera que representan parcialización hacia un público específico y se genera aversión hacia las mismas.
- Las políticas menos resaltantes fueron las de conciliación vida-trabajo o balance vida-trabajo. Si bien éstas son cruciales para la totalidad de los trabajadores, son consideradas las menos relevantes pues fueron desestimadas como políticas y prácticas relacionadas al género por la demanda. En ese sentido, el nivel de utilidad que brinda la flexibilidad asociada a esta política es muy alto, pero de ninguna manera se ve vinculado a su impacto por género.

1.3. Sobre el nivel de *employee engagement* en Enel Distribución

- Con respecto al nivel de *employee engagement*, por ser una industria constituida con una sólida base de manejo estatal, y luego encomendada a inversión extranjera, una de sus características es la estabilidad laboral. Se considera que ello incide positivamente en indicadores de gestión de personas como la rotación de personal y el compromiso laboral en general.
- Con respecto a la dimensión normativa, su importancia en Enel Distribución radica en la necesidad de cubrir vacíos que la normativa legal no brinda para implementar muchas de las políticas y prácticas propuestas. Asimismo, también es relevante en tanto permite a la organización dar señales sobre su posición al respecto a través de su planteamiento normativo.
- Con respecto a la dimensión afectiva, su relevancia en Enel Distribución yace en la capacidad de impactar en la satisfacción, compromiso y *engagement* de sus colaboradores a través de la fortificación de las relaciones interpersonales. Esto es logrado mediante más de una estrategia de integración; no solo entre pares, sino también, entre líderes y subordinados a través de las constantes capacitaciones en materia de liderazgo efectivo.
- Con respecto a la absorción, es el componente más significativo en la relación planteada. Esto, explicado principalmente por la existencia de la política de conciliación vida-trabajo.
- Con respecto al vigor, este es el componente con respuestas más heterogéneas, pues para cada trabajador y trabajadora asociaba su nivel a un factor distinto; por ejemplo, al estado anímico, la motivación intrínseca o incluso la pasión por su carrera y funciones específicas.
- Con respecto a la dedicación, se notó que en el público femenino su nivel viene configurado en gran medida por la existencia de la política de implementar procesos de gestión de personas con enfoque de género. Esto debido al sentido de equidad que ella brinda; así mismo, a la capacidad de desarrollo profesional y laboral que les brinda.
- Cabe resaltar, que se logró recopilar una serie de factores externos al espectro de género que resultan determinantes. Estos son, principalmente, los beneficios racionales que otorga la empresa (compensación, la inversión en desarrollo de la fuerza laboral, la línea de carrera, entre otros), la motivación intrínseca de los trabajadores, la cultura organizacional y el nivel de orientación a la innovación, entre otros.

1.4. Sobre los factores significativos de la relación entre la gestión de diversidad de género y el *employee engagement* en Enel Distribución

- En general, se concluye que existe una relación leve entre ambas variables planteadas, de acuerdo con el modelo analítico propuesto y a la información recopilada en la fase de inmersión en Enel Distribución. En ese sentido, dicha relación se ve influenciada por una serie de factores significativos que caracterizan sus particularidades.
- Se determinan como cinco factores significativos para la relación entre la gestión de la diversidad de género y el *employee engagement* en el caso Enel Distribución. Estos son: primero, la pertenencia al holding europeo que brinda dirección y seguimiento a las políticas y prácticas propuestas. Segundo, el nivel de estabilidad laboral propio de la industria a la que pertenecen sus operaciones. Tercero, la cultura organizacional que tiene una clara tendencia a la innovación y apertura de mente en general. Cuarto, la manera de involucrar la meritocracia en los procesos asociados al enfoque de género en la compañía. Y quinto, la pertenencia de ciertos trabajadores a algún grupo históricamente desfavorecido, como las mujeres y el colectivo LGBTIQ+.

2. Recomendaciones

2.1. Para Enel Distribución

- Implementar un sistema de sondeo sobre el nivel de aceptación e interpretación de las políticas y prácticas que se proponen. Este sistema de sondeo podría materializarse en una serie de entrevistas en profundidad, grupos focales y/o encuestas (sobre todo dirigidas a trabajadores que no se ven directamente beneficiados de la mayoría de las políticas y prácticas implementadas). Esto con la finalidad de recoger y analizar posibles malinterpretaciones; y, finalmente, mitigar cualquier riesgo asociado a su implementación.
- Robustecer el sistema de medición del *employee engagement* que se tiene actualmente. Esto debido a la idea de que el *engagement* se mide no solo con la satisfacción laboral, sino con la consecución de los resultados esperados por cada colaborador. Se recomienda hacerlo a través de complementar el análisis que existe actualmente de clima y bienestar con el análisis del compromiso real manifestado en las variables absorción, dedicación y vigor basándose en el cuestionario de Schaufeli (2004).
- Identificar a sus grupos de interés tanto internos como externos y sus características, para lograr comunicar de manera efectiva los esfuerzos y logros de la propuesta de género de

la compañía. Dentro de los grupos de interés internos, se recomienda segmentar a quiénes se sienten directamente beneficiados por estas políticas y prácticas y a quiénes no; y, dentro de los externos, a todos aquellos perceptores de las políticas de Enel que son potenciales inversores, clientes y talento. De esa forma, potenciar su reputación de marca empleadora a través de exponer las mejores propuestas de género en las principales plataformas por las cuales se llega a ellos.

- Reforzar el *employee engagement*, a través de mantener y proponer prácticas que incidan en dos de sus componentes elementales: absorción y dedicación. En primer lugar, respecto a la absorción, el reforzar la continuación de la práctica balance vida–trabajo, ya que fue la más vinculada a dicho elemento por los colaboradores entrevistados. En segundo lugar, con respecto a la dedicación, continuar innovando en la implementación de prácticas de gestión de diversidad de género; ya que, según lo hallado, esto refuerza el nivel de dedicación de manera individual.

2.2. Para futuras investigaciones

- Problematizar y profundizar en la variable de “edad del colaborador” o “generación” como un nuevo factor significativo para la interpretación de las políticas y prácticas de gestión de la diversidad; así como su relación con el *employee engagement*. Esto para tratar de obtener nuevos hallazgos en materia de nueva fuerza laboral y su apreciación por dicha variable.
- Debido a que se encontró que en el caso de estudio existe un amplio rango de edades, se recomienda problematizar un análisis de la posición las y los trabajadores (actitud hacia las políticas y prácticas de gestión de diversidad de género) en relación con el grupo etáreo y tiempo de servicio en la empresa de cada uno. De esa forma, se podría establecer nuevas estrategias de asimilación de las políticas y prácticas, como por ejemplo, a través de mayores talleres y capacitaciones sobre su significado e importancia.
- Se propone como principal oportunidad de mejora en el mismo establecer una conexión más aterrizada con los distintos públicos y perfiles receptores de las prácticas, pues es un factor para considerar con respecto al impacto en el *engagement* personal. En ese sentido, se busca entender mejor cuánto influye la pertenencia (o no) a los grupos a quienes van dirigidos estas prácticas en el *employee engagement*.
- Desarrollar un instrumento que pueda medir la correlación entre ambas variables en los trabajadores y trabajadoras de una industria culturalmente masculinizada de manera cuantitativa.

REFERENCIAS

- Acuña, D., Puémape, O.; Roca, F. & Velásquez, J. (2017). *Propuesta Modelo Equidad de Género* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9629/ACU%c3%91A_PUEMAPE_PROPUESTA_GENERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 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.
- 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/handle/20.500.12840/2505>
- 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.
- 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
- 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 Pacífico, Lima. Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 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
- 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.html

- 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>
- Díaz, J., Guevara, R.; Marzal, D. & Zurita, J. (2017). *Propuesta de metodología para la certificación de un sistema de gestión de equidad de género en empresas peruanas* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10228/DIAZ_GUEVARA_METODOLOGIA_EQUIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Eldor, L. (2016). Work engagement: Toward a general theoretical enriching model. *Human Resource Development Review*, 15(3), 317–339.
- El Peruano (2017, diciembre 27) Ley N° 30709. Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. Recuperado de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/b541528046b0668f8ebddf5d3cd1c288/30709.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b541528046b0668f8ebddf5d3cd1c288>
- Enel Distribución Perú (2018) IST Nuevo Pachacútec: Educando para el progreso. Recuperado de <https://www.enel.pe/es/historias/ist-nuevo-pachacutec-educando-para-el-progreso.html>
- 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>
- Enel Distribución Perú (2020) Memoria Anual 2020. Recuperado de <https://www.enel.pe/content/dam/enel-pe/inversores/pdf/reportes/reportesanuales/2020/Memoria%202020%20EDPeru.pdf>
- Equileap. (2021). *Gender Equality Global Report & Ranking*. Recuperado de https://equileap.com/wp-content/uploads/2021/07/Equileap_Global_Report_2021.pdf
- Fine, C., Sojo, V. & 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*.
- 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

- 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.
- Harrison, A. (2002). Case study research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Hunt, S. (2002). *Making Competition Work in Electricity*.
- Hur, Y. 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 (2018). Gender diversity in energy sector is critical to clean energy transition. Recuperado de <https://www.iea.org/commentaries/gender-diversity-in-energy-sector-is-critical-to-clean-energy-transition>
- IEA (2020). 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>
- Jimenez & Marroquin (2020) Estado actual de la gestión del Employee Experience en una empresa del sector seguros peruano. Caso: INTERSEGURO (tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16801/JIM%c3%89NEZ_RAM%c3%8dREZ_MARROQU%c3%8dN_RAM%c3%8dREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kahn, WA (1992). Estar plenamente allí: Presencia psicológica en el trabajo. *Relaciones humanas*, 45 (4), 321 - 349.
- Kollen T. (2019) Diversity management: a critical review and agenda for the future. *Journal o Management Inquiry*, 1–14.
- 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.growingscience.com/msl/Vol11/msl_2020_296.pdf
- 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

- 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.
- Marticorena B. & Ramos K. (2021) *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*. (tesis de bachiller). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/353653552_Marco_de_analisis_para_el_estudio_de_la_relacion_entre_las_politicas_de_gestion_de_diversidad_de_genero_y_el_employee_engagement_en_el_sector_energetico_de_Lima
- Ministerio de Energías y Minas (2018) Balance Nacional de Energía. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/publicacion.php?idSector=12&idPublicacion=610>
- MINEM (2019) Anuario Ejecutivo 2019. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/archivos/AnuarioEjecutivoFinal-Rev-Final2-zwz7z4zz5.pdf>
- 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), pp. 1-15. Recuperado de
- OSINERGMIN (2017) La industria de la electricidad en el Perú: 25 años de aportes al desarrollo económico del país. Recuperado de https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Osinergmin-Industria-Electricidad-Peru-25años.pdf
- 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*, 2017(54), 110-145.
DOI:10.3232 / UBR.2017.V14.N2.04
- Pueyo, A. (2020). Introduction: Gender and Energy: opportunities for all. *IDS Bulletin*, 51(1), 1-6. Recuperado de <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/15112>
- Raineri, A. (2018) Gestión de la Diversidad en tres países Latinoamericanos: Una mirada desde la Teoría Institucional. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.
- Reficco, E. & Ogliastri, E. (2009). Empresa y sociedad en América Latina. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 1-25. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/44130860_Empresa_y_sociedad_en_America_Latina_una_introduccion

- 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. (2013) *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.
- 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>
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). The Utrecht Work Engagement Scale. *The Utrecht University*. Recuperado de https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_ES_9.pdf
- Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2004). Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. *Utrecht University*. Recuperado de http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- 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>
- World Economic Forum (2021). *Global Gender Gap Report*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf

ANEXO A: Guía de entrevista – Expertos

Guía de entrevista Experta en *employee engagement*

Buen día. Nosotros somos Katherine Ramos y Bruno Marticorena, estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y estamos desarrollando una investigación sobre gestión de la diversidad de género y su relación con el *employee engagement* en la industria eléctrica del Perú.

En ese sentido, esta entrevista tiene como objetivo conocer su percepción sobre el *employee engagement* y un modelo que pretende servir como herramienta de análisis para relacionarlo con la gestión de la diversidad. **Entrega del consentimiento informado.** La información recolectada será usada con fines únicamente académicos. ¿Está de acuerdo con que grabemos la entrevista?

Presentación

¿Cuál es su nombre, cargo actual y experiencia en gestión de recursos humanos?

Preguntas generales

¿Qué entiende por gestión de la diversidad de género y cuál considera que es su situación en la industria eléctrica actualmente?

¿Qué entiende por *employee engagement* y cuál considera que es su situación en la industria eléctrica actualmente?

A continuación, le presentamos un modelo de marco analítico propuesto por Marticorena y Ramos (2021).

Luego de observar el modelo propuesto

Sobre las prácticas de la gestión de la diversidad de género

¿Qué prácticas específicas de gestión de la diversidad de género le resultan familiares en la industria eléctrica actualmente?

Sobre el *employee engagement*

¿Considera que las dimensiones normativa y afectiva son relevantes en el mismo?

¿Considera que la dedicación, absorción y el vigor son representativos del mismo?

Sobre el modelo propuesto

¿Qué opinión le merecen las relaciones graficadas en el modelo?

¿Le parece que el marco analítico propuesto es adecuado?

¿Quisiera agregar algún comentario con respecto al modelo?

-

Finalización. Muchas gracias por su tiempo y atención.

ANEXO B: Guía de entrevista – Profesionales de gestión de personas

Guía de entrevista

Buen día. Nosotros somos Katherine Ramos y Bruno Marticorena, estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y estamos desarrollando una investigación sobre gestión de la diversidad de género y su relación con el Employee Engagement en la industria eléctrica del Perú.

En ese sentido, esta entrevista tiene como objetivo principal profundizar en su trabajo y experiencia con respecto a la gestión de la diversidad de género dentro de su actual ámbito laboral.

Entrega del consentimiento informado. La información recolectada será usada con fines únicamente académicos. ¿Está de acuerdo con que grabemos la entrevista?

Presentación

¿Cuál es su nombre y cargo actual?

General

Brevemente, ¿qué entiende por gestión de la diversidad de género?

Brevemente, ¿cuál considera que es la situación de la gestión de la diversidad de género en el Perú en este momento? ¿Y en la industria eléctrica?

Entendemos políticas como las plasmadas en documentos oficiales (reglamentos), mientras que las prácticas son las acciones tomadas sin necesidad de estar previamente estipuladas. ¿Qué opinión le merece la distinción entre políticas y prácticas de gestión de la diversidad de género? ¿Considera que es apropiada?

Checklist de prácticas/políticas

- Recorte de brecha salarial entre hombres y mujeres
- Procesos de RRHH con enfoque de género
- Flexibilidad de horarios (balance vida-trabajo)
- Uso del (y capacitaciones sobre) lenguaje inclusivo en comunicaciones
- Campañas de sensibilización sobre diversidad de género
- Canal interno de denuncias y procesos contra el hostigamiento sexual
- Medir el progreso de la organización (de manera interna o tercerizada)
- Otras: _____

Sobre las motivaciones

Desde la mirada organizacional, ¿qué motiva la aplicación de estas prácticas?

Sobre los resultados

¿Cuáles considera que fueron las más difíciles de incorporar? ¿Por qué?

Sobre las prácticas propiamente, ¿cuáles diría que son las más efectivas?

¿Cuáles son los beneficios que ha encontrado al aplicar dichas prácticas?

Vinculación con *employee engagement*

Brevemente, ¿qué entiende por *employee engagement*?

¿Cómo buscan incidir en el *employee engagement*?

¿Qué mecanismos resultan más significativos para las colaboradoras y colaboradores?

¿Cómo miden el *employee engagement*?

ANEXO C: Guía de entrevista – Trabajadoras y trabajadores

Guía de entrevista Trabajadores en Enel Distribución

Buen día. Nosotros somos Katherine Ramos y Bruno Marticorena, estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y estamos desarrollando una investigación sobre gestión de la diversidad de género y su relación con el *employee engagement* en la industria eléctrica del Perú. En ese sentido, esta entrevista tiene como objetivo principal conocer su más sincera opinión con respecto a las siguientes preguntas planteadas.

Estas se tratan de su experiencia laborando en Enel Distribución, sobre todo respecto a ciertas prácticas y políticas de gestión de la diversidad de género que haya percibido o conozca de antemano. **Entrega del consentimiento informado.** La información recolectada será usada con fines únicamente académicos. ¿Está de acuerdo con que grabemos la entrevista?

General

1. ¿Cuál es su nombre, cargo actual y tiempo de servicio en la compañía?
2. Brevemente, ¿qué entiende por gestión de la diversidad de género?
3. Brevemente, ¿qué entiende por *employee engagement* o compromiso laboral?

Profundización en las prácticas

4. ¿Qué prácticas de Enel (relacionadas a género) conoces?

Presentación de prácticas previamente recogidas.

5. A nivel personal, ¿de cuáles te ves más beneficiada o beneficiado?
6. A nivel general, ¿cuáles consideras las más útiles?
7. En tu entorno laboral, ¿qué más percibes que hace la compañía por la diversidad de género?
8. ¿Cómo crees tú que esto impacta en la satisfacción o compromiso en ti? ¿Y en tus compañeros?



Absorción. Del 1 al 6, siendo 1 NADA ABSORTO y 6 TOTALMENTE ABSORTO podrías describirnos, ¿en qué número de la escala te encuentras? ¿Por qué? ¿Cambiaría si no existiesen las prácticas de género de las que hemos conversado antes?

Considere las siguientes afirmaciones sobre la absorción:

Soy feliz cuando estoy absorto (concentrado completamente) en mi trabajo

Estoy inmerso en mi trabajo

Me dejo llevar por mi trabajo

Nada	Poco	Medianamente	Usualmente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5	6

Vigor. Del 1 al 6, siendo 1 NADA VIGOROSO y 6 TOTALMENTE VIGOROSO podrías describirnos, ¿en qué número de la escala te encuentras? ¿Por qué? ¿Cambiaría si no existiesen las prácticas de género de las que hemos conversado antes?

Considere las siguientes afirmaciones sobre el vigor:

En mi trabajo me siento lleno de energía

Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo

Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir de trabajar

Nada	Poco	Medianamente	Usualmente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5	6

Dedicación. Del 1 al 6, siendo 1 NADA DEDICADO y 6 TOTALMENTE DEDICADO podrías describirnos, ¿en qué número de la escala te encuentras? ¿Por qué? ¿Cambiaría si no existiesen las prácticas de género de las que hemos conversado antes?

Considere las siguientes afirmaciones sobre la dedicación:

Estoy entusiasmado con mi trabajo

Mi trabajo me inspira

Estoy orgulloso del trabajo que hago

Nada	Poco	Medianamente	Usualmente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5	6

ANEXO D: Matriz de consistencia

	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Enfoque	Herramienta	Entrevistados	Variables	Subvariables	Preguntas/Elementos
OE1	Validar con expertos un marco analítico para explorar la relación entre gestión de la diversidad de género y employee engagement.	¿Cuál es el marco analítico apropiado para explorar la relación entre la gestión de la diversidad de género y el Employee Engagement en Enel Distribución?	Cualitativo	Marco analítico creado en SEM1 Entrevistas de validación	Expertos en materia de gestión de la diversidad de género y employee engagement (3) Maria Elena Cordova Anónimo María Pía Bravo	Gestión de la diversidad de género y employee engagement	-	<ol style="list-style-type: none"> Entendimiento de los fenómenos Análisis de su situación actual en la industria eléctrica y el país Opinión sobre el modelo presentado Opinión sobre las relaciones establecidas en el modelo
OE2	Identificar prácticas de gestión de la diversidad de género presentes en Enel Distribución.	¿Cuáles son las prácticas de gestión de la diversidad de género presentes en Enel Distribución?	Cualitativo	Entrevistas en profundidad	Trabajadores de RR. HH. en Enel Distribución (3) Patricia Uribe Tito Santillán Milko Martínez	<p>Políticas de gestión de la diversidad de género establecidas</p> <p>Prácticas concretas de gestión de la diversidad de género</p>	<p>Reglamentos y lineamientos estipulados</p> <p>Permisos formales e informales. Liderazgo y relaciones interpersonales</p>	<ol style="list-style-type: none"> Recorte de brecha salarial entre hombres y mujeres Procesos de RR. HH. con enfoque de género Flexibilidad de horarios (balance vida-trabajo) Uso (y capacitaciones) de lenguaje inclusivo

								5. Campañas de sensibilización sobre género
								6. Canal interno de denuncias y procesos contra el hostigamiento sexual
								7. Medición del progreso
						Motivación	-	1. Motivación organizacional para la implementación
						Resultados	-	1. Beneficios encontrados en la implementación
						Vinculación con el employee engagement	-	1. Mecanismos más relevantes para generar employee engagement
OE3	Medir el nivel de employee engagement en Enel Distribución con respecto a las prácticas de gestión de la diversidad percibidas por los trabajadores.	¿Cuál es el nivel de Employee Engagement en Enel Distribución respecto de las prácticas de gestión de la diversidad de género?	Cualitativo	Entrevistas en profundidad con adaptación de la encuesta UWES-9	Muestra de trabajadores de Enel Distribución (10) Giordano Castrejon	Gestión de la diversidad de género	Definición o entendimiento de gestión de la diversidad de género	1. Entendimiento del fenómeno 2. Análisis de su situación actual en la industria eléctrica y el país
								1. Balance vida-trabajo

					Mauro Leon Gerson Velez Rodrigo Basurco Silvia Talavera Andrea Casella Diana Sanchez Jorge Salazar Fiorella Robles Claudia Leyton	Políticas y prácticas de gestión de la diversidad de género en Enel Distribución	Comentarios sobre las políticas y prácticas presentadas	2. Campañas de sensibilización en temas de género 3. Política de licencia por maternidad y paternidad 4. Procesos de RR. HH. con enfoque de género 5. Comité contra el Hostigamiento Sexual
						Employee engagement	Definición o entendimiento de employee engagement	1. Entendimiento del fenómeno
						Componentes del employee engagement	Absorción	1. Soy feliz cuando estoy absorto (concentrado completamente) en mi trabajo
								2. Estoy inmerso en mi trabajo
							Vigor	3. Me dejo llevar por mi trabajo
								1. En mi trabajo me siento lleno de energía

								2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
								3. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
							Dedicación	1. Estoy entusiasmado con mi trabajo
								2. Mi trabajo me inspira
								3. Estoy orgulloso del trabajo que hago
OE4	Describir los factores más significativos de la relación entre la gestión de la diversidad de género y el nivel de employee engagement en Enel Distribución en base al marco analítico propuesto.	¿Cuáles son los factores más significativos de la relación entre la gestión de la diversidad de género y el employee engagement en Enel Distribución en base al marco analítico propuesto?	Cualitativo	Información obtenida de las entrevistas en profundidad	-	Caracterización de la relación	Magnitud	-
							Particularidades	-
						Factores significativos	Cultura organizacional	-
							Pertenencia a cierto perfil o colectivo	-

ANEXO E. Matriz de análisis de contenido – Expertos

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	CATEGORÍAS
PRESENTACIÓN	Nombre	María Elena Cordova	Anónimo	María Pia Bravo	
	Empresa	Engie	BREIN	Presente ONG	
	Cargo	VP Gestión de Talento	Director de Talento Humano	Directora Ejecutiva	
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	Breve descripción	<p>Ablandar mentes Trabajar el tema de estereotipos.</p> <p>Entonces, el punto de partida para mí es la sensibilización, pero no sólo a lo interno, sino también a lo externo. Cuando digo a lo interno es dentro de las compañías. Los que trabajamos en recursos humanos hacemos esa gestión, pero a lo externo también hay que vincular o hipervincular a la academia, a la sociedad, a las instituciones, al gobierno, a las universidades, para que todo esto funcione como un gran todo, porque si no, no va a progresar.</p>	<p>La diversidad no es una decisión, la diversidad existe. O sea, en el mundo en general, el mundo es un espacio diverso y con diversos tipos de perfiles de género, nacionalidad, culturas, creencias, razas, opiniones. Y en las organizaciones, la diversidad de género también es una realidad, a menos que hayan 100% de hombres o mujeres.</p> <p>El tema es que creo que la gestión de la diversidad pasa por cuánto generamos condiciones similares para distintos grupos sin favorecer o perjudicar a ningún grupo por ninguna variable que no esté relacionada con su desempeño. (cómo aseguramos que todas las condiciones bajo las cuales una persona ingresa, se desarrolla, crece y es evaluada en una organización), como todas esas condiciones son similares independientemente de género.</p> <p>En resumen es asegurar las mismas condiciones para todos considerando que en el caso de las mujeres, y sobre todo el tema de la maternidad, es una variable importante que no debería afectar su crecimiento profesional. La gestión de la diversidad es poner</p>	<p>La gestión de la diversidad de género tiene que ver con eso, manejar esas dinámicas sociales dentro de esos espacios, para asegurar que ningún grupo se vea desfavorecido, en relación ya sea a el género con el que se identifica ya sea su sexo, expresión de género, etc.</p> <p>Entonces estos componentes que tienen que ver con las dimensiones que engloban el género en su totalidad y como dentro del espacio se puede manejar ciertas acciones para que estas dinámicas sociales, no perjudiquen a un grupo en particular o grupo particulares dentro de la organización.</p>	<p>-En primer lugar, trabajar en la eliminación de estereotipos y "ablandar" mentes.</p> <p>-Teniendo en cuenta que la diversidad es una realidad, gestionarla es crear condiciones para que cualquier persona (independientemente de su género, en este caso) pueda ingresar, desarrollarse, crecer y ser evaluada en una organización. Sobre todo considerando los aspectos de su desarrollo personal que podrían afectar ese desarrollo profesional/laboral.</p> <p>-Manejar, a través de acciones concretas, las dinámicas sociales dentro de la organización para asegurar que ningún grupo se vea desfavorecido (en este caso, mujeres y colectivo LGTB) por cómo se configura la sociedad en la que vivimos.</p>

			condiciones para evitar que eso suceda.		
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	Situación en el país	<p>Trabajar el tema conceptual que todavía, creo yo, que en el Perú no está bien desarrollado y menos en la industria del sector energético</p> <p>Yo creo que el Perú ha habido muchos progresos al respecto, pero todavía falta mucho. Ahora, cómo es después de que sensibilizas. Entonces, cuando la gente ya conceptualmente puede introyectar estos conceptos van a haber más planes de acción en general en la sociedad y no sólo en las empresas. ¿Por qué digo sensibilizar? Porque la gente y particularmente no todos los hombres entienden de que esto... Diversidad, equidad son palabras que podrían ser entendidas de distintas formas...</p>	<i>No se mencionó al respecto</i>	<i>No se mencionó al respecto</i>	<p>El tema no está bien desarrollado a nivel conceptual, y sobretodo, prevalece la falta de conocimiento. Han habido progresos, pero aún falta mucho por hacer en esa materia.</p> <p>Se debe buscar sensibilizar y también que la gente pueda introyectar los conceptos que la mayoría de personas (sobre todo hombres) no entienden: diversidad, equidad, entre otros.</p>
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	Prácticas que conozca de la industria	<p>Charlas informativas a los colegios, para inspirar y empoderar vmediante trabajadoras de este sector</p> <p>Hemos cambiado algunos formularios para ya poner sexo hombre, mujer, otro</p> <p>Acá yo he escuchado básicamente eso, lo de baños, lo de formatos, lo de seguros, beneficios, y ese tipo de cosas que sé que varios ya lo tienen.</p>	<p>personas que tienen el mismo puesto y cumplen nivel de responsabilidad distinta, sean remuneradas de manera similar</p> <p>Una política de horarios totalmente flexibles, sobre todo para favorecer a las madres que tienen que atender digamos los temas en casa con sus hijos.</p> <p>Conversatorios periodicos. Tenemos espacios para conversar constantemente sobre qué significa ser una mujer en un espacio de tecnología, ciencia, y creo que funcionan bien. Nos sensibilizamos respecto al tema.</p>	<p>un comité de diversidad bien planteado que tenga mínimo una persona capaz de tomar decisiones, dígase vicepresidente o gerente de algún área, que tengan personas que directamente les afectan por la problemática o discusión ya sea diversidad o género, y que tenga personas realmente comprometidas, que tengan un poco de conocimiento en cuenta de recursos humanos o de la gestión en general de personas dentro de la empresa, puede resultar sumamente útil sobretodo porque no se va a perder el caso.</p>	<p>Prácticas de diversidad de género:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charlas informativa a los colegios, para inspirar y empoderar chicas. - Uso de lenguaje inclusivo (apertura) en procesos de selección - Seguros y beneficios para personas del mismo sexo - Brecha salarial - Flexibilidad horaria - Conversatorios de género - Cómite de diversidad
EMPLOYEE ENGAGEMENT	Breve descripción	Si dibujáramos tres círculos que están hipervinculados y en el	El engagement creo que va un paso más allá, que es no solo tengo una	Tiene que ver con el compromiso y con la voluntad que tiene las	-Engagement como la intersección entre tres variables: una racional,

		<p>medio, un punto en común. Un aro es toda la parte cognitiva, racional, de pensamiento, la razón; la otra parte es la parte emocional, el feeling; y la otra parte es la parte motivacional. El del medio, esa intersección es el engagement.</p> <p>- Detrás de eso está super bien el cuadro que ustedes tienen porque detrás de eso está todo lo que se hace en recursos humanos en las compañías que es la normas, las políticas, los procedimientos, los beneficios, los cuidados, todo lo que se puede decir sí y lo que se puede decir no porque al final también cuando dices no, eres transparente. Hay muchas cosas que no se pueden y hay muchas cosas que sí se pueden entonces, la cultura organizacional, las mediciones de todo lo que se pueda medir y mejorar.</p>	<p>emoción positiva hacia mi empresa y hacia las condiciones laborales y los objetivos que tengo cumplir y mi chamba en particular; sino que esa emoción positiva se traduce en conductas.</p> <p>El engagement es cómo además de estar satisfecho y contento con mi chamba, realizo acciones deliberadamente para cumplir y exceder mis objetivos porque mi chamba me encanta. Entonces es cómo la emoción se traduce en acción, por ahí va el engagement desde mi perspectiva. Gente satisfecha no es una seguridad de buen desempeño; gente comprometida, es decir que traduce la emoción positiva en acción sí tiene mayor probabilidad de cumplir objetivos y de desempeñarse de manera sobresaliente.</p>	<p>personas que tan identificadas se sienten con el espacio en sí y cuánto están dispuestos a volcar su esfuerzo más allá de un nivel de porque tengo que hacer eso sino por cierto compromiso, por los líderes, por identificación.</p>	<p>una emocional y una motivacional. Estas tres variables se alimentan de todo lo que pueda hacer RR.HH. mediante sus políticas, procedimientos, normas, beneficios, etc.</p> <p>-Traducir los sentimientos positivos en conductas. Quiere decir, después de sentirse estimulados, los colaboradores toman acciones para exceder los objetivos personales y organizacionales. Cabe resaltar, que gente satisfecha no necesariamente se traduce en buen desempeño; en cambio, gente comprometida sí se traduce en desempeño y cumplimiento de objetivos.</p> <p>-Engagement en base al compromiso y voluntad de las personas... qué tan identificadas se sienten con el espacio en sí, y cuánto esfuerzo están dispuestos a dar en base a el compromiso, los líderes y el sentido de identificación.</p>
	<p>Ejemplificación</p>	<p>Primero con la parte racional. Yo trabajo en Engie porque a la gente le pagan bien, recibe un bono, una utilidad, le pagan a tiempo el sueldo, cotiza en la bolsa de valores.</p> <p>Son cosas que racionalmente tu cabeza te dice "oye sí, acá hay algo bien tangible y claro", llámale así pues, el número, la cifra.</p> <p>Parte emocional. Está el me quieren, me cuidan, mi jefe se preocupa por mi, cuidan a los colaboradores, en la pandemia le dan todos los recursos necesarios para que la gente se cuide. Ya no importa ese dinero, esa cotización en la bolsa de valores, sino es como el feeling.</p>			

		<p>Yo quiero esta compañía porque me cuidan y me protegen.</p> <p>Parte motivacional es lo que te energiza para la acción. Cuando tienes el uno y el dos sientes una energía de conexión que te genera la motivación, porque la motivación así con las típicas teorías de Maslow no solo es de lo básico sino de lo más trascendente. Entonces, si logras tener lo racional y lo emocional, tienes la motivación. Y esa motivación es lo que te impulsa a la acción y por tanto logras lo que está en el medio que es el punto central de intersección que es el engagement.</p>			
EMPLOYEE ENGAGEMENT	Situación en el país	<i>No se mencionó al respecto</i>	<p>Si las organizaciones están haciendo cosas deliberadas para poder generar ese engagement, y ahí te diría que no muchas. Además, muchas se centran en clima, en generar satisfacción; no necesariamente en traducir esa satisfacción en acción, entonces, creo que no lo hacen porque no saben cómo hacerlo además. No saben cómo generar ese engagement y se quedan en el nivel de satisfacción. Sí es relevante, muchos coincidimos en eso. No todas saben cómo hacerlo.</p>	<i>No se mencionó al respecto</i>	<p>No muchas de las organizaciones están deliberadas en generar engagement. Muchas se centran en el clima y la satisfacción. No saben cómo hacerlo y simplemente se quedan en el nivel de satisfacción.</p>
EMPLOYEE ENGAGEMENT	Dimensión normativa	<i>No se mencionó al respecto</i>	<p>Creo que cuando haces políticas, las políticas reflejan las posición de la organización respecto a ciertos temas, entonces sí creo que es importante.</p> <p>Hablando de la normativa que puede ser la más controversial, creo que sí es importante que la organización tome una posición y esa posición la manifiesta a través de sus políticas internas, creo que sí es importante.</p>	<p>La dimensión normativa tiene que ser super extensa e ir mas atras. Usualmente las empresas, cuando se habla de normas, refuerza un poco ya las leyes existente en el país, en base a discriminación.</p> <p>Aquí no hay mucho de eso, la dimensión normativa es muy importante, es el punto central, pero tiene que ser super extenso, super bien trabajado, porque sino es integral, hay muchos huecos que la ley peruana no cubre</p>	<p>Dimensión normativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las políticas (internas) reflejan la posición de la organización con respecto a ciertos temas - Las leyes peruanas tienen muchos vacíos, en especial cuando se habla de la población LGBTQ+, y es ahí donde la empresa puede suplir esos vacíos de cierta forma.

				cuando hablamos de población LGTBIQ+, y que la empresa tiene que poder suplir de cierta manera.	
	Dimensión afectiva	No se mencionó al respecto	No se mencionó al respecto	La dimensión afectiva con respecto a LGTBIQ+, aquí en el Perú, es mucho más en el día a día porque depende mucho de la persona donde está. Si el jefe o jefa pj no es alguien que esté de acuerdo con esto(LGTBIQ+), deja mucho espacio abierto a cualquier situación,	Dimensión afectiva: Depende mucho de cada persona, de los jefes, jefas si están de acuerdo o no. (población LGTBIQ+)
EMPLOYEE ENGAGEMENT	Vigor	sí son representativos, y la dedicación y la extra milla y todo eso, para mí es clave, clave, clave. Y detrás de todo eso, hay mil cosas, es todo un mundo	sí son representativos, y la dedicación y la extra milla y todo eso, para mí es clave, clave, clave. Y detrás de todo eso, hay mil cosas, es todo un mundo	No se mencionó al respecto	Los componentes del employee engagement son representativos.
	Absorción				
	Dedicación				
MARCO ANALÍTICO	Validación	Validado	Validado	Validado	Validado
	Opinión del modelo	En general se hipervinculan todas las buenas prácticas pero específicamente esta creo que es muy interesante.	El EE no solo es una emoción, sino que es una emoción que se traduce en acción. Y me gusta este tema, sobre todo de la dedicación y el vigor que creo que está bien planteado. La manera cómo me lo has mostrado, me parece que está bien articulado. Me parece que tiene sentido	Si, me parece que tiene mucho sentido.	-Novedoso: se hipervinculan todas las buenas prácticas pero no habían contemplado las de GDG antes. -Correcto: en la selección de outcomes como la dedicación, absorción y vigor.
	Feedback	No solo son las políticas, de la empresa o los beneficios, sino la gente; o sea, los líderes, los jefes.	El employee engagement, esta absorción, dedicación, vigor está enfocado en el cumplimiento de ciertas cosas . O sea, está enfocado en algo , en el cumplimiento de mis objetivos, en el cumplimiento o en generar nuevos proyectos, o sea, tiene dirección , eso es lo que quiero decir.	Consideraría tal vez a qué grupo de trabajadores nos estamos refiriendo . Cuando estamos hablando de employee engagement, mejora. Mejora no solo en los trabajadores que se relacionan directamente con la política de diversidad, mejora en general o mejora solo en poblaciones que están en desventaja en cuenta al género	Consideraciones a tomar en cuenta: - La relación interpersonal (de la gente con los líderes, jefes) es importante y complejo. - Los componentes del employee engagement tienen que estar enfocados en el cumplimiento de ciertas cosas, es decir, la absorción, dedicación y vigor deben tener una dirección.

		<p>La relación interpersonal, eso es bien importante y es bien complejo también, porque las personas somos diferentes y no todo el mundo está hecho con una misma plantilla</p>	<p>Toda esta absorción, dedicación, vigor tiene dirección hacia algo y tal vez eso puedan considerarlo e incorporarlo.</p> <p>Le agregaría el tema de la dirección. O sea, el vigor, la dedicación dirigido hacia algo</p>	<p><i>No se mencionó al respecto</i></p>	<p>- Indicar a que grupo de trabajadoras o trabajadores benefician esta relación. Preguntarse si mejora el employee engagement de las personas que se relacionan directamente con las políticas / prácticas o de todos los trabajadores en general</p>
--	--	--	---	--	--



ANEXO F. Matriz de análisis de contenido – Profesionales de gestión de personas

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	CATEGORÍAS
	Nombre	Patricia Uribe	Tito Santillán	Milko Martínez	
	Cargo	Diversidad e Inclusión	Reclutamiento y selección	Desarrollo y formación	
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO	Breve descripción	La diversidad es un valor, basado en el concepto del respeto. Igualdad de trato e igualdad de oportunidades que se puedan tener dentro de una empresa. En cuanto a género, es la identificación con un determinado colectivo.	Dar igualdad de oportunidades también. Dar beneficios a las personas independientemente de su género.	Viabilizar las distintas formas de expresarse por género. Planificar estrategias para brindar el espacio para desarrollarse dentro de la organización. Igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.	Gestión de la diversidad de género. Igualdad de oportunidades, de trato. Dar beneficios a las personas independientemente de su género. Planificar estrategias para brindar espacios de desarrollo dentro de la organización.
	Situación actual en el país	Es un camino muy largo, y nos falta mucho por recorrer. Diversidad está relacionada a la cultura, al conocimiento y al mindset. Vinculado con el tema de los sesgos inconscientes, que se forman en la primera infancia, a través del colegio, padres y entorno social. Hay que abordarlos para volverlos conscientes. Es difícil porque implica un cambio cultural. No los puedo acabar, pero sí modificar conductas.	Situación precaria. No hay beneficios, y peor, no hay aceptación en muchos sectores. Hay grandes sesgos sobre la diversidad de género. Gran atraso como país, pero lo veo avanzando en los siguientes años.	<i>No se mencionó al respecto</i>	Situación en el país. Gran atraso como país. No hay beneficios tampoco aceptación. Existen grandes sesgos inconscientes sobre la diversidad de género, relacionada a la cultura, al conocimiento y al mindset.

		Ser más objetivos al tomar decisiones, manejar mejor las cosas en entorno social y profesional.			
	Situación actual en la industria eléctrica	<p>Hay una brecha muy grande. Empezando por las carreras profesionales masculinizadas debido a los sesgos. No se dice "la ingeniera" sino hablamos de "el ingeniero". Siempre se habla de manera masculinizada.</p> <p>Brecha por trabajar en la primera infancia: en los y las escolares y su relación con las carreras STEM. En las universidades, ciertas carreras tienen un porcentaje muy bajo de chicas. Trabajar con escolares para enseñarles las posibilidades de las carreras STEM para romper mitos, sesgos y cambiar mindset. A las chicas que ya están en las carreras, incentivarlas a continuar. Cambio cultural: profesional, pre profesional, educativo, social.</p>	<p>Muchas empresas estamos apelando a reclutar más mujeres en el mundo de la energía e ingeniería. Existe un desequilibrio bien fuerte en la proporción entre hombres y mujeres.</p>	<p>Tiene una barrera grande en el reclutamiento porque hay mayor de hombres en el mercado laboral. Tenemos metas a nivel de género que a veces no son viables debido a proporciones de hombres y mujeres. No es un tema de igualdad de oportunidades, sino proporciones y probabilidades. Se corre el riesgo de perder la meritocracia por velar por la diversidad en tanto no cambien esas proporciones. El desafío es cómo hacer que más mujeres estudien esas carreras y formen parte de la oferta del mercado laboral.</p>	<p>Situación en la industria. Existe una barrera grande con respecto a reclutamiento debido a la proporción entre hombres y mujeres en el mercado laboral. El desafío es cómo hacer que más mujeres estudien esas carreras y formen parte de la oferta del mercado laboral. Y se corre el riesgo de perder la meritocracia por velar por la diversidad en tanto no cambien esas proporciones.</p>

	Distinción entre políticas y prácticas	Medianamente de acuerdo Políticas incluyen prácticas	De acuerdo. Considera prácticas como acciones aisladas.	De acuerdo. Preferencia por las políticas debido a su impacto.	Parcialmente de acuerdo.
	Comentario personal	La política es tu hoja de ruta, sustento, marco conceptual para hacer prácticas. Primero tienes la política y luego vienen las prácticas a manera de plan de trabajo.	Políticas son documentos, reglas. Las prácticas, buenas o malas, son acciones aisladas.	Importancia de las políticas gubernamentales. Por ello apela a la redacción y especificación de políticas para cubrir vacíos. Importancia del RIT para que deje de ser subjetivo.	Las políticas son la hoja de ruta, el marco conceptual, los documentos y reglas. Son importantes las políticas gubernamentales, en especial los vacíos. Mientras que, las prácticas, sean buenas o malas, son acciones aisladas.
	Recorte de brecha salarial	Se trabaja hace años. Hay un avance sostenible.	<i>No se mencionó al respecto</i>	<i>No se mencionó al respecto</i>	Brecha salarial. Si se trabaja.
PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO	Procesos de RRHH con enfoque de género	Tenemos claro el principio de no discriminación y de igualdad. Ello se aplica a varios procesos de RR.HH.	En reclutamiento y selección: usar un indicador de paridad en candidatas (50%-50%). Uso de cuartas (dos hombres y dos mujeres, por lo menos).	Orgullo de las prácticas que vienen de la matriz europea. Liderazgo femenino a través de los planes de sucesión (con cuotas de género). Selección, de la misma forma. Desarrollo a través de un programa de mentoría de mujeres,	Procesos de RRHH. Reclutamiento y selección. Usar un indicador de paridad entre los candidatas (Uso de cuartas) Desarrollo. Liderazgo femenino a través de planes de sucesión (cuotas de género), programas de mentorías.

				por ejemplo. Aunque hay una línea delgada para impactar en la meritocracia.	
Flexibilidad horaria	Se daba incluso antes de la pandemia. Viernes de media jornada. Promover la desconexión digital (se generó una Guía). Flexibilidad a padres, madres. Se busca otorgar más en temas de apoyo con tiempo para resolver emergencias familiares, etc.	<i>No se mencionó al respecto</i>	<i>No se mencionó al respecto</i>		Flexibilidad horaria. Se realizaba desde antes de la pandemia. Los días viernes la jornada laboral termina a la 1pm. Permisos por motivos de emergencias familiares, etc. Promover la desconexión digital.
Uso (y capacitaciones) de lenguaje inclusivo en comunicaciones	Sí, a través de la Guía de lenguaje inclusivo creada recientemente. Capacitaciones a líderes y gerentes inclusive. Involucramiento de proveedores para que también la utilicen.	<i>No se mencionó al respecto</i>	<i>No se mencionó al respecto</i>		Uso de lenguaje inclusivo. Diseño de una Guía de lenguaje inclusivo. Capacitaciones a líderes y gerentes. Involucramiento de proveedores del uso de la Guía.
Campañas de sensibilización sobre género	Campaña Diversamente, por ejemplo. Empoderamiento femenino y llegada a familiares. Campaña Hazte Presente, para educar y sensibilizar en temas LGBTIQ+.	<i>No se mencionó al respecto</i>	<i>No se mencionó al respecto</i>		Campañas de sensibilización de género. Empoderamiento femenino para trabajadores y trabajadoras. Campañas Diversamente y Hazte Presente, para sensibilizar temas en LGBTIQ+.
Canal interno de denuncias y	Comité de HS. Empresa certificada como libre de	<i>No se mencionó al respecto</i>	<i>No se mencionó al respecto</i>		Comité de hostigamiento. Empresa certificada como libre de

	procesos contra el hostigamiento sexual	discriminación y violencia contra la mujer. Campaña Sin Excusas para capacitar sobre HS. Prevención a través de la difusión de información.			discriminación y violencia contra la mujer. Campaña Sin Excusas, sobre capacitaciones. Difusión de información.
	Medir el progreso de la organización	De manera interna, encuesta de avance en diversidad e inclusión. Participación de terceros en consultorías y auditorías. Aequales para diagnóstico de equidad. Sello "Empresa segura". Presente ONG en temas LGBT. Herramienta ELSA con GenderLab y BID.	<i>No se mencionó al respecto</i>	<i>No se mencionó al respecto</i>	Medición del progreso. Encuesta de avance de diversidad e inclusión. Participación de terceros en consultorías y auditorías. Diagnósticos de equidad mediante Aequales. Herramienta ELSA con GenderLab y BID. Sello "Empresa Segura".
	Otras...	Comité de Diversidad e Inclusión. Promover el talento femenino en carreras STEM. Desde la etapa escolar, y formación superior. Relacionamiento con colectivos como WIE (Woman in Energy). Espacios de discusión sobre diversidad como "Un café por la diversidad".	Talleres enfocados en temas de diversidad para líderes. Charlas de sensibilización que velen por la diversidad, para que no solo se cumpla el indicador, sino que tenga un impacto tangible. Compartir buenas prácticas a nivel de holding en reuniones periódicas.	<i>No se mencionó al respecto</i>	Otras prácticas. Comité de Diversidad e Inclusión. Promover el talento femenino en carreras STEM. Talleres enfocados en temas de diversidad para líderes. Relacionamiento con colectivos como WIE (Woman in Energy). Espacios de discusión sobre diversidad.
MOTIVACIÓN	Qué motiva	Brindar un espacio donde las personas sientan libertad para expresarse y desarrollarse.	Seguir los lineamientos de la matriz europea. Brindar igualdad de	Objetivos estratégicos: indicadores y cumplir tareas.	Sobre la motivación: Espacio apropiado para la libre expresión y desarrollo

			oportunidades, lograr equilibrio entre hombres y mujeres. Sumar a la diversidad de ideas y puntos de vista.	Más allá: promover una cultura de igualdad. Y dejar de lado sesgos inconscientes.	Cultura de igualdad, propiciando el equilibrio entre los géneros Sumar a la diversidad de ideas Estrategicamente, cumplir indicadores y objetivos
RESULTADOS	Difíciles de incorporar	Aún estamos en proceso de implementar muchas de éstas prácticas.	Cumplir con la cuota en el sector eléctrico, sobre todo en posiciones muy especializadas.	Cumplir con la cuota de género. Se presentan problemas de forzar las cosas, y lo que tiene que permanecer es la meritocracia.	Difíciles de incorporar El cumplimiento de las cuotas de género debido a las limitaciones que presenta la oferta del mercado laboral
	Más efectivas	Licencias de maternidad y paternidad para incidir en la mentalidad de los hombres (trabajar nuevas masculinidades).	-	Comité de HS. Presencia de mujeres en puestos de liderazgo. El trabajo de sensibilización de que es una empresa pro mujer.	
	Beneficios	Sentido de pertenencia en los trabajadores.	Pluralidad de miradas para encontrar soluciones. Mayor esfuerzo en la contratación. Apertura de mente en los individuos.	Tener diferentes miradas. No ve impacto en la rentabilidad, sino más en la satisfacción. Aporta a una cultura de igualdad de oportunidades y más talento.	Sobre los beneficios organizacionales: Pluralidad de miradas en la resolución de situaciones Sentido de pertenencia en los trabajadores Cultura de igualdad y apertura de mente

VINCULACIÓN CON EL EMPLOYEE ENGAGEMENT	Breve descripción	Compromiso que se tiene con los empleados. Vínculo de confianza y de compromiso que tenemos los trabajadores con la empresa.	Compromiso que tiene el colaborador hacia la empresa.	Satisfacción y compromiso. Simpatía por la organización hasta la fidelización, conexión con la marca, con la organización.	Employee engagement: Compromiso. Conexión y fidelización Simpatía, vínculo de confianza con la empresa
	Cómo buscan incidir	A través de la confianza y el sentido de pertenencia. A través de actividades que consoliden el compromiso. A través de las acciones de RR. HH.	Beneficios a nivel de balance vida-trabajo (medidas de conciliación). Preocupación por la persona (verlas como tal y no solo como empleados) en aspectos laborales, personales, familiares. Inversión en capacitación. Innovación y transmisión de la misma.	A través de mega beneficios. Fidelización y enganche. Sensación de estar en una organización de primer mundo y vanguardista. Innovación y cambio constante (incluso con rotación interna). Posibilidades de desarrollo (programa de Expatriación Virtual, para trabajar para Enel en otros países).	Mecanismos: Comportamiento de organización global (Mega) Beneficios laborales Inversión en capacitación Conciliación (balance) vida-trabajo Confianza, sentido de pertenencia Actividades Innovación Vanguardismo Posibilidades de desarrollo
	Mecanismos más significativos	Diversidad e inclusión, por ejemplo.	Actualmente, el tema de salud y el teletrabajo como medida de conciliación.	<i>No se mencionó al respecto</i>	
	Cómo se mide	Encuesta interna. No conoce el detalle.	Encuesta interna. No conoce el detalle.	Encuesta interna. Clima, no engagement propiamente. Trabajo de los Business	Encuesta interna de clima, de la cual no se conoce el detalle

				Partners para el levantamiento de información sobre bienestar.	
--	--	--	--	--	--



ANEXO G. Matriz de análisis de contenido – Trabajadoras y trabajadores

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	PERSONA 4	PERSONA 5	PERSONA 6	PERSONA 7	PERSONA 8	PERSONA 9	PERSONA 10	CATEGORÍAS
PRESENTACIÓN	Nombre	Giordano Castrejón	Mauro Leon	Gerson Velez	Rodrigo Basurco	Silvia Talavera	Andrea Casella	Diana Sanchez	Jorge Salazar	Fiorella Robles	Claudia Leyton	
	Edad	30 años	36 años	33 años	31 años	34 años	32 años	29 años	39 años	38 años	46 años	
	Cargo	Analista Senior Risk Management & Strategy	Coordinador del negocio de alquiler de infraestructura	Analista de regulación en generación	Gestor de cuentas claves	Especialista en desarrollo y gestión del producto	People Business Partner Support	Analista de gestión de control	Auditor interno	Jefa de Cadena de Suministro	Analista de Servicios	
	Tiempo	8 años	9 años	7 años	5 años	4 años	10 años	4 años	14 años	12 años	24 años	
PREGUNTAS	Breve descripción	Que los puestos en la empresa no tengan género, sino que sean independientes de la opción sexual o género.	Equilibrio de responsabilidades y cargos entre los géneros	Igualdad de oportunidades Existencia de cuotas de género	Implementación de políticas (administrativas y culturales) de inclusión de género Inclusión de las diferentes experiencias que	Manejo que se puede dar a los distintos géneros y respetar porque es un tema personal	Cómo se busca que convivan personas diferentes	Brindar un espacio cómodo para que las personas se sientan conformes para desarrollarse. Además, para que puedan sentirse	Orientado al tema sexual, masculino y femenino Que se brinde las mismas oportunidades en la empresa	Equilibrar el número de hombres y mujeres en la empresa. Cuotas Entender las diferencias incluso teniendo las mismas habilidades y capacidades	Existencia de mujeres liderando Igualdad de oportunidades entre los géneros	Igualdad de oportunidades entre los géneros Mirar los cargos sin género y equilibrar las responsabilidades Manejo del

					tenemos los seres humanos respecto a género Promover y validar diferentes experiencias de diferentes personas en su diversidad			contentas, sin ningun problema o impediment o Que puedan libremente manifestars e como quieran		Acciones para impulsar el incremento y la igualdad de género		respeto y la convivencia entre los géneros y diversidades sexuales Tener políticas dirigidas a validar, incluir y promover las diferentes experiencias de la diversidad de personas
Prácticas que recuerde	Cursos o charlas sobre el tema de la mujer Charlas motivacionales de referentes mujeres Banners en oficinas	Equidad de géneros en las áreas donde es posible Campañas sobre violencia de género Canales de denuncia adecuados	Campañas educativas sobre igualdad de oportunidades (entre los géneros) Webinars Comunicación interna y banners en las oficinas	Comité de diversidad Acción sobre el acoso laboral Comunicación de forma intencional, precisa y continua	Inclusión de mujeres Seguro de protección para parejas homosexuales	Eliminación de machismo y sesgos inconscientes a través de campañas y webinars Comité de diversidad e inclusión	Comité de diversidad Seguro de protección para parejas homosexuales	Paridad de género al presentar candidatos a puestos	Auspicio de eventos por la igualdad de género Eventos propios por la igualdad e integración Auspicio de programas de educación	Cuotas de género Mujeres en puestos de liderazgo	Prácticas 5 Campañas educativas y motivaciones sobre igualdad de género mediante eliminación de sesgos, mujeres referentes.	

		sobre violencia contra la mujer En el día a día, boletines en comunicaciones internas	ante el hostigamiento laboral	Búsqueda de igualdad de oportunidades						como el Instituto Superior Pachacutec en Ventanilla Exigencia de políticas de género a empresas contratistas	Así como auspicios para eventos y exigencias de políticas para personas contratistas. 4 Procesos de rrhh. Cuotas de género, mujeres en puesto de liderazgo. 3 Comité de diversidad. Seguro para protección de parejas homosexuales. 2 Campañas contra la violencia de la mujer 2 Comité de hostigamiento sexual
--	--	--	-------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	--	---	---

Comentario sobre las prácticas presentadas	Conocía todas BVT: no tiene que ver con género CAM: puede ir a extremos no deseados MYP: irrelevante PRO: meritocracia COM: ética	Conocía todas BVT: no tiene que ver con género CAM: -- jefe MYP: tomó días PRO: -- recién COM: --	Conocía todas BVT: no tiene que ver con género CAM: traen referentes femeninas MYP: -- PRO: -- COM: --	Conocía todas BVT: -- CAM: útil participar en ellas MYP: -- PRO: se difunde COM: --	Conocía todas BVT: -- CAM: -- MYP: bien PRO: se difunde COM: --	Conocía todas BVT: no tiene que ver con género CAM: con consultora, crear mentoras en Enel MYP: días extras y horario de lactancia PRO: KPI para cierre de brecha salarial. KPI para planes de sucesión. COM: campaña contra el hostigamiento, lugar seguro para todos	Conocía todas BVT: fomento de buenas prácticas (desconexión) CAM: ha participado. Aprecia la representación MYP: buen equilibrio la balanza con el hombre. PRO: generan confianza en las mujeres. COM: evitar hostigamiento y abuso de autoridad.	Conocía todas BVT: práctica antigua, no tiene que ver con género. CAM: empoderan a la mujer MYP: antes tenía más facilidades (teletrabajo) PRO: no debe basarse solo en género, sino en meritocracia. COM: escogido por votaciones.	Conocía todas BVT: práctica antigua, no tiene que ver con género. CAM: -- MYP: beneficiada tres veces, muy satisfecha con la actitud de la empresa PRO: confirma cuotas de género, cierre de brecha en ejecución. a favor de premiar capacidades.	Conocía todas BVT: -- CAM: ha participado MYP: lactancia. respeto por el tiempo. se ha beneficiado, esta satisfecha PRO: impulsa que compañeras asuman cargos que antes eran solo para hombres COM: ha utilizado. experiencia satisfactoria en general	A pesar de no recordarlas de primera mano, consideramos un alto nivel de conocimiento de todas las prácticas presentadas, en general. 1 BVT: No tiene que ver con género. Es una práctica común, incluso pre-pandemia y es un método de conciliación muy valorado 2 CAM: su existencia es muy reconocidas
---	--	--	---	--	--	---	--	--	---	---	---

										pero sabe que existe	<p>por todos, son más valoradas por el público objetivo.</p> <p>3 MYP: conocen que se otorgan los días de ley y días extra de forma voluntaria; sin embargo, no al detalle, porque la mayoría no la ha usado.</p> <p>4 PRO: Compensaciones (cierre de brecha salarial). También cuotas de género en RyS y los planes de sucesión con</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------	--

												<p>enfoque de género son conocidos a detalle por líderes. Sin embargo, se habló de la defensa de la meritocracia.</p> <p>5 COM: vasto conocimiento de su existencia incluso antes de que fuese mandatorio. Además se reconoce su efectividad y prácticas asociadas.</p>
Beneficios personales	Balance vida-trabajo	Balance vida-trabajo Campañas de sensibilización	Balance vida-trabajo Procesos de RRHH y desarrollo	Campañas de sensibilización Comité de diversidad e inclusión	Campañas de sensibilización Balance vida-trabajo	Balance vida-trabajo	Campañas de sensibilización	Balance vida-trabajo	Campañas de sensibilización Procesos de desarrollo	Maternidad Procesos de desarrollo	Beneficio personal Balance vida-trabajo Campañas de sensibilización Procesos de	

												RRHH y desarrollo Comité de diversidad e inclusión - Maternidad
Beneficios generales	Balance vida-trabajo	Balance vida-trabajo Procesos de RRHH y desarrollo	Procesos de RRHH y desarrollo	Procesos de RRHH y desarrollo	Campañas de sensibilización	Todas	Procesos de RRHH y Campañas de sensibilización	Comité de hostigamiento	Procesos de RRHH y desarrollo Balance vida-trabajo Comité de hostigamiento	Balance vida-trabajo Procesos de RRHH y desarrollo		Prácticas más útiles para la organización Balance vida-trabajo Procesos de RR.HH. con enfoque de género
Qué más se hace	Nada más	Mayor inclusión de mujeres en puestos tradicionalmente masculinos	Nada más	Promover las relaciones de confianza entre jefe-colaborador	Compromiso de incluir más mujeres	Nada más	Cursos sobre género	Capacitaciones en temas de género	Nada más	Nada más		Percepción de más prácticas Mayor inclusión de mujeres en puestos masculinizados Relación de

												confianza entre jefe - colaborador Cursos, capacitaciones sobre género
Impacto en el compromiso personal	Positivo Desarrollo Línea de carrera	Positivo Gran impacto, aunque mejorable aún Orgullo de la empresa Mayor retribución	Positivo Desarrollo y actualización	Positivo Comodidad, libertad, paz mental Tranquilidad para ejercer sus funciones Satisfacción	Positivo Confianza para desarrollarse Genera inspiración	Positivo	Positivo Comodidad Confianza para desarrollarse	Positivo Mayor satisfacción Sensación de seguridad	Positivo Mayor compromiso Lealtad	Positivo Identificación Retribución	Impacto en el compromiso personal Consenso: Es positivo. Comodidad, libertad de expresión de ideas, confianza, retribución Sobre todo en términos de desarrollo profesional	
Impacto en el compromiso	No se mencionó al respecto	No se mencionó al respecto	Positivo Lo valoran y piden más	Positivo (cree) Apertura para crear	No se mencionó al respecto	Positivo Genera conocimiento,	Positivo Comodidad	No se mencionó al respecto	No se mencionó al respecto	Positivo Respeto en base a la igualdad	Impacto en el compromiso colectivo	

	iso general			capacitaciones	valor Sinergia hacia el desarrollo		respeto y empatía				Mayor compromiso Cambio de mentalidad	Consenso: Es positivo. Genera conocimiento y respeto, un cambio de mentalidad y actuar Genera comodidad y lealtad
ENCUESTA	Breve descripción	Relación win-win: beneficios por productividad	Camiseta Alineación con la compañía Programas de fidelización	Liderazgo y acompañamiento Impulsar y empoderar Pasión por lo que se hace Líderes que sacan lo mejor de ti	Camiseta Motivación de parte de la empresa Contribución de parte del trabajador Sinergia	Relación bilateral Empresa ofrece espacios adecuados (respeto) Compromiso de ambos lados	Camiseta Sentimiento de pertenencia Alineación de objetivos organizacionales y personales	Identificación con la compañía Desempeño en la compañía	Sensación de gratitud Sentido de pertenencia Relación bilateral: velar por los trabajadores y ellos contribuir a la empresa	Relación bilateral Sentimientos que puedas tener por tu compañía Se genera en función de lo que motiva a cada persona Reciprocidad: Todo lo que recibes hace que te sientas	Involucramiento con el trabajo Alineación de objetivos Valores de la empresa Promover el esfuerzo y pasión	Employee engagement Camiseta. Una relación bilateral, donde la empresa vela por los trabajadores, brinda espacios de respeto; y el trabajador se alinea con la compañía, mediante objetivos org. y per.,

										comprometid o		valores, sus esfuerzos. Liderazgo y acompañami ento.
Nivel de absorción	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
Por qué	<i>No se mencionó al respecto</i>	Trato de estar atento, por mi puesto que interactúe con bastante personas, y a veces tengo que atender reclamos de clientes, y tengo interrupcione s y no termino tal vez	A pesar de que me apasiona lo que hago, si me la paso encerrado 12 horas al día en la laptop, no voy a poder disfrutar de esos momentos. Lo más difícil es encontrar un balance	Creo que hay momentos donde necesito estar así de absorto, pero hay momentos donde si no necesito estarlo	el tema cultural de la empresa es algo que pesa mucho, incluso más que el tema económico. Pero ahora, por mi cambio de área, lo que hago me gusta mucho más. Ahora tengo la suma de que me gusta lo que hago, más que me gusta el lugar	Porque en realidad soy feliz cuando tengo bastante trabajo.	Porque a veces me dejo llevar, la hora pasa, busco alternativas distintas, cosas que pueden mejorar los procesos, porque la empresa fundamenta mucho lo que es la innovación, entonces yo sé que mañana o más tarde tengo una	Porque hay momentos donde me dejo llevar pero también hay picos donde hay poco trabajo.	Porque no estoy absorta al 100% debido a las distraccione s que se presentan en casa.	Porque me siento cómoda trabajando, me sietno tranquila estando con mi familia y cumpliendo con los objetivos asignados. Disfruto de mi trabajo y cuando uno lo hace el día vuela	9 Sobre la absorción: Pasión, atención, gusto por las funciones que realiza Depende del tipo de puesto, algunos requieren más precisión y abosrción que otros. Pero la comodidad y tranquilidad ayudan a	

						en el que estoy.		iniciativa de innovación es un plus				mantener el foco cuando es necesario
Cambiaría o no	No se mencionó al respecto	No se mencionó al respecto	No se mencionó al respecto	Sí	Si. De todas maneras. Bajaría un poco. Para mí la preocupación pesa bastante.	Si. Yo me siento feliz, y siento que pueda dar más de mí, porque siento que la empresa se preocupa por mí, por pensar en darme un espacio seguro, por pensar en cuidarme	Si. De repente no me sentiría apoyada, entonces diría “para que me sacrificaría tanto, tales iniciativas de innovación si al final otra persona por menos va a recibir el reconocimiento de innovador	Si. Pero por la práctica de balance vida-trabajo que me ayuda a llevar el tema de la familia.	Sí. Estaría menos absorta por tratar de prestar atención a otros asuntos sin poder ausentarme con un permiso.	Sí. Porque siento que el tema de género ha ganado relevancia y también ha calado en mí. Porque tengo oportunidad de desarrollo.	Sí cambiaría. Disminuiría Bajaría. Porque siento que la empresa se preocupa por mí, en darme un espacio seguro. B vida trabajo, me ayuda a llevar el tema de familia Menos absorción si no tendría permisos. Tengo oportunidades de desarrollo.	
Nivel de vigor	6	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	

	Por qué	soy bastante positivo, me gusta que haya cosas que no se pueda resolver significa que hay trabajo, y eso es la energía	Trato vivir la vida con optimismo, es más quisiera ir a la oficina, en el que estoy ya tengo 5 años, surgen cosas que hacer y siempre tengo con que entretenerme que hacer y eso me motiva.	Porque tiene que gustarte lo que haces. Definitivamente hay veces en las que estás cansado o estresado y puedes bajar, pero esa compensación de que te guste lo que haces es eso.	A mi si me gusta, pero hay días donde no quisiera que exista ese día. Pero considera más que mucho	Así tengas un monton de trabajo y te tengas que levantar una hora antes, lo haces	a mí siempre me ha gustado ir a la oficina, compartir con mis compañeros, hago muchos amigos, me gustaba mucho cruzarme con varias personas de distintas áreas	Porque definitivamente, creo que me llena de energía estar en contacto con las personas, intercambiar con ellos información, resolver problemas y que se ejecuten	Porque me siento lleno de energía para hacer mi trabajo.	Porque siempre me siento con energía, a menos que tenga un problema muy heavy.	Como estoy en casa, trabajo comoda rodeada de mi familia y eso me da energía y vigor. Las pausas activas también ayudan.	11 Sobre el vigor: Palabras usadas para describirse: Positivismo, optimismo, energicismo. Motivación intrínseca y capacidad de compartir con los demás de forma segura
	Cambiaría o no	No se mencionó al respecto	No se mencionó al respecto	No se mencionó al respecto	No	Sí. Porque tener responsabilidad, entrar más temprano o quedarse hasta más tarde pero que no te den los	Sí. Sin estas prácticas de género, o con este aprendizaje que estamos teniendo, tal vez no existiría tanto respeto	Sí. Bajaría, pero depende de la cultura y la actitud del equipo en el que este. Si a pesar de que no existan, el	No	Sí. Porque voy comprometida y feliz al margen de la actividad que realice. Tengo oportunidad de rotar, aprender y	No. Ya depende de cada uno, no tanto de la diversidad de género. Para mí ya es personal, no involucra el tema de género	Mayoría bajaría. Si no hay las prácticas, no existiría tanto respeto en el clima, en el equipo, oportunidad de desarrollo.

						beneficios que buscas, vas a estar desganado, buscando trabajo en otro lado		equipo se alinea a esas iniciativas por voluntad propia, no habría problema		seguir creciendo; y si eso se viera mermado (no tuviera permisos, no hubiera buen clima laboral, no comprenden mi tiempo con mis hijos) aminoraría mis ganas		
Nivel de dedicación	6	6	5	6	5	5	5	6	5	6	5	
Por qué	lo asociado al tema que estoy orgulloso al trabajo que haga en el área que estoy es una estratégica,	Me gusta lo que hago, sé que estoy en una empresa responsable, no solo en los temas que hablamos sino también en	Porque va en línea a mi carrera, me apasiona. Mi carrera me gusta un montón. Por qué no digo totalmente, y es porque	Me gusta lo que vengo haciendo, me gusta mkt, me gusta pensar el plan de comunicaciones, la oferta	Porque me gusta mucho lo que estoy haciendo. Estoy aportando, aprendiendo, tratando de mejorar las cosas y sobre	Porque en realidad mi labor actual me gusta mucho es estar cerca de las personas, me gusta ayudarlos,	Porque me entusiasma mi trabajo y me motivan (mi jefa).	Porque ahora estoy muy motivado con las funciones que cumplo y me siento	Porque me entusiasma mi trabajo y aprender de las nuevas áreas a las que entro. Como estoy en la curva de	Me siento entusiasmada con mi trabajo porque me gusta lo que hago y nos pone retos. No todo es plano, sino	13	Sobre la dedicación: Orgullo por sus funciones Orgullo por la RSE y responsabilidad

	me gusta donde estoy, el área crítica	otros, hacemos prácticas más allá de lo que nos piden	siempre se puede hacer más, siempre debe haber otro nivel.	de valor para los clientes, me motiva, me siento agusto en esa línea	todo, sentirte tranquila porque hasta si haces mal las cosas hay solución para todo. Te comprenden, tienes un soporte.	conversar con ellos, saber como estan, poder ayudarlos		muy motivado.	aprendizaje, estoy con las pilas a full. Me gusta lo que hago, me llena de orgullo, aprendo, conozco gente experta, eso me motiva y hace que me dedique.	que hay temas que salen, hay dinamismo. Me gusta trabajar así y me siento cómoda haciéndolo en Enel.	d en general Orgullo por su carrera Por la capacidad de aportar sin miedo a cometer errores y ser sancionada Por la relación con su jefa, que la motiva e inspira Por la capacidad de aprender de nuevas áreas y retos constantemente Por el dinamismo natural de la compañía y las funciones
Cambiaría o no	<i>No se mencionó al respecto</i>	<i>No se mencionó al respecto</i>	<i>No se mencionó al respecto</i>	No	Sí. Creo que de repente llegas al	Sí. Yo creo que es finalmente el	Sí. Bajaría porque quien nos	No. Esten o no estén no me	Sí. El entusiasmo depende de	Sí. Antes todo mi sector eran	Sí cambiaría. Bajarías Enel se

						<p>punto en nivel de que te motivación y sientes lo que me hace sentir (mujer). Ella nos motiva a seguir avanzando, si la cultura fuera distinta tal vez recibiríamos otro mensaje de su parte.</p> <p>por nosotros, yo no sentiría la misma motivación por estar así</p>	<p>generan un plus en la motivación.</p>	<p>mi actividad individual, pero si no hubiese una visión con enfoque de género no hubiera ascendido. El entusiasmo en mi trabajo depende de las oportunidades que tuve, que tienen que ver con el enfoque de género. Bajaría de forma gradual si las prácticas desaparecieran.</p>	<p>hombres y yo era la única mujer. Ahora, con la llegada de más compañeras da gusto que haya mucha oportunidad para ellas. Hay un feeling diferente con el tema de las mujeres y pienso que sí hay mucho aporte en ello.</p>	<p>preocupa por nosotros. no sería la misma motivación sin ellas. Mi jefa me motiva a seguir avanzando, mediante las oportunidades de desarrollo enfocadas a género</p>
--	--	--	--	--	--	---	--	---	---	---