



**La gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento en el área de Enalta  
del Banco de Crédito del Perú**

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Maestro en Administración por

Edwing Ricardo Becerra Rodriguez.....

Gracia Sofia Navarro Mercado.....

Alisson Sayuri Toyama Rodriguez.....

**Maestría en Administración a Tiempo Parcial 71**

**Lima, 14 de septiembre de 2023**

# Re - Trabajo de Investigación - Versión Final-MBA TP71-La gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento en el área de Enalta del Banco de Crédito del Perú

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
2	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	1%
5	documents.bvl.com.pe Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
8	www.ugt.es Fuente de Internet	<1%

Este trabajo de investigación

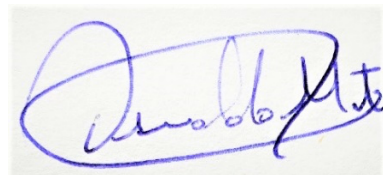
**La gestión de la diversidad y su impacto en el Rendimiento en el área de Enalta en el Banco de Crédito del Perú**

Ha sido aprobado.



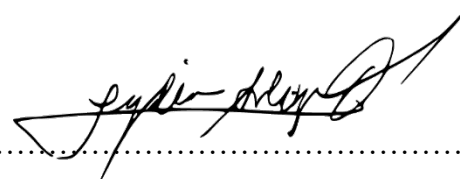
.....

Luis Ángel Piazzon Gallo (Jurado)



.....

Oswaldo Morales Tristán (Jurado)



.....

Lydia Arbaiza Fermini (Asesor)

**Universidad ESAN**

**2023**

El principal agradecimiento es a Dios y a la Virgen de Chapi por darme la fortaleza y sabiduría para culminar mi investigación.

A mis padres quienes me apoyaron y guiaron durante todo el proceso de mi maestría.  
A mi abuelo que fue mi principal inspiración y razón de ser para iniciar el camino del MBA.

A mis hermanos que estuvieron a mi lado en todo momento.

**Edwing Ricardo Becerra Rodriguez**

A mi familia, a mi mamá Maruja, a mi novio Fabrizzio, por el apoyo incondicional, comprensión y paciencia durante todo el tiempo de MBA. De manera muy especial a mi mamá, quien me enseñó que todo es posible con esfuerzo y dedicación; y a mi papá, quien ha sido mi ejemplo de incansable y honesto trabajo y fe en Dios.

**Gracia Sofia Navarro Mercado**

A mi familia, por todo el apoyo y ánimo durante toda la investigación. En especial a mi papá por sus consejos, su guía y por ser mi soporte en cada etapa de mi vida.

**Alisson Sayuri Toyama Rodriguez**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b><i>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</i></b>	<b>1</b>
<b><i>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL</i></b>	<b>7</b>
<b><i>2.1. Definición y concepto de diversidad</i></b>	<b>7</b>
<b><i>2.2. Dimensiones de la diversidad</i></b>	<b>13</b>
<b><i>2.3. Gestión de la diversidad</i></b>	<b>21</b>
<b><i>2.4. Cultura Organizacional</i></b>	<b>24</b>
<b><i>2.5. Definición y concepto de rendimiento laboral</i></b>	<b>26</b>
<b><i>2.6. Diversidad y su impacto en el rendimiento laboral</i></b>	<b>31</b>
<b><i>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL</i></b>	<b>35</b>
<b><i>3.1. Contexto Global</i></b>	<b>35</b>
<b><i>3.2. Contexto Regional</i></b>	<b>37</b>
<b><i>3.3. Contexto Local</i></b>	<b>40</b>
<b><i>3.4. Contexto específico del estudio</i></b>	<b>41</b>
<b><i>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</i></b>	<b>50</b>
<b><i>4.1. Tipo y Nivel de investigación</i></b>	<b>50</b>
<b><i>4.1.1. Tipo de investigación</i></b>	<b>50</b>
<b><i>4.1.2. Nivel de Investigación</i></b>	<b>50</b>
<b><i>4.2. Metodología y Diseño de la investigación</i></b>	<b>51</b>
<b><i>4.2.1. Método de la investigación</i></b>	<b>51</b>
<b><i>4.2.2. Diseño de la investigación</i></b>	<b>51</b>
<b><i>4.3. Muestras</i></b>	<b>52</b>
<b><i>4.3.1. Población</i></b>	<b>52</b>
<b><i>4.3.2. Muestra</i></b>	<b>52</b>
<b><i>4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i></b>	<b>53</b>
<b><i>4.4.1. Técnicas de investigación</i></b>	<b>53</b>
<b><i>4.4.2. Instrumentos de investigación</i></b>	<b>54</b>
<b><i>4.5. Hipótesis</i></b>	<b>57</b>
<b><i>4.5.1. Hipótesis general</i></b>	<b>57</b>

<i>4.5.2. Hipótesis específicas</i>	<i>57</i>
<i>4.6. Variables</i>	<i>57</i>
<i>4.6.1. Variable independiente</i>	<i>57</i>
<i>4.6.2. Variable dependiente</i>	<i>58</i>
<b><i>CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</i></b>	<b><i>59</i></b>
<b><i>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES</i></b>	<b><i>78</i></b>
<b><i>CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES</i></b>	<b><i>82</i></b>
<b><i>REFERENCIA</i></b>	<b><i>84</i></b>
<b><i>ANEXOS</i></b>	<b><i>99</i></b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 4.1 Cálculo de tamaño de muestra</b>	53
<b>Tabla 5.1 Condición de los encuestados</b>	59
<b>Tabla 5.2 Sede del encuestado</b>	60
<b>Tabla 5.3 Género de los encuestados</b>	61
<b>Tabla 5.4 Grado de instrucción de los encuestados</b>	62
<b>Tabla 5.5 Percepción de pertenencia en los encuestados</b>	62
<b>Tabla 5.6 Percepción de equidad en los encuestados</b>	63
<b>Tabla 5.7 Percepción de discriminación en los encuestados</b>	64
<b>Tabla 5.8 Percepción de igualdad en los encuestados</b>	65
<b>Tabla 5.9 Percepción de inclusión religiosa en los encuestados</b>	65
<b>Tabla 5.10 Percepción de etnicidad en los encuestados</b>	66
<b>Tabla 5.11 Percepción de discrepancias en los encuestados</b>	67
<b>Tabla 5.12 Percepción de la gestión de la diversidad y el trabajo de equipo</b>	68
<b>Tabla 5.13 Percepción de la gestión de la diversidad y el espíritu de equipo</b>	68
<b>Tabla 5.14 Percepción del manejo de conflictos y la comunicación</b>	69
<b>Tabla 5.15 Percepción del manejo de conflictos y retroalimentación</b>	70
<b>Tabla 5.16 Percepción del manejo de conflictos y la confianza</b>	70
<b>Tabla 5.17 Percepción de la actitud laboral e inclusión</b>	71
<b>Tabla 5.18 Percepción de la actitud laboral y la aceptación</b>	72
<b>Tabla 5.19 Percepción de la actitud laboral y contribución al éxito</b>	73
<b>Tabla 5.20 Análisis de correlación entre los NPS y el perfil de los encuestados</b>	74
<b>Tabla 5.21 Análisis de correlación entre los NPS y los niveles de percepción de diversidad y rendimiento</b>	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.1. Iceberg de dimensiones de la diversidad</b>	<b>9</b>
<b>Figura 2.2.1. Dificultades presentes en las mujeres en sus centros de trabajo</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2.2.2. Porcentaje de empleados por puesto en EEUU</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2.2.3. Población económicamente activa por género</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2.2.4. Población económicamente activa por edad</b>	<b>18</b>
<b>Figura 4.1 Distribución de los encuestados según su edad</b>	<b>50</b>
<b>Figura 5.1 Distribución de los encuestados según su edad</b>	<b>61</b>
<b>Figura 5.20 Distribución de los encuestados según sus NPS</b>	<b>74</b>
<b>Figura 5.3 Análisis de correlación entre NPS, edad y género</b>	<b>76</b>



## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo I Encuesta de diversidad y rendimiento**

**99**

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos expresar nuestro mayor agradecimiento a los profesores del MBA de ESAN que compartieron toda su experiencia y conocimiento durante cada clase, lo cual permitió que podamos enriquecer nuestra formación como profesionales y nos permitió llevar a cabo la presente investigación. Así mismo agradecemos a la PhD Lydia Arbayza, quién con su amplia experiencia nos orientó y guió como asesora durante todo el tiempo que empleamos para hacer esta investigación.

Agradecemos también al área Enalta del Banco de Crédito del Perú, quién nos permitió conocer un poco más de su organización y tuvieron apertura durante nuestra investigación.

Finalmente, agradecemos a nuestros equipos y centros de labores, por la flexibilidad, apoyo y comprensión durante toda nuestra maestría.

### **Equipo de Investigación**

## **Edwing Ricardo Becerra Rodriguez**

Ingeniero civil colegiado con 7 años de experiencia en las diversas áreas de la profesión. Profesional responsable, proactivo y minucioso en los detalles de cada proyecto elaborado, asimismo, hábil en la gestión de equipos de trabajo para el cumplimiento de objetivos en el plazo solicitado. Experiencia en la ejecución de proyectos de obras civiles y de geotecnia, en las actividades de planificación, presupuesto, negociación con clientes, ejecución del proyecto y cierre contractual.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Grupo Flesan**

Flesan es parte de Grupo Flesan, con presencia en Chile y Perú, dedicada a entregar servicios expertos y de excelencia a las industrias gracias a la sinergia de sus múltiples empresas especialistas en ingeniería, construcción e inmobiliaria.

#### **Coordinador de proyectos de Obras Civiles**

**Setiembre 2020 - A la fecha**

Revisión y desarrollo de ingeniería en proyectos de construcción.

Revisión y cierre de contratos privados y contratos NEC3.

Control de proyectos y coordinación con las gerencias y equipos de trabajo.

Elaboración de presupuesto y planificación de Proyectos para edificaciones desde nivel de cimentación hasta construcción de casco.

Elaboración de presupuesto y planificación para proyectos geotécnicos especiales con pilotes y shotcrete, obras civiles.

- Implementar proyectos especiales en el área de Geotecnia.
- Desarrollar proyectos integrales de geotecnia, obras civiles y demolición.

#### **SACS Ingenieros S.A.C.**

Empresa dedicada a la construcción de proyectos inmobiliarios y de retail.

#### **Ingeniero de Producción Mall Eco Plaza**

**Julio 2020 - Setiembre 2020**

Gestionar y Programar el proyecto Mall Eco Plaza.

Control de personal .

Seguimiento y control de proyectos, uso de indicadores de gestión y cronogramas.

Elaboración de procedimientos internos de ejecución de partidas de construcción.

Coordinación con subcontratistas utilizando el VSM.

- Mejorar los plazos ofertados en un 6%.
- Lograr un 95% de aprobación del cliente en la evaluación de satisfacción.

#### **Grupo Flesan**

Flesan es parte de Grupo Flesan, con presencia en Chile y Perú, dedicada a entregar servicios expertos y de excelencia a las industrias gracias a la sinergia de sus múltiples empresas especialistas en ingeniería, construcción e inmobiliaria.

#### **Coordinador de proyectos de Obras Civiles**

**Febrero 2020 - Abril 2020**

Control de proyectos y coordinación con las gerencias y equipos de trabajo.

Elaboración permanente de informes al Directorio para evaluación de solicitudes de las empresas de la cartera.

Elaboración de presupuesto y planificación de Proyectos para edificaciones desde nivel cero hasta nivel de cimentación.

Elaboración de presupuesto y planificación para proyectos geotécnicos.

Aplicación del VPM para optimización de recursos.

Análisis del historial de proyectos perdidos.

- Incrementar el ingreso a proyectos especiales en un 35%.
- Construir el primer proyecto integral de geotecnia, movimiento de tierras y obras civiles.
- Incrementar el ingreso a proyectos de provincia en un 80%.

### **Geofundaciones del Perú S.A.C.**

Geofundaciones del Perú es una contratista geotécnica internacional que ha participado exitosamente en proyectos de gran envergadura, liderando el mercado peruano de cimentaciones especiales y geotecnia aplicada.

#### **Coordinador de proyectos**

**Octubre 2019 - Enero 2020**

Control de proyectos y coordinación con las gerencias y equipos de trabajo.

Elaboración permanente de informes al Directorio para evaluación de solicitudes de las empresas de la cartera.

Elaboración del cronograma macro para el portafolio de proyectos de la empresa.

Coordinación con los clientes durante la ejecución de los proyectos.

Elaboración de presupuesto y planificación para proyectos geotécnicos.

Análisis del historial de proyectos perdidos.

- Incrementar la productividad de los colaboradores en un 18%.
- Fortalecer la relación con los clientes, logrando un incremento del 20% en las encuestas de satisfacción.

### **JE Construcción Supervisión S.A.**

Empresa peruana especializada en la ejecución de proyectos Comerciales, Centros de Distribución, Industriales, Oficinas, Residenciales y Hoteles.

#### **Ingeniero Asistente de Obras Civiles**

**Mayo 2019 - Octubre 2019**

Elaboración del cronograma de obra y lookahead.

Coordinación y planificación con los sub-contratistas.

Coordinación con la supervisión con respecto a las modificaciones del proyecto.

Elaboración de procedimientos constructivos.

Elaboración de protocolos y no conformidades.

Elaboración de RFIs.

Supervisión de trabajos de obra.

Identificación de incompatibilidades entre diferentes Especialidades.

Elaboración del informe semanal y mensual.

Elaboración de las valorizaciones mensuales

- Cumplimiento del proyecto en el plazo contractual.
- Implementación de la metodología Lean Construction junto a los contratistas y proveedores.

### **Constructora e Inmobiliaria el Cascajal**

Empresa peruana constructora dedicada a la construcción de multifamiliares y viviendas residenciales.

#### **Residente de Obra**

**Noviembre 2018 - Marzo 2019**

Elaboración del cronograma de obra.

Elaboración del cronograma valorizado.  
Elaboración de la curva S.  
Control de costos de Obra  
Supervisión de trabajos de obra de construcción de edificios y demolición de vivienda.  
Elaboración del informe semanal.  
Elaboración de las valorizaciones mensuales  
Elaboración de adicionales y deductivos.

- Cumplimiento del plazo contractual.
- Implementación de la metodología Lean Construction junto a los contratistas y proveedores.
- Lograr una variación del costo (CV) positivo durante todo el proyecto.

### **ACM Constructores S.A.C.**

Empresa peruana especializada en el desarrollo y construcción de proyectos inmobiliarios en la ciudad de Lima. ACM cuenta con experiencia en ofrecer diseños y acabados de la más alta calidad.

### **Residente de Obra**

**Noviembre 2018 - Marzo 2019**

Elaboración del cronograma de obra.  
Elaboración del cronograma valorizado.  
Elaboración de la curva S.  
Elaboración y seguimiento del plan de trabajo y procedimientos.  
Control de costos de Obra  
Supervisión de trabajos de obra de construcción de edificios.  
Elaboración del informe semanal.  
Elaboración de las valorizaciones mensuales  
Elaboración de adicionales y deductivos.

- Cumplimiento del proyecto en el plazo contractual.
- Implementación de la metodología Lean Construction junto a los contratistas y proveedores.
- Lograr una variación del costo (CV) positivo durante todo el proyecto.
- Alcanzar un 95% de satisfacción del cliente en la encuesta de la empresa.

### **COADNE-EJÉRCITO DEL PERÚ**

Es la unidad de ingeniería que cuenta con personal profesional calificado en ingeniería, equipo mecánico y otros recursos necesarios para la ejecución de obras viales., el Comando de Apoyo al Desarrollo Nacional del Ejército (COADNE) es el órgano de línea técnico, administrativo para la ejecución de proyectos del ejército.

### **Ingeniero de Producción**

**Febrero 2018 - Abril 2018**

Actualización del cronograma de obra para recortar tiempo de procesos.  
Elaboración del cronograma valorizado.  
Elaboración de la curva S.  
Coordinación en campo con las cuadrillas de trabajo.  
Distribución de las maquinarias para la ejecución de movimiento de tierras y demoliciones.  
Metrados de las distintas especialidades.  
Requerimiento de mano de obra, concreto, acero, encofrado.  
Elaboración del informe mensual.  
Elaboración de las valorizaciones mensuales.

- Cumplimiento del proyecto en el plazo contractual.

- Optimización del presupuesto en un 0.5%.
- Lograr una variación del costo (CV) positivo durante todo el proyecto.

### **Geofundaciones del Perú S.A.C.**

Geofundaciones del Perú es una contratista geotécnica internacional que ha participado exitosamente en proyectos de gran envergadura, liderando el mercado peruano de cimentaciones especiales y geotecnia aplicada.

#### **Coordinador de proyectos**

**Enero 2017 - Enero 2018**

Control de proyectos y coordinación con las gerencias y equipos de trabajo.

Elaboración permanente de informes al Directorio para evaluación de solicitudes de las empresas de la cartera.

Elaboración del cronograma macro para el portafolio de proyectos de la empresa.

Coordinación con los clientes durante la ejecución de los proyectos.

Elaboración de presupuesto y planificación para proyectos geotécnicos.

Análisis del historial de proyectos perdidos.

- Logré optimizar la productividad de los procesos de perforación en un seis por ciento al aplicar el sistema Lean en los procesos de movilización y requerimiento de materiales
- Cumplimiento del cronograma del portafolio de obra en un 98%.

### **Geofundaciones del Perú S.A.C.**

Geofundaciones del Perú es una contratista geotécnica internacional que ha participado exitosamente en proyectos de gran envergadura, liderando el mercado peruano de cimentaciones especiales y geotecnia aplicada.

#### **Ingeniero de Producción**

**Enero 2016 - Junio 2016**

Elaboración de valorizaciones en las distintas obras.

Elaboración de informes diarios y semanales de lo realizado en obra.

Supervisión de procedimiento de perforación e inyección de anclajes para estabilización de taludes.

Coordinación con la empresa constructora para la ejecución de proyectos geotécnicos

Supervisión de obras.

- Cumplimiento de proyectos en costo y plazo.
- Optimización de procesos en un 10%.

### **JE Construcción Supervisión S.A.**

Empresa peruana especializada en la ejecución de proyectos Comerciales, Centros de Distribución, Industriales, Oficinas, Residenciales y Hoteles.

#### **Ingeniero Asistente de Calidad-Mall del Sur**

**Diciembre 2014 - Marzo 2015**

Control del proceso constructivo de los elementos estructurales.

Elaboración de protocolos de calidad

Elaboración de Dossier de Calidad

Verificación de la calidad de los insumos a utilizar, como: el acero, concreto, encofrado.

Control y verificación de la correcta reparación de elementos estructurales.

Metrado de los materiales de construcción a utilizar en la obra.

- Logré 0% de No conformidades durante mi labor en la obra.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

MBA 2021 - 2023

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
Titulado en ingeniería civil 2012 - 2017

**OTROS ESTUDIOS**

INSTITUTO EUROPEO DE POSTGRADO  
MBA con especialidad en Project Management 2018 - 2019

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Especialización en contrataciones con el Estado 2019

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN INTEGRAL  
Diplomado en Lean Construction 2016

**IDIOMAS**

Inglés Intermedio

## **Gracia Sofia Navarro Mercado**

Ingeniera Industrial con más de 12 años de experiencia en áreas comerciales del sector financiero, servicio al cliente, capacidad crítica, aptitud emprendedora, liderazgo y buen rendimiento de trabajo en equipo, desarrollo y mantenimiento oportuno de clientes internos y externos, conocimiento y manejo de procesos de servicio al cliente, como sugerencias, quejas y reclamos. Combina con formación técnica, con experiencia en la industria petrolera en áreas de administración y proyectos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Banco de Crédito del Perú**

Uno de los bancos líderes en el mercado peruano, con más de 130 años de operaciones y con presencia alrededor de todo el país.

#### **Sub Gerente de Asesoría Financiera ENALTA** **Septiembre 2017 - A la fecha**

Generar relación comercial a largo plazo y brindar asesoría personalizada a los clientes de la cartera de manera periódica y oportuna en base a su perfil de riesgo y necesidades. Priorización de la excelencia en el servicio y atención al cliente.

Elaborar el portafolio de inversión para una óptima gestión de crecimiento de fondos para los clientes.

Captar nuevos clientes y atraer nuevas inversiones y fondos para la cartera.

Supervisar al Asistente de Negocios y coordinar la ejecución de las operaciones.

Monitoreo de cartera morosa.

- Incrementé en 15% el volumen de fondos administrados: Assets Under Management.
- Logré que el resultado del indicador NPS se mantenga sobre el estándar y genere cumplimiento mayor al 120% en todos los trimestres.
- Incrementé en 10% el número de clientes de la cartera, generando incrementos de saldos activos y pasivos.

#### **Asistente de Negocios ENALTA** **Septiembre 2015 - Septiembre 2017**

Apoyar al Asesor Financiero en la evaluación de solicitudes de créditos (personales, vehiculares, hipotecarios).

Hacer seguimiento a operaciones crediticias de los clientes de las carteras de los funcionarios de negocios a quienes se brinda soporte, completando la información que se requiere del cliente y coordinando con las unidades correspondientes del BCP, a fin de agilizar el proceso y asegurar un nivel de servicio alto - enfocados en calidad de servicio.

Ejecutar operaciones bancarias (pagos, depósitos/retiros, cheques, etc.) requeridas por clientes del segmento Enalta. Mantenerse actualizado sobre productos de inversión colaborando de esta manera con la gestión del Asesor Financiero.

- Contribuí en la colocación de productos activos en coordinación con el Asesor Financiero.
- Apoyé en el proyecto de Modelo de actuación comercial del canal Enalta.

#### **Banco Ripley Perú SA**

Institución Financiera que forma parte del conglomerado de capitales chilenos Grupo Ripley, que ofrece servicios principalmente basados en el uso de su propia tarjeta de crédito y financiamientos como créditos personales a sus clientes.

#### **Coordinador Comercial Senior**

**Abril 2013 - Enero 2015**



Funciones de Asesor comercial.

Gestionar las cobranzas y la recuperación de cartera de clientes.

Coordinación de campañas comerciales y marketing.

Liderar al equipo de ventas (supervisión interina).

- Recuperé el 60% de la cartera morosa.
- Implementé el canal directo entre tienda y banco para manejar ofertas con tarjeta de crédito Ripley.

### **Asesor Comercial Senior**

**Noviembre 2010 - Marzo 2013**

Captación y gestión de clientes.

Asesoramiento de cuentas considerando la previa planificación de objetivos y estrategias.

Colocación de productos financieros, tangibles e intangibles.

Evaluación, aprobación y activación de cuentas nuevas (área de créditos y riesgo) y manejo de plataformas comerciales.

- Logré el cumplimiento de indicadores de ventas al 130%.
- Incrementé la activación de nuevas cuentas en 10% .

### **Petróleos del Perú Petroperú S.A**

Empresa del Estado peruano y de derecho privado que se dedica al transporte, refinación, distribución y comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo.

### **Coordinador de costos y presupuestos**

**Enero 2010 - Noviembre**

**2010** Actualización y verificación de estados de órdenes de trabajo de la Superintendencia, elaboración de informes de costos de mantenimiento de la refinería Talara para la superintendencia.

Seguimiento del SGC (ISO 9001 – 2000), control de procedimientos, manuales y registros.

Elaboración y dictado de charlas para sensibilización del personal en temas de seguridad y cuidado del medio ambiente.

Actualización y control de los avances en trabajos de mantenimiento programados mensualmente para elaboración de fichas de Seguimiento y Control del Sistema de Gestión de Calidad de Mantenimiento Predictivo, Preventivo y Correctivo.

- Incrementé en 20% el número de charlas sobre seguridad y salud en el trabajo.
- Implementé el sistema de seguimiento a las órdenes de trabajo.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

MBA

2021 - 2023

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE TRUJILLO

Bachiller en Ingeniería Industrial

2005 - 2009

### **OTROS ESTUDIOS**

Especialización en Banca- Finanzas - PEE ESAN

2018 - 2020

Dirección y gerencia del desarrollo organizacional, administración y gestión de empresas – UNT

2013 - 2014

Auditor de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente, Ingeniería industrial - UNMNM

2010

**IDIOMAS**  
Inglés avanzado

## **Alisson Sayuri Toyama Rodriguez**

Administradora con especialidad en Recursos Humanos con más de 06 años de experiencia generando valor en áreas de capacitación, desarrollado talento y los conocimientos tanto de clientes internos como de clientes externos (B2B) desde un enfoque consultivo, con una mirada creativa y generando soluciones integrales.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **PricewaterhouseCoopers**

Firma auditora y consultora, presente en 156 países, con casa matriz en Reino Unido y con más de 95 años en el Perú. Cuenta con más de 295,000 profesionales alrededor del mundo.

#### **Jefe de Learning & Education**

**Abril 2022 - A la fecha**

Liderar la estrategia de capacitación de la Firma local, asegurando el cumplimiento de los lineamientos y estándares normativos y regulatorios solicitados por la Firma a nivel global.

Liderar los programas de aprendizaje y gestionar la propuesta formativa de conocimientos técnicos y de desarrollo de habilidades blandas para las distintas líneas de servicio.

Liderar el programa de aprendizaje del idioma inglés de acuerdo a cada categoría.

Elaborar y administrar el presupuesto anual de capacitación.

- Incrementé en 30% la certificación de colaboradores de la Firma
- Incrementé en 15% el cumplimiento de cursos regulatorios exigidos por Global
- Incrementé en 2 puntos el NPS

#### **Alicorp**

Empresa de consumo masivo presente en cinco países de la región: Perú, Bolivia, Uruguay, Colombia y Ecuador. Cuenta con las líneas de negocio de Consumo Masivo, B2B, Molienda y Acuicultura. Líder en el mercado Peruano.

#### **Analista de Desarrollo Consultivo de Clientes**

**Abril 2019 - Marzo 2022**

Liderar la propuesta formativa - consultiva y proyectos para clientes B2B de los negocios de Panificación, Grandes Industrias y Soluciones nutricionales alineados a los objetivos y estrategias de los negocios.

Liderar la propuesta formativa para todo el equipo comercial de Alicorp Soluciones de las Distribuidoras Exclusivas de Alicorp ( DEX) a nivel nacional.

Elaborar y administrar el presupuesto asignado para el negocio de Panificación y Soluciones nutricionales para las iniciativas y proyectos consultivos.

- Desarrollé e implementé una propuesta adhoc a cada tipo de cliente y a cada línea de negocio
- Incrementé en 1.5 puntos el NPS
- Generé ahorros por 20 mil soles en el desarrollo de iniciativas gracias a alianzas con instituciones

#### **Interbank**

Uno de los bancos líderes en el mercado peruano, con más de 125 años de operaciones y con presencia alrededor de todo el país.

#### **Analista de Entrenamiento 2019**

**Agosto 2017 - Marzo**

Liderar y gestionar los programas de inducción para el equipo comercial de canales Retail.

Liderar y gestionar los programas formativos para todo el equipo comercial de canales Retail.  
Liderar la estrategia de aprendizaje alineada con el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios del banco.

Medir los indicadores de efectividad de todos los programas formativos.

- Desarrollé e implementé un nuevo programa de inducción.
- Reduje la tasa de rotación de nuevos colaboradores en 15%
- Mejoré la calidad de atención de los canales Retail, reduciendo en 20% los reclamos.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

MBA

2021 - 2023

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Bachiller en Administración y Recursos Humanos

2014 - 2017

### **OTROS ESTUDIOS**

Especialización en Endomarketing - UPC

2017

Doing in the US

2015

### **IDIOMAS**

Inglés avanzado

## RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, la participación y la igualdad de oportunidades para los colaboradores de una empresa se ha convertido en una prioridad a nivel mundial. Esto ha motivado el interés por investigar oportunidades para romper la inequidad que afecta el rendimiento laboral.

El presente trabajo pretende evaluar si existe una relación entre la diversidad y el rendimiento de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú.

Para desarrollar este objetivo se realizó un estudio de naturaleza básica y tipo correlacional, utilizando un diseño de tipo transversal. En este estudio, también se evaluaron las calificaciones de NPS o Net Promoter Score y se aplicó una encuesta en línea a una muestra representativa de colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú.

Como instrumento de investigación se utilizó un cuestionario cerrado o codificado, compuesto por 20 preguntas, incluyendo 5 descriptores generales y 15 preguntas Likert de 5 puntos que evaluaron los niveles de percepción de interés del estudio. Adicionalmente, se recolectaron los correos electrónicos con la finalidad de hacer match con los registros y obtener las evaluaciones de los NPS correspondientes al período de estudio.

En la encuesta participaron un total de los 96 colaboradores, los cuales representan el 65% de los 147 colaboradores de Enalta. Al contrastar las características de quienes respondieron a la encuesta y comparándolas con las de aquellos que no, no se observaron diferencias en términos de edad, género y NPS por lo que la muestra podría considerarse representativa de la población de estudio en cuanto al desenlace del estudio y su perfil demográfico. La mayoría de los participantes eran mujeres (73%), entre 30 y 39 años (63%), titulados o magísteres (70%) y asesores financieros (81%).

Como el principal resultado de nuestro estudio, debemos resaltar que se encontró una asociación significativa entre la percepción de equidad en el entorno laboral con el rendimiento

de los colaboradores del área de Enalta cuantificado indirectamente con las calificaciones de NPS. Esto fue validado en el análisis de correlación y en el análisis de regresión bivariado y multivariado.

Como resultados secundarios tenemos que resaltar que la mayoría de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú reportó un NPS de 80% o más, lo que indirectamente implica un nivel muy alto de rendimiento. Además, desde el punto de vista de la gestión de los colaboradores, la mayoría de los colaboradores reportó un alto sentido de pertenencia y equidad, y que la discriminación influye de manera negativa en una organización. Desde el punto de vista de la gestión la diversidad cultural, la mayoría de los colaboradores reportó un alto sentido de la igualdad, inclusión religiosa, etnicidad y buen entendimiento entre los empleados. Desde el punto de vista de la gestión de la diversidad y el trabajo en equipo, la mayoría de los colaboradores validó la importancia de prevenir la ruptura de la comunicación, mejorar la retroalimentación y generar confianza en la organización. Desde el punto de vista de la gestión de la actitud laboral, la mayoría de los colaboradores reportó un alto nivel de la inclusión, aceptación y disposición al éxito entre ellos.

En base a estas conclusiones, se planteó como principal recomendación la creación de un grupo de trabajo, encargado de identificar oportunidades de mejora dirigidas a impulsar en la práctica las políticas de equidad con la finalidad de procurar un entorno laboral inclusivo que permita el desarrollo integral y equitativo de sus colaboradores.

Finalmente, se quiere resaltar que la presente tesis tiene como propósito ser una fuente de información para investigaciones futuras que profundicen el estudio de la equidad y el rendimiento laboral, específicamente en el contexto de la lucha por la igualdad de oportunidades.

***Resumen elaborado por los autores***

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Descripción de la Realidad problemática**

La globalización ha traído consigo nuevos retos para las organizaciones, porque a raíz de ella, la fuerza laboral de las empresas tienen características más diversas entre sí, lo que por un lado facilita que se pueda tomar a todo el mundo como una gran fuente de bolsa de talentos, ya que con todos los avances de la tecnología cada vez podemos acercarnos y conectar con personas de distintos países, ciudades y culturas, pero por otro lado, complica la gestión del talento, ya que se tiene que encontrar la fórmula adecuada para que todos se puedan sentir reconocidos y aceptados desde todas sus dimensiones, desde las más conocidas como edad y género hasta las más profundas como la forma en la que piensan y en la que actúan (UNESCO, 2016).

Gestionar una fuerza laboral diversa, es una tarea compleja para las organizaciones ya que se debe tener la habilidad de generar el sentido de pertenencia en sus colaboradores como parte de su objetivo de cultura organizacional. A la par, las organizaciones deben ver de qué manera utilizar esta diversidad como herramienta para generar mayor valor para sus organizaciones y cómo generar mayor eficiencia (Ongori & Agolla, 2007).

Además de la globalización, el incremento en la diversidad en la fuerza laboral se da debido a los cambios en las formas de pensar de la sociedad, en donde se exige que haya igualdad de oportunidades en los centros de trabajo. Esta nueva forma de pensar o filosofía, busca que las empresas garanticen la igualdad de oportunidades para todos y que poco a poco se eliminen los sesgos en las contrataciones. Este cambio ha traído consigo que las empresas busquen aprovechar al máximo la diversidad para ser más eficientes (Ongori & Agolla, 2007).

Esto también se respalda en el estudio realizado por Panda, en el que se menciona que debido al ritmo veloz que han adoptado ahora las organizaciones, cada vez es más complejo sólo mantener colaboradores con un mismo perfil e incluso que sean solo de un mismo país de origen, por lo que ante la presión de la competencia, se debe evaluar atraer talento de diferentes partes y regiones del mundo para que puedan seguir siendo competitivos en el mercado (Inegbedion et al., 2020).

En la presente investigación buscaremos validar si lo expuesto en la literatura se aplica a una de las empresas más importantes de Perú y si tal como exponen diversos autores, la diversidad permite que haya un impacto positivo en el rendimiento de la empresa.

Actualmente, el Banco de Crédito del Perú, es el banco líder a quién en adelante llamaremos por sus siglas BCP, con una participación del 34.8% del mercado. Además, cuenta con más de 130 años en el mercado. Dentro de sus principales segmentos de negocio, tiene la Banca Premium, llamada Enalta (Ángeles & Izquierdo, 2022).

Para la presente investigación, describiremos si hay diversidad en los colaboradores del área Enalta del BCP y si esta presencia de diversidad influye de manera positiva en el rendimiento del área.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

Enalta, es la banca minorista más exclusiva del BCP, ya que atiende a clientes con ingresos mensuales mayores a 20 mil soles o que tengan una disponibilidad mínima de 200 mil dólares como saldo disponible para invertir. Al ser una banca exclusiva, y en base a la investigación de Kogan sobre discriminación en las principales empresas de Lima Metropolitana, en donde se muestra que entidades bancarias líderes consideran que el perfil de los funcionarios o colaboradores de cierto tipo de bancas deben tener determinado nivel socioeconómico y características físicas para poder generar satisfacción en los clientes de este segmento (Kogan et al., 2013). Sin embargo, según la política de Gobierno Corporativo del BCP, se promueve la diversidad entre todos sus colaboradores a lo largo de toda la organización, sin hacer excepción por segmentos (BCP, 2022).

Es por ello, que queremos demostrar que realmente existe diversidad en el área Enalta y conocer que si a pesar de esta diversidad, se puede tener un buen rendimiento frente a clientes de un segmento exclusivo.

### **1.2.1. Preguntas de investigación**

Las preguntas para esta investigación son:

- ¿Cuáles son las dimensiones relevantes de la diversidad del área Enalta del Banco de Crédito del Perú?
- ¿Cuál es la percepción de los colaboradores acerca de la diversidad en el área Enalta del Banco de Crédito del Perú?
- ¿Cuál es la relación de la diversidad con el rendimiento organizacional dentro del área Enalta del Banco de Crédito del Perú?



### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

- Conocer si existe una relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar las dimensiones que podrían ser relevantes en la gestión de la diversidad del área Enalta del Banco de Crédito del Perú.
- Identificar la percepción de los colaboradores de Enalta sobre la gestión de la diversidad en el Banco de Crédito del Perú.
- Analizar la relación entre las variables de la gestión de la diversidad y rendimiento en el Banco de Crédito del Perú.

### **1.4. Justificación**

En la publicación “Diversity in under-researched countries: new empirical fields challenging old theories?” plantean que la gestión de la diversidad y la investigación sobre la diversidad se ha desarrollado bajo una visión occidental (Estados Unidos y Europa Occidental) y que este tema no se puede interpretar de forma uniforme para todas las culturas y países. La marginación sobre la perspectiva y la falta de investigación sobre la diversidad e igualdad de América, Asia y África se da por dos razones: por la falta de recursos lo que genera menor actividad en investigación y por el sesgo en los procesos editoriales donde existe mayor dificultad para publicar las investigaciones locales, donde muchas veces se enfrentan ante la observación por los críticos de una revista de primer mundo de por qué es importante publicar una investigación de un país marginal (Klarsfeld et al., 2019).

La tesis “Relación entre Diversidad de Género y Rendimiento Financiero de Empresas Privadas en el Perú”, observa la pobre diversidad de género dentro de las empresas en el Perú y propone que se deben seguir realizando investigaciones que respalden el estudio teórico que indica que existe una relación entre la diversidad y el rendimiento empresarial. Sin embargo, también señala su preocupación debido a la limitante que existe dado que hay poca cantidad de estudios relacionados en el Perú sobre la diversidad y el impacto en el rendimiento en las organizaciones, aun cuando este tema es de suma importancia. Asimismo, se detectó la falta de investigación de otras dimensiones de diversidad sobre el impacto en el rendimiento de los colaboradores en la investigación de Chávez y la necesidad de identificar la percepción de los colaboradores sobre la diversidad en su rendimiento laboral (Chávez Cruzado et al., 2017).

Ello ha dado como resultado que muchas organizaciones aún no apuesten por incorporar dentro de sus culturas organizacionales la gestión de la diversidad, lo que genera que no se pueda impulsar la inclusión de diferentes grupos de personas y se tenga aún muchos sesgos al momento de contratar a nuevo personal, mitigando así la creatividad y la pluralidad de puntos de vista y de opinión.

A partir de ello, hemos decidido trabajar con una de las áreas del banco más importante a nivel nacional, de manera que se pueda conocer el impacto de la diversidad en el rendimiento de una de sus principales áreas y cómo ésta es percibida por sus colaboradores.

Este análisis se hará utilizando diversos modelos desarrollados por profesionales especialistas en la evaluación de la diversidad y el rendimiento laboral (Triguero-Sánchez et al., 2018; Turi et al., 2022).

## **1.5. Alcance**

El alcance de la presente investigación es:

- Geográficamente, esta investigación se establece en la ciudad de Lima, donde se encuentran las oficinas de Banca Enalta.
- Sectores a analizar: Comercial y Financiero.
- Las encuestas a realizar tendrán como finalidad conocer el impacto de la gestión de diversidad que se ha venido desarrollando en el área Enalta. El grupo de tesis elaborará estas preguntas para obtener información directa de los colaboradores, teniendo como base encuestas validadas en estudios previos relacionados a este tema.
- Metodología de investigación: La presente investigación será correlacional ya que como se mencionó en la justificación, hay muy pocos estudios realizados sobre este tema en el país y consideramos que será de utilidad para estudios futuros.

## **1.6. Contribución y Limitaciones del estudio**

Nuestro objetivo con la presente investigación es demostrar el impacto de la diversidad en el rendimiento de los colaboradores del área Enalta del BCP, de manera que puedan potenciar y aprovechar de forma óptima las cualidades de sus equipos. El BCP es el banco líder del Perú, por esta razón, serviría como ejemplo para que otros bancos implementen la diversidad en su cultura organizacional.

Como segundo objetivo y como mencionamos anteriormente, la diversidad aún ha sido poco estudiada en el país, por lo que, a nivel académico, queremos contribuir con una investigación aplicada para fortalecer próximos estudios sobre el tema.

Finalmente, como tercer objetivo, contribuir con la disminución de sesgos que pueda haber a nivel de reclutamiento y selección en empresas en el Perú para que puedan brindar mayores oportunidades a más personas de la sociedad.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, tenemos dos, la primera es que hay muy pocos estudios a nivel del Perú y de la región sobre el tema de diversidad, por lo que todos las teorías y modelos aplicados han tenido que ser de zonas de Europa, África y Asia. Otra limitante es el interés reciente de las empresas peruanas líderes para implementar iniciativas dentro de sus políticas relacionadas a la diversidad de su fuerza laboral.

Por lo antes expuesto, queremos contribuir con el estudio de la diversidad en una empresa líder del Perú para que otras empresas puedan tomarlo como referencia y puedan implementarlo en sus empresas.

## CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

### **2.1. Definición y concepto de diversidad**

#### ***2.1.1. El término diversidad***

La diversidad tiene como característica que dos personas o más tengan diferencias con el resto del grupo (Ely & Thomas, 2001), de manera que se puedan distinguir entre sí. Tradicionalmente, las distinciones se dan por dimensiones. Existen dos tipos de dimensiones: Primarias y secundarias. Las dimensiones primarias son aquellas que tienen influencia sobre la identidad de los individuos, por ejemplo: Género, etnicidad, raza, orientación sexual, edad, capacidades mentales o físicas. Las dimensiones primarias, conforman la autoimagen de los individuos y la visión que se tiene del mundo. Las dimensiones secundarias son menos visibles y agregan un valor más sutil a las dimensiones primarias, por ejemplo: Demográficas, religión, lengua materna, estado civil, estilo de trabajo, nivel organizacional, ingresos y estilo de comunicación. Estas dimensiones, impactan en la autoestima y la autodefinición del individuo (Mazur, 2010). Según algunos autores, también existen dimensiones terciarias relacionadas a la identidad individual, como son las creencias, percepciones, actitudes, sentimientos, valores y normas del grupo (Rijamampianina & Carmichael, 2005), estas diferencias pueden estar relacionadas con el pasado o presente de la persona (Farmanesh et al., 2020).

Instituciones como la ONU, UNESCO y la Unión Europea, coinciden en que la diversidad se basa en los derechos individuales y valores fundamentales de las personas (Alonso Raya et al., 2009), por lo que es primordial que esté presente en todos los ámbitos de la sociedad.

#### ***2.1.2. El concepto de diversidad en la empresa***

El concepto de diversidad en la empresa está compuesto por dos factores: El primero, el de heterogeneidad, que es el componente básico o primordial del concepto de diversidad propiamente dicho y el segundo, el tipo de diferencias que son relevantes en relación con la diversidad y la empresa. Es decir, las características que tienen impacto en las relaciones del grupo con los resultados de su actividad (Alonso Raya et al., 2009).

Para Nair & Vohra, la diversidad en la empresa es la confluencia de distintos atributos dentro de una misma fuerza laboral; lo que los colaboradores piensan, sienten y actúan impacta en el rendimiento laboral, la satisfacción y el crecimiento de la empresa (Nair & Vohra, 2015).

En la actualidad, el concepto de la diversidad en las empresas ha evolucionado y está relacionado con los objetivos estratégicos y se considera que impacta en el rendimiento y la eficiencia de la organización. Es por ello, que cada vez más empresas promueven la diversidad entre sus colaboradores para impulsar el rendimiento organizacional. A pesar de ello, también se debe tener en cuenta que si no se hace una correcta gestión, puede impactar negativamente en la cultura, en la comunicación entre colaboradores, incrementando la rotación (Turi et al., 2022).

La diversidad en la fuerza laboral requiere que la empresa tenga la capacidad de adaptarse a las distintas características y rasgos que tengan los colaboradores. No solo se trata de respetar las diferencias, sino también implica apreciar el valor y la importancia de estas y sobre todo luchar contra los estereotipos y los prejuicios que se puedan dar, con el objetivo de aprovechar el valor de cada individuo en pro de los resultados de la empresa. El hecho de incluir distintas percepciones y puntos de vista permite que la empresa pueda tener mejores resultados, haciendo que las personas que trabajan en ella puedan sentirse más cómodas e identificadas como parte de la organización (Ks & Pai, 2021).

Por otro lado, para muchas organizaciones, el concepto de diversidad conlleva a contratar a personas de distintas características como raza, género y edad, solo a modo de protección contra posibles contingencias legales (Jayne & Dipboye, 2004).

### ***2.1.3. Las dimensiones de la diversidad***

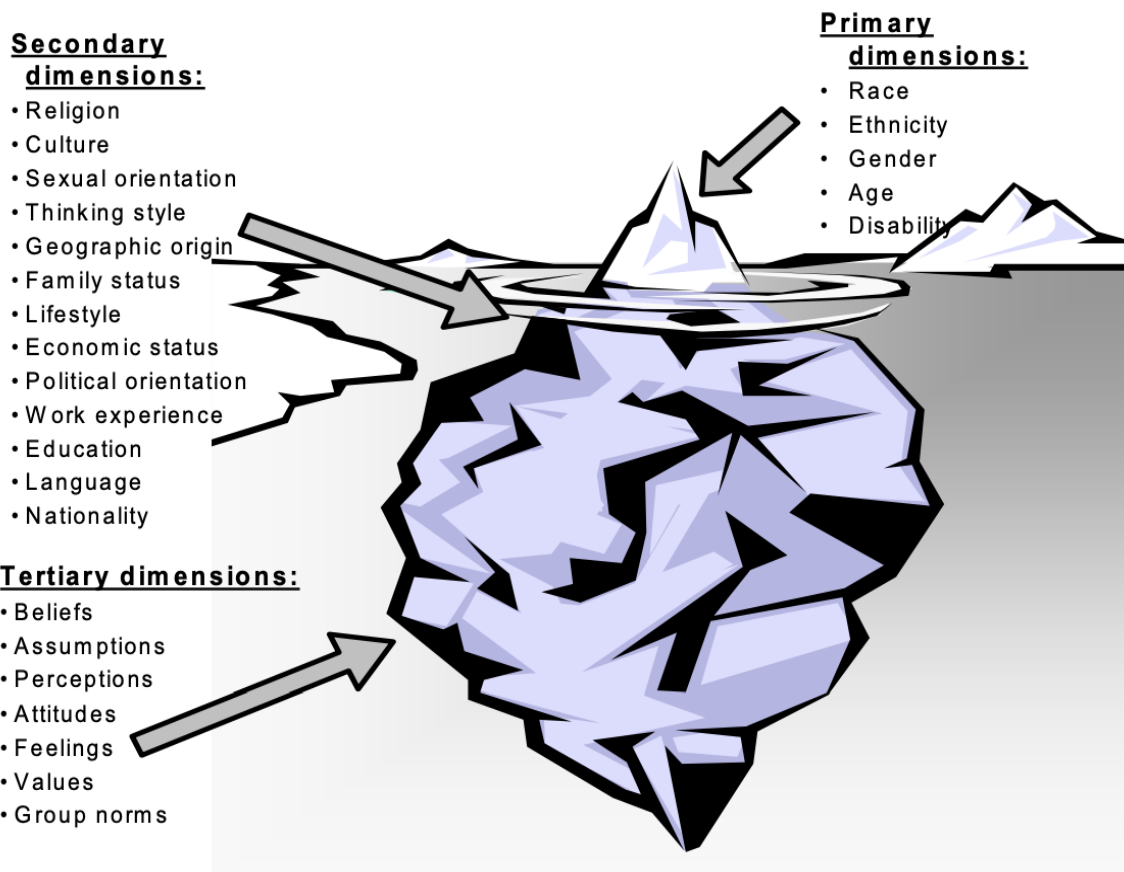
Como se mencionó anteriormente, existen hasta tres tipos de dimensiones: Las primarias, secundarias y terciarias.

Para algunos autores, se puede hacer una analogía sobre las dimensiones de la diversidad con la imagen de un iceberg, siendo las dimensiones primarias la parte más visible del iceberg y con las características más obvias de las personas, ya que son atributos propios de las mismas, como la edad, género, entre otros. En base a estas dimensiones, se hacen las bases para las legislaciones y políticas en contra de la discriminación y prejuicios, con la finalidad de reducir los sesgos.

Las dimensiones secundarias, son las que están debajo de la superficie, con el paso del tiempo podrían salir a la parte visible del iceberg. Estas dimensiones, pueden ir variando con el paso del tiempo y pueden ir cambiando, ya que son atributos como estilo de trabajo, religión, estado civil, ingresos, entre otros.

Las dimensiones terciarias, según el gráfico, se encuentran en el núcleo de la identidad de la persona, ya que es la parte más profunda. Estas dimensiones, reflejan la verdadera esencia de la persona, ya que aquí se encuentran características como la percepción de cómo ve el mundo, sus sentimientos, valores y creencias, entre otros (Rijamampianina & Carmichael, 2005).

### **Figura 2.1.1. Iceberg de dimensiones de la diversidad**



Fuente: Rijamampianina R, Carmichael T. A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management*. 2005;3:109.

El gráfico muestra la visibilidad de las dimensiones y de la profundidad de las mismas, también se puede ver que se pueden entrelazar entre sí para producir el perfil individual de cada persona. Las dimensiones interactúan y están influenciadas unas sobre otras y se ven afectadas de acuerdo al contexto del momento, entorno y circunstancias, lo que hace que entenderlas y analizarlas sean un poco más complejo. Otro punto por el que se hace complejo analizar las dimensiones de cada persona, es que pueden variar con el tiempo, por lo que es retador para las empresas poder tener políticas y lineamientos que pueda atender a todas (Rijamampianina & Carmichael, 2005).



La presente investigación se centrará en las dimensiones primarias y secundarias, sobre todo en la de género, edad, nivel educativo y etnicidad de los colaboradores de Enalta del Banco de Crédito del Perú.

#### ***2.1.4. Actitudes hacia la utilización del término diversidad***

Según la investigación de Ely y Thomas, en el pasado los gerentes consideraban que se debía tener diversidad en las empresas debido a que la discriminación era algo incorrecto tanto desde el punto de vista legal como moral; sin embargo, ahora, los gerentes no solo reconocen que debe haber diversidad no solo para evitar discriminar a las personas sino también porque el tener a un equipo más diverso genera que se incremente la eficiencia en la organización, lo cual trae mejores resultados para las compañías (Thomas & Ely, 1996).

Según un estudio realizado por Women CEO, CENTRUM y PwC Perú, la actitud de algunos líderes peruanos sobre el término diversidad es el siguiente:

Para Juana Mollo, Socia líder de Outsourcing, líder de Human Capital y líder de Diversidad e Inclusión de PwC Perú, la diversidad brinda grandes beneficios para las empresas y sus colaboradores ya que permite que las empresas puedan acceder al mejor talento, mejorar su marca empleadora y puedan contar con mayor colaboración, sentido de pertenencia y compromiso en sus colaboradores. Además, considera que se genera mayor valor gracias a la variedad de perfiles y puntos de vista, lo que hace que se tomen decisiones mejor informadas. Para ella, la diversidad impulsa mayores niveles de creatividad e innovación para generar resultados sostenibles y resolver problemas más complejos (Women CEO et al., 2023).

Para Jimena Zuluaga, Consultora principal en Korn Ferry International, los equipos que tienen mayor diversidad impulsan la creatividad y generan un mayor nivel de compromiso

con la empresa, lo que permite que se reduzcan los niveles de rotación (Women CEO et al., 2023).

Para Eva Levy, presidenta de honor de Women CEO España, la diversidad permite la motivación intrínseca en los miembros de la empresa, ya que sienten respeto por parte de la empresa hacia ellos como seres únicos e irrepetibles. Además, se da una percepción que la empresa pone como centro de atención a sus colaboradores como seres humanos dignos, lo que genera que se genere mayor valor en la organización (Women CEO et al., 2023).

Para Paola Masías, directora de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes, la diversidad permite tener una visión más completa e integral en las estrategias e iniciativas de la empresa. Los distintos puntos de vista y perspectivas permiten que cada tema sea evaluado de manera imparcial y se pueda tomar mejores decisiones. La experiencia, género, especialización permite que cada persona vea un mismo punto de diferentes maneras y así se tenga una visión holística de cada situación (Women CEO et al., 2023).

Para Richard Webb, Director del Instituto del Perú de la USMP, la diversidad permite integrar las diferencias individuales de los colaboradores y usarlas para enriquecer el valor de la empresa, ya que se suman las distintas perspectivas, talentos, valores de los colaboradores (Women CEO et al., 2023).

Además, organizaciones importantes se han pronunciado sobre la diversidad en las empresas. Por ejemplo, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la diversidad en las empresas genera un impacto positivo ya que la igualdad de trato y oportunidades genera que las personas se sientan reconocidas y puedan ser más productivas porque pueden expresar libremente sus ideas, logrando ser más creativos e innovadores (OIT, 2022).

El gobierno Peruano, a través del “Plan sectorial para la igualdad y la no discriminación en el empleo y la ocupación 2018-2021”, tiene como objetivo impulsar la diversidad de las

personas en las empresas peruanas y organizaciones en general, por medio de la generación de competencias, habilidades y oportunidades de las personas a fin de reducir las brechas que impiden que se contrate por aspectos como género, discapacidad, origen étnico, edad, orientación sexual, entre otros (MTPE, 2018).

Según lo comentado por los líderes consultados y por las organizaciones, se puede observar que hay una actitud positiva hacia la diversidad y que poco a poco se está buscando que se impulse tener mayor diversidad en las empresas en el Perú con la finalidad de generar mayor valor.

## **2.2. Dimensiones de la diversidad**

### **2.2.1. Género**

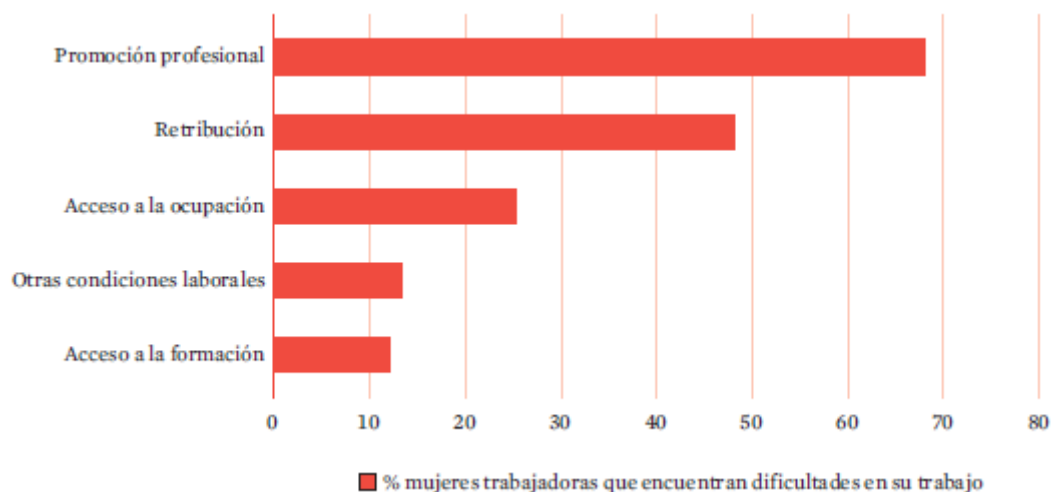
En la literatura revisada se define a género como una variable que ha sido construida socialmente y que tiene como base el tipo de sexo biológico (Laslett & Brenner, 1989). Existen comportamientos que pueden ser asociados a la masculinidad o a la feminidad, pues están muy relacionados (Young et al., 2007). El género impacta en cómo la sociedad desarrolla sus ideas y valores en los comportamientos, trabajos y actividades (Young et al., 2007). El género es un sistema que se da de forma natural entre hombres y mujeres, basado de forma histórica en la desigualdad y se compone de prácticas sociales, por esta razón, se ve al género como la interacción entre hombres y mujeres en un contexto de lucha de poder y estatus (Ridgeway & Smith-Lovin, 1999).

Esta dimensión de la diversidad de género ha sido protegida de acuerdo a la Ley N° 28983 de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (16 de Marzo 2007) y ha cumplido un papel fundamental para colocar este tema como una prioridad para las instituciones y empresas. Como sociedad, es necesario centrar esfuerzos para lograr la

equidad de género pues su importancia es intrínseca y mejora las posibilidades de elección y libertad, esto genera mayor bienestar y eficiencia económica (The World Bank, 2022). Según el World Bank (2012) La equidad de género tiene como importancia principal el alcanzar un mayor desarrollo, la eliminación de brechas de género repercute directamente en la economía de una nación pues puede mejorar la productividad, mejora los resultados de desarrollo para las siguientes generaciones y hace que las instituciones sean más representativas. La mejora de la productividad se logra en el sentido que se aprovechan las habilidades femeninas en el mercado laboral; con respecto a la mejora del desarrollo de las siguientes generaciones, se logra en el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres y su transmisión hacia los sucesores y finalmente, se logran instituciones más representativas pues produce una mayor cohesión.

De igual manera, una menor equidad de género se relaciona con un crecimiento económico limitado y mayores costos sociales según Abu-Ghaida y Klasen (2004). Dentro de los países en vía de desarrollo, la mujer tiene mayores privaciones que los hombres con relación a su crecimiento profesional (Abu-Ghaida & Klasen, 2004). En Cataluña se llevó a cabo un proyecto denominado Vertex desarrollado por UGT Cataluña y la Fundación María Aurelia Capmany, con el fin de definir, diseñar y elaborar modelos de actuación que ayuden a eliminar desigualdades en las condiciones laborales de las mujeres. En este proyecto, la fase de diagnóstico detectó que el 33% de las mujeres entrevistadas entendían que tenían mayores dificultades que los hombres en su empresa, por el hecho de ser mujer, donde resaltaba como las principales dificultades la promoción profesional y la remuneración (Abu-Ghaida & Klasen, 2004).

### **Figura 2.2.1. Dificultades presentes en las mujeres en sus centros de trabajo**



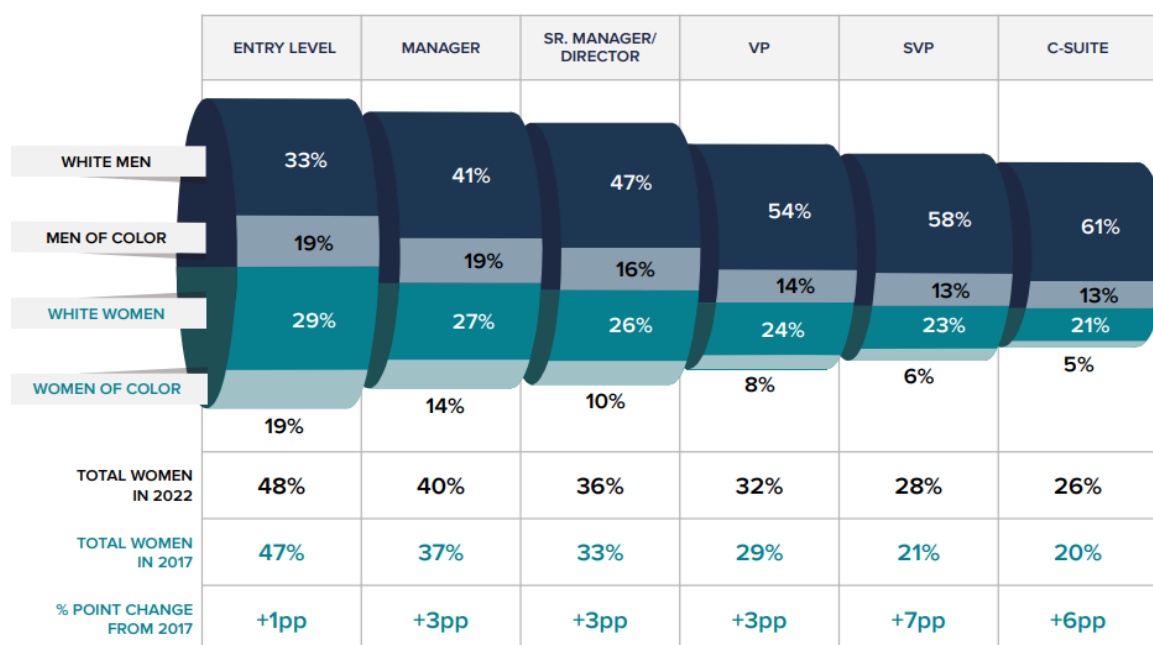
Fuente: Proyecto Vertex, 2007

En diversas investigaciones se halló que cuando hay más presencia femenina en las mesas de juntas directivas, es muy probable que la empresa aparezca en las empresas más admiradas, más éticas o mejores empresas para trabajar (Landry et al., 2016), además las mujeres directoras se preocupan por el bienestar de las personas, de la sociedad y del medio ambiente, demostrando que una empresa será más exitosa si trabaja con equidad e igualdad (Zahid et al., 2020).

La empresa McKinsey & Company publicó los resultados de varias encuestas y un análisis a empresas europeas que estaban aplicando prácticas para aumentar la diversidad de género en sus equipos de gestión. En este informe se concluye que las mujeres siguen teniendo representaciones minoritarias (McKinsey, 2023).

Entre los hallazgos más importantes de la investigación se puede ver la Figura 2.1 donde se puede ver que los cargos de alto liderazgo siguen siendo ocupados en su mayoría por hombres, donde los hombres superan en un 19% la ocupación de cargos de Gerente por encima de las mujeres.

**Figura 2.2.2. Porcentaje de empleados por puesto en EEUU**



Fuente: McKinsey & Company(2022)

El INEI en su informe técnico del mercado laboral de noviembre-diciembre del 2022 a enero 2023 informa que la población económicamente activa femenina incrementó en 8.4% en comparación al trimestre anterior, mientras que en el caso de los hombres hubo un incremento laboral de 1.9%. De igual forma, al comparar el trimestre del 2023 al 2021 se denota un incremento en la población económicamente ocupada del 20.3% en el caso de las mujeres y de 10.4% en los hombres (Florian Contreras et al., 2023). Al realizar una comparativa en la población ocupada entre hombres y mujeres se puede verificar que hay un valor muy cercano representados en 53.8% (dos millones setecientos cuarenta y dos mil cien hombres) y el 46.2% (2 millones trescientos cincuenta y un mil setecientas mujeres) (Florian Contreras et al., 2023).

**Figura 2.2.3. Población económicamente activa por género**

Sexo	Trimestre móvil									
	Nov-Dic 2019 - Ene 2020	Nov-Dic 2020 - Ene 2021	Nov-Dic 2021 - Ene 2022	Nov-Dic 2022 - Ene 2023	Variación					
					2023 / 2020		2023 / 2021		2023 / 2022	
					En Miles	(%)	En Miles	(%)	En Miles	(%)
<b>Total</b>	5 037,3	4 438,6	4 861,9	5 093,7	56,4	1,1	655,1	14,8	231,8	4,8
<b>Sexo</b>										
Hombre	2 730,9	2 484,5	2 692,3	2 742,1	11,2	0,4	257,6	10,4	49,8	1,9
Mujer	2 306,5	1 954,1	2 169,6	2 351,7	45,2	2,0	397,6	20,3	182,1	8,4

Fuentes: Instituto Nacional de Estadística e Informática: 2019-2021, Encuesta Permanente de Empleo (EPE). 2022-2023, y Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN).

### 2.2.2. Edad

La diversidad de edad es la cualidad relacionada a cómo una organización acepta a diferentes grupos de edad, considerada como necesaria para que una empresa pueda desarrollarse (L. Stone et al., 2013). La diversidad de edad potencia la identificación en los equipos y el intercambio de conocimientos, convirtiéndose en una ventaja importante en las organizaciones (Profili et al., 2017).

El INEI, en el informe técnico del mercado laboral de noviembre-diciembre del 2022 a enero 2023, informa que la población económicamente activa incrementó en 12,9% respecto a colaboradores que se encuentran entre los 45 años a más. En colaboradores que están en el grupo de 25 a 44 años, se puede ver un incremento de 4,9% y en el grupo de colaboradores entre 14 a 24 años se presentó una reducción de 10,6%. Con respecto a la población ocupada, se puede identificar que el 14,9% está representado por colaboradores de edades entre 14 y 24 años, el 50,1% por colaboradores entre 24 y 44 años y el 35% por colaboradores de 45 años a más. Esto demuestra que en la sociedad peruana la población ocupada en su mayoría está conformada por colaboradores de edades entre 25 a más (Ver

cuadro N°05) constituyendo una fuente de talento y experiencia que resulta importante para las organizaciones, sin dejar de lado el control de las tensiones en el entorno de trabajo.

**Figura 2.2.4. Población económicamente activa por edad**

Grupos de edad	Trimestre móvil									
	Nov-Dic 2019 - Ene 2020	Nov-Dic 2020 - Ene 2021	Nov-Dic 2021 - Ene 2022	Nov-Dic 2022 - Ene 2023	Variación					
					2023 / 2020		2023 / 2021		2023 / 2022	
					En Miles	(%)	En Miles	(%)	En Miles	(%)
<b>Total</b>	<b>5 037,3</b>	<b>4 438,6</b>	<b>4 861,9</b>	<b>5 093,7</b>	<b>56,4</b>	<b>1,1</b>	<b>655,1</b>	<b>14,8</b>	<b>231,8</b>	<b>4,8</b>
De 14 a 24 años	877,5	744,7	847,7	757,9	-119,6	-13,6	13,2	1,8	-89,8	-10,6
De 25 a 44 años	2 608,2	2 341,5	2 431,6	2 549,7	-58,5	-2,2	208,2	8,9	118,1	4,9
De 45 y más años	1 551,6	1 352,4	1 582,6	1 786,1	234,5	15,1	433,7	32,1	203,5	12,9

Fuentes: Instituto Nacional de Estadística e Informática: 2019-2021, Encuesta Permanente de Empleo (EPE). 2022-2023, y Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN).

La cultura americana considera que los jóvenes son más empleables que las personas de mayor edad porque los jóvenes tienen mayor energía, motivación, capacidad de innovación, atractivo físico y salud; y se cree que las personas mayores se sienten menos motivadas, el nivel de interés en el trabajo es menor, el proceso de adaptación y entrenamiento es más complicado que en los jóvenes (L. Stone et al., 2013). Sin embargo, Stonne menciona que los datos demuestran que las personas mayores son muchas veces más trabajadoras, comprometidas con la organización, se encuentran satisfechos con sus trabajos y tienen menor ausentismo que los jóvenes. A razón que se presenta una mayor dificultad de realizar múltiples tareas a edades más avanzadas, es probable que los colaboradores de mayor edad presenten un mejor control de su trabajo, autonomía y



flexibilidad por lo que cumplirán con sus labores en el plazo establecido (Shultz et al., 2010).

Las suposiciones falsas y estereotipos han hecho que las empresas no empleen de manera efectiva y aprovechen las capacidades de los empleados antiguos y talentosos (Taylor, 2003).

Cuando la organización no toma acciones para dar soporte adecuado a los colaboradores mayores de edad en las labores que realizan, es muy probable que ellos sientan fatiga, su rendimiento se vea afectado y la calificación en evaluaciones de rendimiento sea menor a la de los demás, lo que contribuirá a la discriminación (McCann & Giles, 2002). Los problemas más comunes de discriminación por edad que afectan a colaboradores mayores, son las siguientes: en las evaluaciones de rendimiento, obtienen menores calificaciones los colaboradores cuya edad es mayor a la edad promedio en referencia a la progresión de su carrera (Lawrence, 1988); menores oportunidades de ascenso si los colaboradores tienen mayor edad que el gerente o grupo de trabajo (Shore et al., 2003).

Cuando los colaboradores perciben discriminación por edad, esto genera una disminución en el apego a la organización (Hassell & Perrewé, 1993). Cuando los colaboradores sienten que miembros del mismo grupo de edad se encuentran en desventaja frente a otros grupos, cabe la posibilidad de que se desarrolle una sensación colectiva de privación relativa, lo que conllevaría a una disminución de compromiso colectivo, de la participación en el trabajo y del rendimiento de la organización en general (Darwin, 2021).

Entre las consecuencias relacionadas a la diversidad de edad se puede demostrar al hacer diferencias por la edad cronológica que genera que los empleados perciban un mayor nivel de discriminación mediante prácticas de recursos humanos y de liderazgo, es decir, mediante la asignación de trabajos evaluaciones de rendimiento o prácticas de promoción

(Kunze et al., 2021). La edad subjetiva es uno de los factores importantes a nivel de la búsqueda de cohesión en la empresa y el compromiso de los colaboradores, que las diferencias en la edad cronológica.

### ***2.2.3. Etnicidad***

La etnicidad hace referencia a la pertenencia de un individuo a una agrupación que se caracteriza por tener factores comunes como la lingüística, la identidad cultural, religión u origen histórico común (Montalvo & Reynal-Querol, 2021). La diversidad étnica puede provocar fricción cultural, lo que genera dificultades en la expansión geográfica de las empresas e inclusive diferencias en las normas y valores culturales, así como el idioma, religión ,costumbres y las prácticas comerciales (Li et al., 2019).

La fricción cultural hace referencia a las dificultades que enfrenta una empresa para ganar aceptación y legitimidad en la región geográfica donde decide establecerse, a razón de las diferencias culturales (Li et al., 2019), es por ello que los estudios sugieren que las empresas deben considerar dentro de la evaluación que realizan para su expansión, las diferencias étnicas y culturales propias del mercado (Li et al., 2019).

Diversos estudios también señalan los múltiples beneficios que obtienen las organizaciones que consideran la diversidad étnica dentro de su cultura, existen diferentes modelos de afinidad para que los colaboradores puedan expresar libremente opiniones sobre discriminación y cómo se puede mejorar la relación entre personas de diferente origen étnico (Dahanayake et al., 2018). La diversidad étnica permite que las organizaciones puedan construir su cultura y clima laboral necesario con ayuda de la integración de la justicia y equidad (Choi & Rainey, 2013). Ottaviano menciona que la diversidad étnica tiene un efecto neto positivo en la productividad de los colaboradores (Ottaviano et al., 2013), considerando a la fuerza laboral como recurso integral lo que permite lograr los

objetivos de la organización y lo convierte en un factor primordial (Dahanayake et al., 2018).

Li comenta que la etnicidad puede ser una ventaja competitiva para que las empresas puedan expandirse a diversas ciudades y países extranjeros con los que sus colaboradores compartan similitudes culturales, puesto que ayuda a superar la responsabilidad de ser migrante y a ganar aceptación y legitimidad, asimismo, recomienda que se generen políticas preferenciales para las minorías étnicas que compartan similitudes culturales con las zonas geográficas de destinos y se fomente una mayor interacción cultural (Li et al., 2019).

### **2.3. Gestión de la diversidad**

La gestión de la diversidad es una estrategia adoptada por las organizaciones con la finalidad de poder reclutar, retener e impulsar el desarrollo de los colaboradores aprovechando las diferencias y la variedad de sus características y atributos (Thomas & Ely, 1996).

A nivel macro de la organización, el principal objetivo de la gestión de la diversidad es que haya una buena relación entre la diversidad de la fuerza laboral y su rendimiento. A este nivel, Thomas y Ely, proponen tres tipos de paradigmas sobre la gestión de la diversidad: El primero, la discriminación y equidad. El segundo, acceso y legitimidad. El tercero, el paradigma de aprendizaje y eficacia (Thomas & Ely, 1996).

El primer paradigma de discriminación y equidad es la perspectiva más utilizada para entender la gestión de diversidad. Este paradigma menciona que los líderes se preocupan porque en sus organizaciones existan igualdad de oportunidades, trato justo para todos, que sus procesos de reclutamiento y selección brinden igualdad de oportunidades para todos los

candidatos, entre otras iniciativas, pero todo esto se genera porque sienten que por mucho tiempo sus organizaciones o empresas, han dejado de lado a personas de ciertos grupos demográficos y que para cumplir con lo estipulado por entes gubernamentales, deben reestructurar sus procesos y lineamientos para cumplir con lo solicitado por las distintas instituciones reguladores y por la sociedad (Thomas & Ely, 1996). Durante la historia, las empresas han utilizado la gestión de la diversidad como defensa legal a las acusaciones de discriminación debido a factores demográficos; sin embargo, poco a poco esta idea ha ido cambiando y se ha ido utilizando la diversidad de manera más proactiva (Henry & Evans, 2007). Las organizaciones han ido integrando de manera más equitativa a colaboradores de distintas etnias, géneros y experiencias en distintas posiciones de las organizaciones, desde puestos iniciales hasta puestos de liderazgo, logrando de esta manera, que a todo nivel se puedan conocer las necesidades de la fuerza laboral y por ende atenderlas (Soni, 2000).

Las organizaciones que adoptan este paradigma, también adoptan, en su mayoría, iniciativas de coaching o mentoría que permiten el desarrollo y crecimiento profesional para mujeres y personas de distintas etnias, a la par que se implementan capacitaciones para que todos los miembros de la organización puedan aprender a respetar las diferencias culturales.

Como indicador, las organizaciones que adopten esta filosofía miden el cumplimiento de los objetivos de reclutamiento y selección, así como las tasas de rotación. Es decir, los indicadores a evaluar son la presencia de diversidad en los colaboradores y su percepción dentro de la organización más que el cumplimiento de manera eficiente de su trabajo (Thomas & Ely, 1996).

El segundo paradigma de acceso y legitimidad nace a raíz de la competitividad que adoptaron las organizaciones entre los años 1980 y 1990, en la que surgió una nueva manera de entender la diversidad. A diferencia del primer paradigma que centra sus mayores

esfuerzos en generar igualdad de oportunidades para las personas enfocándose en las dimensiones de género y etnia, este paradigma busca celebrar todas las diferencias que existen entre todos los miembros de la organización. Aquí los líderes buscan que no solo su fuerza laboral tenga “distintos colores de piel”, sino que su lugar de origen o nacimiento provenga de distintas partes del mundo y por consiguiente se pueda contar con la habilidad de poder comunicarse en diferentes idiomas, de manera que se pueda llegar a nuevos mercados y atender de mejor manera las necesidades de los clientes. Según la visión de los líderes, la diversidad no solo trae justicia sino también hace sentido a las estrategias y planes del negocio. Este enfoque ha hecho que en algunos casos, las organizaciones hayan hecho incrementos sustanciales en su fuerza laboral, estrategia que alinean con el incremento de participación en nuevos mercados o segmentos de clientes. Si bien, este paradigma tiene un sustento basado en los cambios en los mercados y tiene una visión de crecimiento de negocio, solo se centra en contar con mayor diversidad, sin analizar a profundidad las diferencias que existen y cómo estas afectan a los colaboradores y su rendimiento. Esto puede traer consecuencias negativas, porque los colaboradores pueden sentir que solo promueven la diversidad para fines comerciales o sentirse incluso como un recurso explotado (Thomas & Ely, 1996).

El tercer paradigma de aprendizaje y eficacia es un paradigma que emerge de los dos anteriores y que busca contrastarlos. Este paradigma busca integrar a todos como parte de promover la diversidad de la fuerza laboral. Al igual que el primer paradigma, se enfoca en generar igualdad de oportunidades para todos los colaboradores de acuerdo a su rendimiento y no debido a sus características personales y también al igual que el segundo paradigma, celebra las diferencias y reconoce el valor que generan estas. Sin embargo, en este paradigma se busca que la organización y los líderes puedan analizar e internalizar las diferencias que hay entre los miembros de la organización y que se pueda aprender y crecer

en base a ellos. Para esta filosofía, la organización siente que todos son un mismo equipo que trabaja bajo un mismo objetivo, aceptando sus diferencias y no a pesar de ellas (Thomas & Ely, 1996).

A nivel micro de la organización, es decir a nivel de los colaboradores de manera individual, la gestión de la diversidad está basada en comprender las características de cada persona y reducir los posibles estereotipos, prejuicios y discriminación que se puedan generar por grupos mayoritarios sobre grupos minoritarios (Thomas & Ely, 1996).

La diversidad en la fuerza laboral significa que en una misma organización coexisten colaboradores con distintas experiencias o antecedentes y con distintas características como género, edad, color de piel, habilidades, incapacidades, nacionalidades, orientación sexual, nivel educativo, nivel socioeconómico, pensamiento, entre otros (Henry & Evans, 2007).

#### **2.4. Cultura Organizacional**

Para que exista diversidad en la fuerza laboral y sea aprovechada al máximo, se requiere que la cultura organizacional permita que los colaboradores puedan tener igualdad de oportunidades y puedan desarrollar su carrera sin que tengan limitaciones a causa de sus dimensiones de diversidad, es decir, por su edad, género, nacionalidad, religión, entre otros, sino que se les evalúe por su rendimiento y por sus habilidades como profesionales (Thomas & Ely, 1996).

Un factor clave y fundamental para que se pueda implementar una cultura organizacional que promueva la diversidad, es que los altos directivos se comprometan y apoyen las iniciativas y los cambios que esto demande. Para esto, las organizaciones deben asignar la comunicación y el liderazgo de este cambio a los líderes máximos (Hayes, 1999). Además, como parte de su cultura organizacional, deben alinear todos los procesos de recursos humanos como reclutamiento y selección, políticas y planes de sucesión, gestión

del rendimiento, reconocimientos y recompensas, capacitación, entre otros, con el concepto y definición de diversidad (Bailey et al., 1993). Para ello, es indispensable que la organización y los líderes, comuniquen de manera clara y transparente los estándares de rendimiento que se esperan en la organización, así como los comportamientos aceptados y los no aceptados, de manera que los colaboradores no tengan dudas acerca de cómo se les evalúa y se evite malos entendidos con suposiciones sobre posibles sesgos o prejuicios (Henry & Evans, 2007).

Además, la cultura organizacional debe promover un clima laboral que motive y genere satisfacción por tener perfiles diversos y un grupo heterogéneo entre los colaboradores, para que sean ellos mismos quienes perciban el beneficio de tener diversidad en la organización (Hayes, 1999). Es indispensable que las iniciativas estén alineadas a la cultura organizacional original y a la esencia y valores de la organización (Jackson et al., 1992).

Es fundamental contar con un plan de capacitación tanto para los líderes como para los colaboradores, para que los líderes puedan desarrollar habilidades de cómo manejar dilemas relacionados con la diversidad, conflictos que se puedan presentar en los colaboradores por discrepancia en pensamientos y actitudes y cómo alinear las percepciones y expectativas de sus equipos; y para que los colaboradores puedan conocer los beneficios de trabajar e interactuar con personas distintas a ellos y tener herramientas para poder comunicarse de manera asertiva con personas que son distinto a ellos (Henry & Evans, 2007). De esta manera, líderes y colaboradores podrán incrementar su sensibilidad y aceptación hacia las diferencias culturales que existen entre los miembros de la organización y podrán reconocer, adaptarse, pero sobre todo valorar la diversidad (Soni, 2000). Adicionalmente, dentro de las sesiones de capacitación se debe promover la apertura a la diversidad y brindar herramientas de cómo abordar situaciones en las que se puedan presentar micro agresiones y se debe desarrollar políticas de tolerancia cero ante

comportamientos prejuiciosos y discriminatorios, además de tener lineamientos claros para evitar actitudes intimidantes de ciertos grupos o de acoso (McKinsey, 2020).

Si bien para diversos autores, tener una cultura organizacional que promueva la diversidad es algo muy beneficioso, hay autores como Adler, que mencionan que tener una fuerza laboral diversa puede traer impactos negativos en la organización, ya que las diferencias pueden ser mayores a las iniciativas que se implementen. Para el autor, para que funcione una cultura organizacional que impulse la diversidad y que esta tenga impactos positivos, primero se debe analizar si las posibles consecuencias de implementar culturas con este enfoque y sobre todo que los líderes estén convencidos de ellas, ya que si no son los principales en promocionarla, los resultados pueden ser mínimos, lo cual implicaría un gasto para la organización o podrían resultar hasta contraproducentes (Soni, 2000).

Por lo antes expuesto, por medio de los líderes se puede fomentar que los colaboradores tengan sentido de pertenencia con la organización a pesar de sus diferencias y puedan aportar con todo su esfuerzo al logro de los objetivos de la organización (McKinsey, 2020).

## **2.5. Definición y concepto de rendimiento laboral**

### ***2.5.1. Definición de rendimiento laboral***

Diversos autores definen el rendimiento laboral como el resultado real de una organización comparado con los resultados esperados o fijados al inicio de periodo. La efectividad que pueda tener la organización se define en base a la eficiencia que pueda tener cada colaborador de manera individual (Almatrooshi, Singh, et al., 2016). Además, evalúa la calidad y cantidad de trabajo de un colaborador o grupo de colaboradores en determinadas actividades que forman parte de las funciones de su puesto de trabajo y que



impactan directamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Setyawati et al., 2022).

Existen factores que influyen en el rendimiento de un colaborador, tales como sus habilidades naturales, motivación, compensación y soporte que recibe por parte de la empresa; todos ellos finalmente impactarán en el rendimiento de la organización (Setyawati et al., 2022). Adicionalmente a las habilidades de los colaboradores, el liderazgo y la influencia que tenga sobre los miembros de la organización es un factor clave para el rendimiento laboral, según algunos autores, el liderazgo es el factor clave que determina el logro de los objetivos estipulados (Almatrooshi, Kumar Singh, et al., 2016).

Para Price, el rendimiento laboral de los colaboradores se define como la orientación efectiva de una persona con respecto a sus funciones basado en su satisfacción por su centro de trabajo (Price, 2001). En cambio, para Sempane, el rendimiento laboral de los colaboradores es el resultado de la percepción y evaluación del colaborador hacia el ambiente laboral, que incluso podría ser clasificado como un estado emocional de cómo se siente cada persona con su centro de labores (Sempane et al., 2002). Analizando lo expuesto por ambos autores, se observa que ambos coinciden que el rendimiento de los colaboradores y por ende de la organización está relacionado al grado de satisfacción y al sentimiento que le genera el ambiente laboral.

Además de los factores, el rendimiento laboral está compuesto por las siguientes dimensiones: La interacción con los stakeholders y la diversidad de los recursos en la organización (Richard et al., 2009).

En la primera dimensión, se menciona que los stakeholders, son toda organización, grupo o individuo que pueda ser afectado por la empresa debido a sus operaciones. Dentro de este grupo, pueden estar distintos actores como colaboradores, proveedores, clientes,

entes gubernamentales, la sociedad, entre otros (Richard et al., 2009). Independientemente al grado de relación que tienen con la empresa o de presión que pueden poner sobre ella, debe velar por el cumplimiento de los intereses de cada uno. Existen dos tipos de stakeholders, los primarios y secundarios. Los primarios, son los proveedores y clientes, con quienes la organización tiene una relación directa y tienen una relación de dependencia mutua, los secundarios son aquellos que tienen una relación indirecta y en quienes no tienen tantos efectos. El rendimiento esperado por los stakeholders primarios está relacionado con indicadores relacionados al retorno de la inversión o a las rentabilidad por acciones, en cambio los indicadores relacionados a los stakeholders secundarios, están relacionados a indicadores más cualitativos (Van der Laan et al., 2008).

En la segunda dimensión, se menciona que las organizaciones tienen distintos rendimientos y dependen del grado de heterogeneidad que tienen en sus recursos, las capacidades que tienen y cómo los usan para el logro de sus objetivos. La heterogeneidad en una organización permite que se haga frente a diversos contextos o situaciones por los que atraviesa una organización. El uso de diferentes atributos relacionados a la fuerza laboral y la implementación de estrategias tácticas permite que se obtenga un mejor rendimiento laboral. El rendimiento esperado relacionado a la heterogeneidad o diversidad está relacionado a los indicadores de ingresos, retorno de inversión y están alineados a los controles internos como los de procesos (Van der Laan et al., 2008).

Adicionalmente, la puntualidad, la asistencia al centro laboral, capacidad de trabajar en equipo y sobre todo la actitud positiva frente a las labores diarias que realiza un colaborador, son muestra del impacto positivo de los factores antes mencionados (Murphy, 2019).

La medición del rendimiento laboral se hace en función a los objetivos y metas que la organización ha planteado, incluyendo las expectativas y estándares de rendimiento que el puesto de trabajo exige (Murphy, 2019).

### ***2.5.2. Indicadores de evaluación del rendimiento laboral***

Los indicadores de evaluación de rendimiento laboral son importantes para que una empresa tenga la posibilidad de hacer seguimiento a sus objetivos , los colaboradores generan un vínculo entre el resultado y el recurso con el fin de mantener el éxito y mejorar su rendimiento (Lepold et al., 2018). La autoeficacia de los colaboradores de poder creer que sus propias habilidades influyen en los indicadores es necesaria para mejorar el rendimiento organizacional, lo cual también genera un compromiso y satisfacción laboral (Lepold et al., 2018).

Los indicadores de rendimiento laboral son cruciales para que la empresas puedan controlar el progreso hacia los objetivos definidos, ayudan en la toma de decisiones de gestión, en la retroalimentación de colaboradores y en la mejora de diferentes áreas, lo que proporciona una visión general del estado de la empresa (Maté et al., 2017).

Los indicadores influyen las expectativas de control de situaciones y competencia de los colaboradores, que conduce a la obtención de resultados deseados y a un esfuerzo para mejora en el rendimiento (Lepold et al., 2018), esto se ve impactado por la satisfacción laboral que se ve como una variable de medición del bienestar y también representa el estado emocional (Leka & Cox, 2010).

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes para las organizaciones, sobre todo en el sector bancario (Ladeira et al., 2016) porque brinda una retroalimentación acerca del trabajo adecuado de los colaboradores. Estos sistemas de retroalimentación son empleados como monitor cuyo impacto se ve reflejado tanto en las unidades comerciales o sucursales como en la misma organización (Behn, 2003). La

satisfacción laboral es un predictor de factores relacionados con el trabajo como son : ausentismo, compromiso laboral, diversidad de personal, productividad (Judge et al., 2017).

El Net Promoter Score (NPS) es utilizado como un indicador clave para poder medir la satisfacción de un cliente. Es utilizado para medir la probabilidad de que un cliente recomiende una marca a otros clientes o futuros clientes en una escala predeterminada de calificación de 11 puntos, desde 0 que indica nada probable hasta la calificación óptima de 10 que indica que es muy probable. La pregunta principal es “qué tan probable es que recomiende a la empresa, al producto o servicio a un amigo, familiar o colega?” (Baehre et al., 2021).

Adicionalmente, se clasifican en Promotores que son quienes califican 9 y 10, pasivos que son quienes califican 7 y 8 y finalmente los detractores que son aquellos que otorgan una calificación de 0 a 6 y el porcentaje o calificación final se calcula mediante la resta de Promotores menos Detractores (Lewis & Mehmet, 2019). El resultado es un porcentaje que representa el nivel de lealtad y el potencial de crecimiento de las ventas de la empresa (Baehre et al., 2021).

Según Lamrock (2014) las calificaciones NPS están vinculadas directamente con las bonificaciones que perciben los colaboradores y al rendimiento salarial, por esta razón, la capacidad del colaborador e inclusive de la empresa para poder interpretar y mejorar este indicador es crucial para el éxito profesional y para el desarrollo de la organización (Lamrock, 2014).

NPS es utilizada para medir el sentimiento y percepción de un cliente. Actualmente, el mercado está saturado de ofertas, por lo que el consumidor usa como referencia el boca a boca, considerada como publicidad no pagada y que finalmente influye directamente en la imagen de una marca (Lewis & Mehmet, 2019).

La perspectiva sentimental influye en las calificaciones de los participantes en la encuesta porque las actitudes reflejan cómo las personas piensan y sienten; actitudes como afecto, juicio para emitir una calificación y apreciación se manifiestan en los resultados. Aquellos que consignan una calificación más baja, posiblemente indicarían insatisfacción e inclusive malestar, sin embargo, las calificaciones más altas denotan un sentido de mayor aprecio, básicamente por la experiencia del cliente en la interacción humana (Lewis & Mehmet, 2019).

## **2.6. La gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento laboral**

Según la literatura revisada, la diversidad permite generar una ventaja competitiva ya que se cuenta con diversos puntos de vista, de diferentes ángulos y perspectivas que facilita nuevas maneras de resolver los problemas, de manera más creativa y eficiente, lo que genera que se incremente la eficiencia y haya mayor rendimiento en la organización (Hassell & Perrewé, 1993).

Según Cox, la diversidad permite que las organizaciones tomen mejores decisiones, exista mayor innovación y se alcance mejores resultados en lanzamientos de productos en territorios nacionales como internacionales, ya que permite a las organizaciones comprender distintas culturas, comportamientos y necesidades del consumidor desde dentro de la misma empresa (Cox & Blake, 1991).

Según Giffords, la diversidad permite que los colaboradores puedan sentirse más identificados y tengan un mayor sentido de pertenencia con la organización, lo que lleva a que se reduzca las tasas de rotación y se mejore el rendimiento de los colaboradores, ya que sienten a los objetivos de la empresa como propios (Giffords, 2009).

Diversos estudios mencionan también que contar con diversidad en las organizaciones permite reducir demandas legales con colaboradores por temas de discriminación o sesgos, tener mayor conocimiento del mercado nacional como internacional, mejor capacidad de resolución y mejorar la flexibilidad en la organización (Farmanesh et al., 2020).

Según la teoría de la distinción óptima de Brewer, los miembros de la organización por lo general desean tener igualdad de oportunidades, pero sin perder su esencia e individualidad. Las organizaciones que logren tener este balance entre igualdad y diversidad generan un ambiente inclusivo y por ende, se obtengan mejores resultados y mayor eficiencia (Brewer, 2016).

Para Bartz, la diversidad permite el entendimiento de las diferencias que se presentan entre los miembros de la organización y que a su vez, se genere mayor eficiencia y eficacia en los resultados de la organización (Bartz et al., 1990).

Según la teoría desarrollada por Appelbaum, en la que menciona que las organizaciones que cuentan con un sistema de trabajo que impulsa la diversidad, tienen como resultado que los resultados de los colaboradores sean mejores, ya que se incrementa la confianza que siente el colaborador hacia la organización y se mejora la relación, el compromiso y la satisfacción. Además, la teoría menciona que se reduce el estrés del ambiente laboral. Para el autor, este efecto no solo repercute de manera cualitativa y en la percepción de los colaboradores, sino también tiene un efecto positivo en los resultados del negocio porque impacta positivamente en la respuesta de sus consumidores, ya que para él, la diversidad permite customizar de manera más precisa los productos y/o servicios ofrecidos a sus consumidores, por consiguiente atender de mejor manera sus necesidades y contar con mayor calidad (Appelbaum et al., 2001).

La oportunidad de poder participar de manera igualitaria y en base a méritos dentro de la organización genera una sensación de confianza y reconocimiento por parte de la

organización hacia los colaboradores, lo que genera que el colaborador sienta lealtad hacia la empresa y sienta mayor motivación para permanecer en la organización, incluso ante la propuesta de otras organizaciones en la que le podrían ofrecer beneficios más tradicionales, lo que genera que se reduzca tasas de rotación y se incremente el rendimiento (Appelbaum et al., 2001).

Para Monks, la diversidad y la igualdad de oportunidades influyen en el rendimiento de la organización, esto se da gracias a que a nivel estratégico, hay una relación entre la diversidad en posiciones de liderazgo y el rendimiento laboral, además evidencias que parecen mostrar que hay una relación positiva entre la igualdad y el incremento del rendimiento organizacional. La adopción de políticas de igualdad genera compromiso, satisfacción laboral, sentido de equilibrio entre la vida personal y el trabajo y permite reducir el estrés en los colaboradores. Esto permite que haya un mejor rendimiento laboral en los colaboradores ya que se reducen las tasas de ausentismo, la rotación de personal, se incrementa la innovación y creatividad (Monks, 2007).

Según el estudio realizado por Triguero y Peña, para que las políticas e iniciativas de gestión del talento tenga un impacto en el compromiso de los colaboradores, la fuerza laboral debe ser diversa y se debe tener una política de igualdad de oportunidades. Además, señalan que las empresas que cuentan con una fuerza laboral diversa en dimensiones de edad y educación o especialidad presentan mayor rendimiento laboral.

El estudio también menciona que la presencia de distintas dimensiones de la diversidad en la fuerza laboral permite que se incluyan prácticas relacionadas a la calidad en los procesos y resultados de la empresa. Además, se mejora la capacidad resolutoria de problemas y se mejora el rendimiento de los trabajos en equipo. Para los autores, la igualdad de oportunidades o equidad permite que la empresa cuente con equipos multifuncionales cualificados y que se genere una ventaja competitiva (Triguero-Sánchez et al., 2018).

Según un estudio de Mckinsey & Co, se analizó el rendimiento de las organizaciones que cuentan con mayor diversidad en género y etnia. El estudio reveló que las organizaciones que cuentan con mayor diversidad en género tienen un 25% más de rendimiento en la rentabilidad que otras organizaciones con las mismas características. En cuanto a las empresas con mayor diversidad étnica y cultural, se mostró que también tienen un 36% más de rendimiento que otras empresas similares (McKinsey, 2020). Es decir, ante mayor igualdad de oportunidades para los colaboradores debido a sus habilidades y no a sus atributos, la organización puede alcanzar mayor rendimiento.

Diversos autores coinciden en que cada vez es más importante que se promueva y se implemente mayor diversidad en las organizaciones, pero para ello se debe analizar previamente la situación real de la empresa, los valores y se tome conciencia sobre el real beneficio que trae esta para la generación de valor, el incremento de productividad, de manera que los líderes sean los principales convencidos e impulsores de esta. Para que la diversidad sea aprovechada al máximo se debe reconocer las distintas dimensiones presentes en la empresa y se debe entender y respetar las diferencias culturales y la manera de pensar de los colaboradores, con la finalidad de contribuir a que los miembros de las organizaciones puedan trabajar bajo un mismo objetivo en común lo que influirá en manera positiva en la generación de soluciones creativas, compromiso y se genere una ventaja competitiva frente al resto de empresas (Turi et al., 2022).



## **CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1. Contexto Global**

La globalización ha impulsado diversos factores como son: cambios demográficos, disminución de la cantidad de mano de obra en ciertos países, incremento de empleo de mujeres, incremento de inclusión de inmigrantes y la inclusión en el trabajo de personas con discapacidad (Urbancová et al., 2016). Por esta razón, personas de distintas creencias y antecedentes interactúan y generan una mayor integración global de fuerza laboral en distintas partes del mundo (Kharroubi, 2021).

Diversas organizaciones utilizan modelos más dinámicos, donde se aceptan y valoran a la fuerza laboral global dentro de las organizaciones (Kharroubi, 2021).

La gestión de la diversidad global no solo se basa en la heterogeneidad de la fuerza laboral de una nación, sino también se centra en cómo está compuesta esta fuerza laboral, lo que permite que exista una gestión de diversidad nacional y transnacional cuando se contratan colaboradores de diferentes países en contextos diversos (Kharroubi, 2021).

Los líderes y gerentes creen con firmeza que con la adecuada gestión de la diversidad se obtiene una ventaja competitiva, esto se da debido al intercambio de información y participación en la toma de decisiones, que finalmente es percibido como medida que promueve la inclusión (Shore et al., 2010).

Desde el año 1994, Estados Unidos ha convertido la gestión de la diversidad en el título ideal de las organizaciones que se inclinan a la equidad de oportunidades, donde se reconoció la oportunidad en la reparación de la ventaja étnica con la finalidad de evitar problemas civiles generalizados (Kirton & Greene, 2015). En Estados Unidos existen empresas cuyas políticas incluyen ideas que afirman diversidad y tolerancia, que cuentan con programas de diversidad en sus operaciones. Por esta razón, Estados Unidos se ubica en el noveno lugar en el índice de diversidad e inclusión (Egan & Bendick, 2003).

Asimismo, desde el año 1991 se detectó el incremento en 59% de la participación femenina, por ejemplo, siete de cada diez especialistas de recursos humanos eran mujeres. Además, se dio una generalización de ingresos a los trabajos de personas negras, afroamericanas, hispanos o latinos por encima del promedio (Cox & Blake, 1991).

En Europa se ha detectado que el 37% de encuestados perciben un alto compromiso a la gestión de diversidad e inclusión, esto en comparación del 30% que representan en Asia y al 34% de la población de América del Norte. Uno de los hechos más importantes a resaltar, es el incremento significativo del ingreso de mujeres en el mundo laboral con 78% en Islandia, 75% en Dinamarca y 71% en Noruega, además la brecha de género ha disminuido en otros países europeos (Cox & Blake, 1991). En Europa desde el años 1997, el artículo 13 del tratado de Ámsterdam proporcionó a la Unión Europea canales poderosos para la lucha contra la discriminación y el apoyo a la igualdad laboral (Armstrong et al., 2010).

Con respecto a la participación en Europa de las personas mayores en la fuerza laboral, de las cincuenta primeras naciones en el índice, las veinte últimas son europeas donde los cinco países más bajos son Hungría, Bélgica, Eslovaquia, Francia y Luxemburgo (Cox & Blake, 1991).

En Asia se encuentran los países que se encuentran en los últimos lugares del ranking respecto a diversidad e inclusión, entre ellos, China e Indonesia. Además el 64% de encuestados asiáticos perciben que las personas con discapacidad están subrepresentadas en su organización (Cox & Blake, 1991). Países como Corea y Japón se encuentran en la posición más baja del ranking cuando se trata de mujeres que trabajan, por la cultura que presenta un enfoque insular, donde la mayoría de las salas de juntas y presidencias están dirigidas por hombres (Cox & Blake, 1991).

El año 2008, China promulgó una ley de promoción del empleo donde la discriminación por motivo de raza, etnia, sexo y religión está prohibida.

En India existe una Ley de Igualdad de Remuneración que exige la equidad de pago entre hombres y mujeres, y una Ley que protege a personas con discapacidad y tiene como objetivo contar con un 3% de personas discapacitadas en organizaciones del gobierno (Armstrong et al., 2010).

En las clasificaciones del mundo de la diversidad de colaboradores de distintas nacionalidades, los países del Medio Oriente ocupan los primeros lugares y los países que cuentan con presencia de petróleo como Emiratos Árabes registran una reserva importante de mano de obra inmigrante ya que su población local solo representa al 19% de la población total (Cox & Blake, 1991). También se resalta que las mujeres nacidas en estos países, presentan las tasas más bajas de empleo en comparación de la tasa inmigrante femenina del 47% (Cox & Blake, 1991).

### **3.2. Contexto Regional**

A nivel de Latino América, se puede ver que la manera de gestionar tanto las políticas, iniciativas, como los procesos de gestión del talento difieren a los de los países más desarrollados. Además, cuenta con un contexto distinto a nivel organizacional y cultural, ya que los sistemas de gobierno corporativos son más débiles, hay entornos de negocios más inciertos y desfavorables y hay mayores riesgos políticos debido a los altos niveles de corrupción (Cuervo-Cazurra, 2016).

Según los estudios hechos, se puede observar que a nivel de la región, la diversidad en las empresas se centra mayormente en la dimensión de género. La evidencia demuestra que en los últimos años se viene impulsando por que haya una mayor equidad de género en

los directorios de las empresas, ya que hay un impacto positivo entre la presencia de mujeres en los directorios y los resultados de las organizaciones. Algunos de estos resultados se muestran en los reportes de calidad, la reputación de la marca y las relaciones con los stakeholders. Además del incremento en la innovación y en la transparencia en las operaciones (Marquez-Cardenas et al., 2022). Este incremento en la igualdad de oportunidades para las mujeres está relacionado al incremento en el acceso a la educación a todo nivel para este género, para el 2018, se incrementó en 20% la tasa de niñas matriculadas en educación secundaria en países como Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay (United Nations, 2022).

Además de los esfuerzos que se vienen haciendo para que más mujeres puedan ser parte de más directorios, se está promoviendo que más mujeres puedan acceder a estudios de carreras relacionadas a la ciencia o las matemáticas como las ingenierías o relacionadas a la tecnología. Según un estudio realizado, se mostró que las mujeres tienen tanta capacidad y habilidad como los hombres y que la falta de representación es debido a la falta de oportunidades y no debido a un tema físico o biológico (United Nations, 2022).

Según cifras del años 2019, se puede ver que el ratio de hombres que formaba parte del mercado laboral era del 75.5% en América Latina y en cuanto al ratio de desempleo, el porcentaje de mujeres desempleadas estaba por encima de 2.7 al de hombres (United Nations, 2022).

Debido a esta realidad, muchos países de la región vienen realizando planes de equidad de oportunidades para tratar de contrarrestar la situación y brindar mayores oportunidades a todos (United Nations, 2022).

En Argentina, se tiene el plan de Igualdad y Diversidad que impulsa la participación de mujeres y de personas LGBTI+ en los sectores de ciencias, tecnología e innovación con el

objetivo de brindar mayor oportunidad de oportunidades, desarrollo e igualdad de condiciones laborales.

En Chile, se tiene el plan de Igualdad de género en el que se reconoce, impulsa y refuerza la importancia de tener igualdad de oportunidades sin importar el género de la persona y se brinda oportunidades en la Comisión Nacional para la investigación Científica y Tecnológica del país.

En Costa Rica, se ha desarrollado una política nacional que promueve la igualdad entre hombres y mujeres en el cual se tiene lineamientos y parámetros para que se eviten los sesgos y se reduzcan las brechas entre las mujeres y hombres, pero sobre todo que se reduzca la inequidad en beneficios dentro de las empresas para las mujeres, de manera que se pueda tener sueldos equitativos y puedan acceder a sectores que antes era netamente representado por hombres.

En México, se tiene un programa nacional que promueve la equidad entre hombres y mujeres, en el que se enfocan en la importancia que la mujer tenga independencia financiera y que se reduzca la brecha entre los géneros. Además, dentro de este programa, se promueve que las empresas tengan planes de retención y promoción a las mujeres y se brinda facilidades de conexión entre las mujeres y las empresas.

En República Dominicana, se tiene el plan nacional de igualdad de género en donde se reconoce, el problema que hay en el país, en el que las mujeres no se encuentran representadas en la fuerza laboral, debido a la falta de oportunidades que ha habido. Por lo que el plan tiene como objetivo diseñar una ruta en la que las mujeres puedan acceder a estudios superiores de carreras relacionadas a la tecnología y a las ciencias para que luego se puedan insertar en el mercado laboral.

### 3.3. Contexto Local

En general se estima que en las empresas formales la tercera parte de los colaboradores son mujeres. Sin embargo, este porcentaje varía de acuerdo con el sector en el que se desarrolla la empresa. Tal es así que el porcentaje de colaborares mujeres se incrementa en actividades tradicionales tale como el sector salud, servicio de comida, enseñanza privada, entre otros. Por el contrario, el porcentaje de colaborares mujeres disminuye en actividades como minería, pesca y construcción (INEI, 2016).

Según estudio realizado por Aequales y Pwc, en Perú existen techos de cristal que son barreras o limitantes invisibles que no permiten que las mujeres puedan ascender en la empresa a la que pertenecen o en otras estructuras organizacionales. El acoso y hostigamiento sexual, discriminación o estereotipos de género forman parte de estas barreras (PwC Perú, 2018).

Además, en Perú las mujeres representan el 26.1% en cargos directivos y la mayoría de la población femenina que trabaja se encuentran en categorías como empleadas, practicantes y familiares no remuneradas; el 30.8% son propietarias de empresas que son empresas pequeñas cuya vida empresarial es corta (INEI, 2016).

Es necesario que las empresas tomen acciones para contribuir con la equidad de género, por lo que se debe formar un comité de equidad que colabore a impulsar la creación de políticas claras respecto a equidad y cuyo alcance sea todos sus grupos de interés. Estas políticas están relacionadas a otras que cuentan con protocolos para prevenir el acoso, hostigamiento sexual y generalmente tienen definido un sistema de valoración de puestos (PwC Perú, 2018).

Adicionalmente, las empresas deben contar con una política que incluya las cuotas de género para que el talento femenino pueda ser visible y puedan contar con mejores

oportunidades; acompañadas de exámenes de rendimiento que pueden medir su rendimiento laboral (PwC Perú, 2018).

La flexibilidad es otro factor por considerar y que debe ser incluido en la política de una empresa con la finalidad de retener al talento femenino. Una política que promueva la posibilidad de home office o contemple los horarios flexibles, impactará directamente en el equilibrio de la vida laboral y personal que las mujeres necesitan, considerando que la distribución del trabajo doméstico aún recae en mayor parte en mujeres (PwC Perú, 2018).

Las capacitaciones dirigidas para evitar los sesgos por estereotipos de género deben promoverse para que el área de recursos humanos de la empresa pueda contar con un proceso de selección más justo y todos los candidatos sean evaluados de manera transparente (PwC Perú, 2018).

### **3.4. Contexto específico del estudio**

#### ***3.4.1. Banco del Crédito del Perú***

La empresa a analizar en la presente investigación es el Banco de Crédito del Perú (BCP), en específico, analizaremos la diversidad del área Enalta.

El 09 de abril de 1889, el BCP inició sus operaciones dentro del mercado Peruano bajo el nombre de Banco Italiano, luego en 1942 cambió su nombre a Banco de Crédito del Perú. En 1988, inician su digitalización, implementando una extensa red de cajeros automáticos a lo largo del país.

Actualmente cuentan con 375 agencias, más de 1,800 ATMs o Cajeros automáticos y más de 5,500 agentes a lo largo del país (BCP, 2023).

El propósito del BCP, es “Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación” (BCP, 2023), el cual tiene como objetivo ser los principales aliados de sus clientes y

acompañarlos en el logro de sus sueños, planes y metas, a la vez que por medio de estos sueños de sus clientes, acompañan el desarrollo del país y son parte de la historia de evolución y transformación del Perú.

En cuanto a su aspiración, tienen tres principales objetivos (BCP, 2022):

- Brindar una experiencia sobresaliente al cliente, de manera sencilla, oportuna y siempre acompañando a los clientes peruanos.
- Contar con un equipo de trabajo sobresaliente, siendo la empresa líder y con mayor preferencia en el Perú, para que más talento apueste por trabajar en él y en el que se potencie e inspire a los profesionales más destacados.
- Realizar una gestión sobresaliente, de manera que puedan mantener el liderazgo en el Perú y continúen apoyando la transformación y el desarrollo del sector financiero del país.

Con respecto a los principios del BCP, cuentan con seis principios fundamentales (BCP, 2023):

- Cliente Céntrico: Para el BCP, sus clientes son el centro de todas sus decisiones. Por lo cual, el diseño de sus productos, servicios, operaciones y canales están basados en el comportamiento y necesidades de cada uno de ellos. Su principal objetivo es que la experiencia que vivan sus clientes sea simple, ágil y siempre sientan al banco cerca de ellos.
- Potenciamos tu mejor tú: Para el BCP, es fundamental apoyar e impulsar el crecimiento de sus colaboradores, tanto a nivel personal como profesional. Para ellos, mientras más se pueda desarrollar un colaborador, más podrá aportar en el crecimiento del banco. Es por ello, que los invitan constantemente a desafiarse, aprender y desarrollarse, pero sin perder su esencia, por lo cual además de potenciar su crecimiento, celebran y reconocen el valor de cada uno.



- **Sumamos para multiplicar:** Para el BCP, es importante que las metas y objetivos organizacionales sean compartidos por todos los colaboradores, para ellos o ganan todos o pierden todos. Es por ello, que comparten los objetivos organizacionales y comparten la idea de sumar todos los talentos para poder entre todos multiplicar el valor y así poder alcanzar las metas y retos trazados.
- **Mínimo, damos lo máximo:** Para el BCP, es fundamental que todos y cada uno en la organización, se encuentre comprometido con los objetivos y con los clientes. Es por ello, que incentivan a que todos asuman los retos con mucha responsabilidad y disposición para poder alcanzar los mejores resultados.
- **Emprendemos y aprendemos:** Para el BCP, es importante la innovación y el cambio constante. Dentro de los equipos impulsan la generación de nuevas ideas y de probar los cambios de manera ágil y controlada para seguir mejorando en sus productos y servicios.
- **Seguros y derechos:** Para el BCP, es fundamental que todos sus colaboradores conozcan de los riesgos que implican las acciones y que sepan que todos sus clientes y en sí la sociedad, deposita su confianza en ellos. Es por ello que trabajan de manera ética y con riesgos controlados para ofrecer seguridad y confianza a todos sus stakeholders.

Actualmente, el BCP, es el banco líder en el mercado peruano, cuenta con una participación de mercado del 34.8% en créditos directos y del 36.6% en depósitos (Ángeles & Izquierdo, 2022). Además, cuenta con una calificación de riesgo de categoría A + (Moody's, 2022). Esta calificación, es gracias a su sólida solvencia financiera, ya que cuenta con activos de alta calidad, que le permite contar con la capacidad de cumplir con sus obligaciones futuras tanto a corto plazo como a largo plazo. Además, cuenta con una buena gestión de riesgos ya que tiene una política de riesgos de carácter conservador e

indicadores holgados de cobertura. Otro punto importante que le permite ser los líderes del mercado es la adecuada diversificación de su portafolio y la eficiencia en sus costos de fondeo (Ángeles & Izquierdo, 2022).

En cuanto a sus resultados financieros, en el 2022, el BCP obtuvo un ingreso total de 19, 437 millones de soles y una utilidad neta de 4,484 millones de soles, logrando colocar 123, 722 millones de soles en créditos y mantenimiento tener 12,7 millones de clientes a lo largo del país (Ángeles & Izquierdo, 2022).

En cuanto a satisfacción de sus clientes, cuentan con el indicador del Net Promoter Score (NPS), el cual mide a largo plazo, la lealtad y/o recomendación de los clientes hacia el banco. Este indicador se mide 2 veces al año. Durante el 2022, alcanzaron un NPS de 56 y en cuanto a satisfacción de sus colaboradores, un 88% de satisfacción en clima laboral. Actualmente el BCP cuenta con 17, 695 colaboradores entre sus agencias, bancas y staff (BCP, 2022).

Algunas de las iniciativas que tiene el BCP para tener un buen nivel de NPS, son (BCP, 2022):

- Habilitar por medio del canal digital, la reserva de citas para que los clientes puedan ser atendidos en las agencias.
- Minimizar el tiempo en cola en su red de agencias.
- Minimizar el abandono de llamadas por medio del canal telefónico.
- Asegurar en la medida de lo posible la estabilidad de los canales digitales.
- Minimizar las causas de los reclamos por parte de los clientes.

El negocio del BCP se centra en promover, mantener y desarrollar relaciones comerciales con clientes actuales y potenciales, en lo referente a los productos que mantiene en su portafolio: activos y pasivos; y operaciones transaccionales (BCP, 2022).

La división más grande e importante del BCP es la División encargada de la atención a clientes, abarcando sus necesidades como Persona Natural y Persona Jurídica en dos grandes áreas segmentadas como Banca Mayorista y Banca Minorista.

La Banca Mayorista está formada por la Gerencia Central de Empresas y Corporaciones que se encarga de gestionar servicios para clientes corporativos y grandes empresas; incluyendo créditos comerciales, créditos contingentes, productos de comercio exterior, productos de cambios y derivados financieros, productos de pasivos y transaccionales.

Dentro de Banca Mayorista se encuentran dos grandes áreas: Banca Corporativa, especialmente diseñada para clientes que registran ventas anuales iguales o mayores a US\$100 millones de dólares; y Banca Empresa, dirigida a clientes cuyas ventas anuales varían entre US\$10 millones y US\$100 millones de dólares. Ambas bancas se han mantenido como líderes del mercado financiero nacional durante el año 2022, teniendo presencia en diversos sectores económicos, tales como: agricultura, construcción, industrias alimentarias, intermediación financiera, minería, tiendas por departamento, entre otros (BCP, 2022).

La Banca Minorista es el área encargada de brindar productos y servicios a clientes como personas naturales; pequeñas y medianas empresas, en bancas denominadas como Banca Pequeña Empresa y Banca Negocio respectivamente, cuyas ventas anuales ascienden a S/35 millones de soles o tienen niveles de deuda menores a S/10 millones de soles (BCP, 2022).

Asimismo, dentro de esta Banca y en el área dirigida a la atención de clientes como Persona Natural, se encuentran los segmentos de Banca Consumo, diseñada para clientes cuyos ingresos mensuales son menores a S/5000 soles; Banca Exclusiva, dedicada a la atención de clientes cuyos ingresos mensuales son mínimo S/5000 soles o cuentan con saldo disponible de S/150,000 soles para invertir en cada mes de los últimos 6 meses;

finalmente Banca Enalta, la banca premium de la atención para persona natural y enfocada en la atención de clientes cuyos ingresos mensuales alcancen como mínimo S/20,000 soles o cuenten con un mínimo de U\$200,000 dólares disponibles para invertir en los diferentes productos pasivos del portafolio (BCP, 2022).

### ***3.4.2. Políticas de diversidad del Banco del Crédito del Perú***

El Banco de Crédito forma parte del holding financiero Credicorp, empresa que durante los últimos años ha desarrollado e implementado un Programa de Equidad de Género con la finalidad de reafirmar su compromiso de promover entornos laborales que garanticen la igualdad de oportunidades.

Este programa es parte del Código de ética corporativo, de la cultura y estilo de trabajo que impacta a colaboradores, clientes, proveedores y sociedad en general (BCP, 2021).

La Política de Equidad de Género se rige en base a 3 principios fundamentales que a su vez, cumplen con los estándares establecidos por las Naciones Unidas y son los siguientes:

Igualdad de oportunidades sin discriminación por género, para garantizar que mujeres y hombres cuenten con las mismas oportunidades en su trayectoria profesional logrando el balance en la participación de los mismos en posiciones estratégicas y de responsabilidad en la empresa. La política está enfocada en descartar toda práctica que promueva la discriminación de género, exclusión o preferencias basadas en sexo y/o género, sesgos inconscientes que construyen preferencias que generan apreciaciones basadas en prejuicios de algunas personas o grupos respecto a otros. También busca eliminar estereotipo

Cultura de trabajo que contemple la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, considerando que las realidades y necesidades de los colaboradores son diferentes y que los roles que ocupan mujeres y hombres pueden convertirse en barreras para el involucramiento equitativo en los distintos aspectos de la vida.

Tolerancia cero contra el hostigamiento sexual laboral, para evitar cualquier forma de violencia de este tipo y que pueda ser prevenida y sancionada oportuna y adecuadamente. Esto abarca a todos los grupos de interés.

Uno de los temas más importantes en los que se enfoca esta política es el hostigamiento sexual laboral, BCP desarrolla sus actividades considerando tolerancia cero ante conductas de naturaleza sexual o sexista rechazada por la personas contra la que se dirige, realizada por una o más personas que ocupan puestos de mayor jerarquía, nivel remunerativo, generando un clima laboral inestable, de humillación, intimidación y hostilidad.

Esta política tiene alcance a todas las empresas del grupo Credicorp, directores, gerentes y colaboradores, independientemente de su nacionalidad o país de residencia. También aplica para las relaciones con todos los grupos de interés (BCP, 2021).

Asimismo, Credicorp ha puesto a disposición de todos los colaboradores del grupo, canales para poder reportar cualquier situación que pueda afectar el cumplimiento de esta política: Alerta Genética Credicorp y canales propios establecidos (BCP, 2022).

#### ***3.4.2. Banca Enalta del Banco del Crédito del Perú***

La Banca Enalta es un segmento exclusivo perteneciente a Banca Minorista, cuyo público objetivo es el grupo de clientes cuyos ingresos mensuales alcancen como mínimo S/20,000 soles o cuenten con un mínimo de U\$200,000 dólares disponibles para invertir en los diferentes productos pasivos del portafolio (BCP, 2022).

La gerencia de Banca Enalta ha establecido diversos indicadores con la finalidad de medir la gestión de los Gerentes de Grupo, Asesores Financieros, Asesores de Inversión Senior y Junior y Asistentes de Negocios.

Estos indicadores están enfocados en la medición del nivel de ventas y colocaciones de productos activos y pasivos del portafolio a cargo de los Asesores financieros y Asesores de inversión. Los principales indicadores son: venta activa, aproximadamente S/2'000,000 soles por mes como meta comercial, que hace referencia a las colocaciones de créditos efectivos, vehiculares, hipotecarios, créditos contra garantía líquida; campañas flexibles, aproximadamente 150% en la medición mensual de este indicador y cuya finalidad es impulsar la colocación de productos financieros diferentes por mes; saldos frescos, en promedio S/1'500,000 soles por trimestre como objetivo comercial y que mide el monto de saldos provenientes de otras entidades financieras que los clientes deciden trasladar a BCP. Finalmente, indicadores de venta pasiva, que hacen referencia a la colocación de los saldos de los clientes en los diversos productos de inversión del portafolio.

Los indicadores mencionados anteriormente son impactados directamente por factores externos como comportamiento del mercado financiero, riesgo político, fluctuación de tipo de cambio, evaluaciones de calificadoras de riesgo internacional.

Adicionalmente, el indicador que mide el nivel de satisfacción de los clientes Enalta e inclusive la probabilidad de que éstos recomienden la banca es el indicador NPS, considerado el indicador que mide la razón de ser de la banca y va ligado al objetivo principal de la misma que es brindar una asesoría financiera integral con los más altos estándares de excelencia.

El indicador NPS es medido a través de encuestas enviadas a un grupo de clientes de manera aleatoria durante todos los meses del año, asegurando que el mismo cliente pueda responder 3 veces al año. El listado de clientes que reciben la encuesta es manejado por Ipsos para evitar que los asesores puedan tener acceso a esta información e influyan en sus clientes y las calificaciones.

La pregunta principal de la encuesta es “en base a su experiencia con su asesor(a) financiero, usted recomendaría a un amigo, familiar el Banco de crédito del Perú”. Después de responder esta pregunta, el cliente podrá continuar con la encuesta que está compuesta por las siguientes preguntas que buscan conocer su percepción sobre la labor de su asesor(a):

- La disposición para entender y apoyarlo en sus necesidades
- La proactividad que tiene para comunicarse con usted
- La facilidad para contactarlo en el momento que usted lo necesita
- El nivel de autonomía para dar soluciones
- La solución oportuna de sus necesidades, consultas y requerimientos
- La asesoría financiera en productos de ahorro e inversión convenientes para usted (cuentas de ahorros, CTS, cuenta a plazo, fondos mutuos, fondos/productos estructurados e inversiones en valores-acciones, bonos, etc.)
- La asesoría financiera en créditos y préstamos convenientes para usted (tarjeta de crédito, crédito efectivo, crédito vehicular, crédito hipotecario, otros créditos personales).

La escala de calificación es de 1 a 10 y los encuestados están divididos en 3 grupos: promotores, neutros y detractores; esta división está basada en la calificación a la primera pregunta. Los promotores son aquellos que calificaron 9 o 10, los neutros son quienes calificaron 7 y 8 y los detractores son todos aquellos que colocaron una calificación de 1 a 6.

## CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Tipo y Nivel de investigación

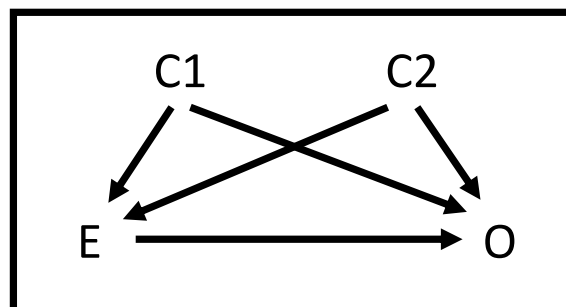
#### 4.1.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo básico o puro, se recolectó data de forma primaria para obtener un ampliar los conocimientos relacionados al tema de estudio, a través de la aplicación de una encuesta realizada a una muestra representativa de la población de estudio.

#### 4.1.2. Nivel de Investigación

La investigación tiene un nivel correlacional debido a que busca determinar la magnitud de asociación existente entre las variables de interés (Figura 4.1). Adicionalmente, tiene un nivel descriptivo ya que también es fundamental describir las variables de interés.

Figura 4.1 Distribución de los encuestados según su edad



Donde:

- **O:** NPS
- **E:** Equidad
- **C1:** Género
- **C2:** Edad



## **4.2. Metodología y Diseño de la investigación**

### **4.2.1. Método de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diversos métodos, entre ellos:

- Método analítico: Método que permitió estimar la magnitud de asociación entre la variable dependiente y la variable independiente de interés, aplicando pruebas estadísticas y la técnica del análisis de regresión para controlar sesgos de confusión.
- Método sintético: Método utilizado para formular las conclusiones de la investigación, buscando integrar los resultados de la investigación.
- Método deductivo: Método utilizado para generar conocimiento con respecto a la asociación de interés del estudio.

### **4.2.2. Diseño de la investigación**

La investigación presenta un diseño de tipo no experimental en el cual se utilizó una encuesta en línea para observar y recolectar datos en su estado natural.

Asimismo, en relación con el alcance temporal, es una investigación de tipo transversal porque todas las variables de interés fueron medidas en un período específico de tiempo, entre el 10 y el 17 de julio, 2023.

### **4.3. Muestreos**

#### **4.3.1. Población**

Se consideró como población de estudio a todos los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú de Lima Metropolitana. Para la selección de los sujetos elegibles sólo se consideraron a los colaboradores de Enalta, que se encontraban trabajando en la semana del 13 al 20 de julio 2023 y tenían más de un año trabajando en el Banco de Crédito del Perú en cualquiera de las 11 sedes de Lima Metropolitana: Aldo, Armendáriz, Arequipa, Benavides, Deal Valdivia, El Derby, Juan de Aliaga, Juan de Arona, Los Ángeles, Park Office y Real 8.

La población total de colaboradores del Enalta a la fecha de la recolección de los datos fue de 159 colaboradores, de los cuales 12 no cumplieron alguno de los criterios de selección. Por esta razón, el marco muestral de los sujetos elegibles incluyó un total 147 colaboradores de ENALTA. Con este marco muestral se procedió a tomar una muestra al azar y representativa de la población de estudio.

#### **4.3.2. Muestra**

Por la naturaleza del estudio, se estimó que para obtener el mínimo de tamaño de muestra necesario y poder encontrar una diferencia de NPSs de 5% o más, con un poder de estudio de 80% y un intervalo de confianza del 95%, se necesitaban 30 participantes (Tabla 4.1). Dado que la percepción de equidad fue medida con una escala ordinal de tipo Likert de 5 puntos y la distribución sesgada de la población entre las categorías, se decidió ser lo más conservador posible y encuestar a no menos de 90 participantes, es decir >50% de la población de estudio.

Para realizar el cálculo de tamaño de muestra se utilizó el software Stata y el comando: “power twomeans 80, diff(5 (5) 10) sd(5) n(30 (5) 50) table”

**Tabla 4.1 Cálculo de tamaño de muestra**

<b>Alfa</b>	<b>Poder</b>	<b>N</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>NPS1</b>	<b>NPS2</b>	<b>Dif.</b>	<b>DE</b>
0.05	75%	30	15	15	80%	85%	5%	5
0.05	100%	30	15	15	80%	90%	10%	5
0.05	81%	35	17	17	80%	85%	5%	5
0.05	100%	35	17	17	80%	90%	10%	5
0.05	87%	40	20	20	80%	85%	5%	5
0.05	100%	40	20	20	80%	90%	10%	5
0.05	90%	45	22	22	80%	85%	5%	5
0.05	100%	45	22	22	80%	90%	10%	5
0.05	93%	50	25	25	80%	85%	5%	5
0.05	100%	50	25	25	80%	90%	10%	5

#### **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.4.1. Técnicas de investigación**

La investigación utilizó las siguientes técnicas:

- Revisión bibliográfica considerando como potenciales fuentes información manuscritos científicos publicados en revistas revisadas por pares, informes, libros, tesis y reportes de organizaciones nacionales e internacionales, e instituciones

Públicas y Privadas sobre NPSs y la equidad de género en Lima Metropolitana, que permitan el análisis de las variables en estudio.

- Encuesta en línea, que fue aplicada a la muestra de estudio, según los criterios antes mencionados, para la recolección de los datos.

#### **4.4.2. Instrumentos de investigación**

Como instrumento de investigación se utilizó un cuestionario cerrado o codificado, compuesto por 20 preguntas, incluyendo 5 descriptores generales y 15 preguntas Likert de 5 puntos que evaluaron los niveles de percepción de interés del estudio. Adicionalmente, se recolectaron los correos electrónicos, los mismos que fueron utilizados para hacer match con los registros y obtener las evaluaciones de los NPS correspondiente al período de estudio.

Los descriptores generales incluyeron los siguientes puntos: condición (asesor financiero o de inversión), sede (Aldo, Armendáriz, Arequipa, Benavides, Deal Valdivia, El Derby, Juan de Aliaga, Juan de Arona, Los Ángeles, Park Office y Real 8), edad, género (masculino o femenino) y grado de instrucción (técnico, bachiller, titulado o magíster).

Las preguntas Likert incluyeron como categorías:

- 1. Completamente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Completamente de acuerdo

Las 15 preguntas de percepción fueron distribuidas en los siguientes capítulos:

- Preguntas sobre la percepción de la gestión:
  - ¿Consideras que en tu área los colaboradores tienen un sentido de pertenencia y tienen disposición a contribuir con las metas de la organización?
  - ¿Consideras que en tu área los colaboradores sienten que hay un sentido de equidad en la organización y se estimula su interés en las actividades organizacionales?
  - ¿Consideras que en tu área los colaboradores perciben que la discriminación influye de manera negativa en una organización?
- Percepción de la gestión de la diversidad cultural:
  - ¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de igualdad de género que ayuda a mejorar la motivación de los empleados en el trabajo?
  - ¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de inclusión religiosa que ayuda a fomentar la armonía organizacional?
  - ¿Consideras que quitar el énfasis en la etnicidad en el trabajo ayuda a mejorar las relaciones laborales en el trabajo?
  - ¿Consideras que una reducción de discrepancias en normas y valores ayuda a crear un buen entendimiento entre los empleados?
- Sobre la percepción de la gestión de la diversidad y el trabajo en equipo:
  - ¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que ayuda a construir equipos cohesionados en la organización?
  - ¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad que ayuda a mejorar el espíritu del equipo de los colaboradores?
- Sobre la percepción del manejo de conflictos

- ¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a prevenir la ruptura de la comunicación en la organización?
- ¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a mejorar la retroalimentación en la organización?
- ¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a generar confianza en la organización?
- Sobre la percepción de la gestión de la actitud laboral:
  - ¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de inclusión y que influye en su percepción del trabajo?
  - ¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de aceptación de los colaboradores en la organización y que esto ayuda a mejorar el comportamiento laboral?
  - ¿Consideras que la percepción de los colaboradores de tu área sobre la organización influye en su disposición para contribuir al éxito de la organización?

Se utilizaron tablas y gráficos para analizar y sintetizar los descriptores, las respuestas a las preguntas de percepción y los NPS.

Adicionalmente, se analizó la correlación de los NPS tanto con los descriptores y los niveles de percepción de diversidad y rendimiento.

Finalmente, se realizó un análisis de regresión de los NPS según equidad tanto de forma cruda o bivariado como de manera ajustada o multivariada. En esta última se consideraron como confusores la edad y el género del colaborador porque teóricamente ambos son predictores de los NPS según la literatura.

## **4.5. Hipótesis**

### **4.5.1. Hipótesis general**

- Existe una relación entre la gestión de la diversidad y el rendimiento de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú.

### **4.5.2. Hipótesis específicas**

- Existe una correlación significativa entre los NPS y las características generales de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú.
- Existe una correlación significativa entre los NPS y los niveles de percepción de equidad de los colaboradores de Enalta del Banco de Crédito del Perú
- Existe una correlación significativa entre los NPS y los niveles de percepción de gestión de la diversidad de los colaboradores de Enalta sobre la diversidad en el Banco de Crédito del Perú

## **4.6. Variables**

### **4.6.1. Variable independiente**

El NPS o Net Promoter Score, que es una puntuación calculada a partir de una pregunta que se envió a los colaboradores para conocer si recomendarían su marca. Esta medición se realizó con la siguiente pregunta: “En una escala del 1-10, ¿Qué tan probable es que le recomiendes el Banco de Crédito del Perú a un amigo o colega?”.

#### **4.6.2. Variable dependiente**

La percepción de equidad en el trabajo a partir de la segunda pregunta de percepción de la gestión del cuestionario en línea. Esta medición se realizó con la siguiente pregunta: “¿Consideras que en tu área los colaboradores sienten que hay un sentido de equidad en la organización y se estimula su interés en las actividades organizacionales?”.



## CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Características de la muestra encuestada

En la encuesta participaron un total de 96 colaboradores, los cuales representan el 65% de los 147 colaboradores de ENALTA. Al contrastar las características de quienes respondieron a la encuesta comparados con aquellos que no, no se observaron diferencias en términos de edad, género y NPS por lo que la muestra podría considerarse representativa de la población de estudio en cuanto al desenlace del estudio y su perfil demográfico.

En la Tabla 5.1 se presenta la condición del encuestado. De la muestra encuestada el 81% ocupan el cargo de asesor financiero y el 19% el puesto de asesor de inversión.

**Tabla 5.1 Condición de los encuestados**

<b>Condición</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Asesor financiero	78	81%
Asesor de inversión	18	19%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

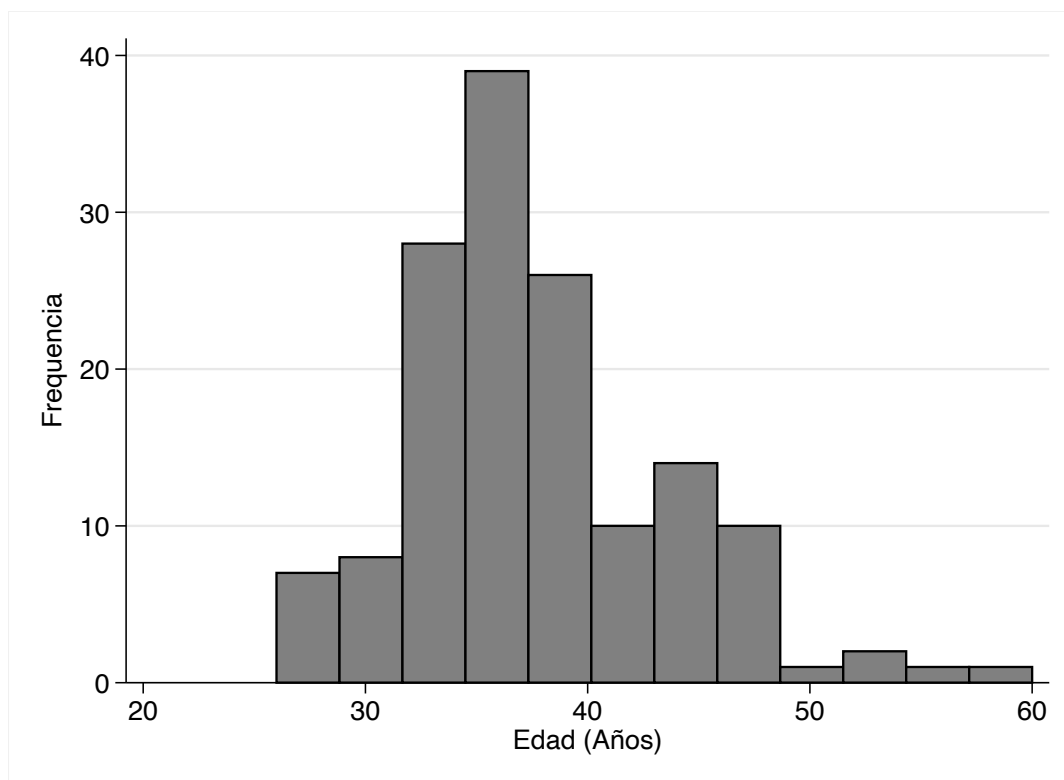
En la Tabla 4.2 se presenta la distribución por sedes de los encuestados. Las dos sedes de procedencia más frecuentes fueron las sedes Aldo (14%) y Los Ángeles (14%), seguidas de las sedes Armendáriz (13%), Benavides (13%), Deal Valdivia (13%), El Derby (13%), Park Office (13%) y Real 8 (13%). Por otro lado, las sedes de origen menos frecuentes fueron Juan de Aliaga (8%), Juan de Arona (8%) y Arequipa (3%).

**Tabla 5.2 Sede del encuestado**

<b>Sede</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Aldo	14	10%
Los Ángeles	14	10%
Armendáriz	13	9%
Benavides	13	9%
Deal Valdivia	13	9%
El Derby	13	9%
Park Office	13	9%
Real 8	13	9%
Chacarilla	12	8%
Juan de Aliaga	12	8%
Juan de Arona	12	8%
Arequipa	5	3%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Figura 5.1 se presenta la distribución de los encuestados según su edad. Los encuestados tuvieron una edad promedio de 37.7 años con una desviación estándar de 5.9 años y un rango de 26 a 60 años. La mayoría de los participantes tenían entre 30 y 39 años de edad (63%), seguidos de quienes tienen entre 40 y 49 años de edad (27%), y el menor porcentaje representado por quienes tienen menos de 30 años de edad (7%) o tienen 50 años de edad o más (3%).

**Figura 5.1 Distribución de los encuestados según su edad**



En la Tabla 5.3 se presenta la distribución de los encuestados según género. De la muestra encuestada el 73% eran del género femenino y el 27% del género masculino.

**Tabla 5.3 Género de los encuestados**

**Género**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	107	73%
Masculino	40	27%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5.4 se presenta la distribución de los encuestados según grado de instrucción. De la muestra encuestada, la mayoría eran magísteres (35%) o titulados (35%), seguidos por los bachilleres (27%) o técnicos (2%).

**Tabla 5.4 Grado de instrucción de los encuestados**

**Grado de Instrucción**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Magíster	34	35%
Titulado	34	35%
Bachiller	26	27%
Técnico	2	2%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**5.2. Sobre la percepción de la gestión de colaboradores**

En la Tabla 5.5 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de pertenencia. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (55%) en considerar que en su área los colaboradores tienen un sentido de pertenencia y tienen disposición a contribuir con las metas de la organización.

**Tabla 5.5 Percepción de pertenencia en los encuestados**

**¿Consideras que en tu área los colaboradores tienen un sentido de pertenencia y tienen disposición a contribuir con las metas de la organización?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5%
De acuerdo	38	40%
Completamente de acuerdo	53	55%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5.6 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de pertenencia. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar de acuerdo (43%) o completamente de acuerdo (41%) en considerar que en su área los colaboradores sienten que hay un sentido de equidad en la organización y se estimula su interés en las actividades organizacionales.

**Tabla 5.6 Percepción de equidad en los encuestados**

**¿Consideras que en tu área los colaboradores sienten que hay un sentido de equidad en la organización y se estimula su interés en las actividades organizacionales?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	13%
De acuerdo	41	43%
Completamente de acuerdo	40	41%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5.7 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de discriminación. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (61%) en considerar que en su área los colaboradores perciben que la

discriminación influye de manera negativa en una organización. En este caso, cabe señalar que un 10% de los encuestados reportaron estar completamente en desacuerdo.

**Tabla 5.7 Percepción de discriminación en los encuestados**

**¿Consideras que en tu área los colaboradores perciben que la discriminación influye de manera negativa en una organización?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	10	10%
En desacuerdo	3	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	8%
De acuerdo	16	16%
Completamente de acuerdo	59	61%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

### **5.3. Sobre la percepción de la gestión de la diversidad cultural**

En la Tabla 5.8 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de igualdad. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (71%) en considerar que en su área existe un sentimiento de igualdad de género que ayuda a mejorar la motivación de los empleados en el trabajo.

**Tabla 5.8 Percepción de igualdad en los encuestados**

**¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de igualdad de género que ayuda a mejorar la motivación de los empleados en el trabajo?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4%
De acuerdo	20	21%
Completamente de acuerdo	71	74%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5.9 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de inclusión religiosa. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (74%) en considerar que en su área existe un sentimiento de inclusión religiosa que ayuda a fomentar la armonía organizacional.

**Tabla 5.9 Percepción de inclusión religiosa en los encuestados**

**¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de inclusión religiosa que ayuda a fomentar la armonía organizacional?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4%
De acuerdo	20	21%
Completamente de acuerdo	71	74%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5.10 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de etnicidad. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (54%) en considerar que quitar el énfasis en la etnicidad en el trabajo ayuda a mejorar las relaciones laborales en el trabajo.

**Tabla 5.10 Percepción de etnicidad en los encuestados**

**¿Consideras que quitar el énfasis en la etnicidad en el trabajo ayuda a mejorar las relaciones laborales en el trabajo?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	10%
De acuerdo	22	23%
Completamente de acuerdo	62	65%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5.11 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de discrepancias. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (54%) en considerar que una reducción de discrepancias en normas y valores ayuda a crear un buen entendimiento entre los empleados.



**Tabla 5.11 Percepción de discrepancias en los encuestados**

**¿Consideras que una reducción de discrepancias en normas y valores ayuda a crear un buen entendimiento entre los empleados?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	2	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	10%
De acuerdo	32	33%
Completamente de acuerdo	51	53%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

#### **5.4. Sobre la percepción de la gestión de la diversidad y el trabajo en equipo**

En la Tabla 5.12 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de la gestión de la diversidad y el trabajo en equipo. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (61%) en considerar que en tu área existe gestión de diversidad y que ayuda a construir equipos cohesionados en la organización.

**Tabla 5.12 Percepción de la gestión de la diversidad y el trabajo de equipo**  
**¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que ayuda a construir equipos cohesionados en la organización?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	7%
De acuerdo	30	31%
Completamente de acuerdo	58	61%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5.13 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de la gestión de la diversidad y el espíritu del equipo. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (53%) en considerar que en tu área existe gestión de diversidad que ayuda a mejorar el espíritu del equipo de los colaboradores.

**Tabla 5.13 Percepción de la gestión de la diversidad y el espíritu de equipo**  
**¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad que ayuda a mejorar el espíritu del equipo de los colaboradores?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	13%
De acuerdo	33	34%
Completamente de acuerdo	51	53%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

## 5.5. Sobre la percepción del manejo de conflictos

En la Tabla 5.14 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de la gestión de la diversidad y la comunicación. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (57%) en considerar que en tu área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a prevenir la ruptura de la comunicación en la organización.

**Tabla 5.14 Percepción del manejo de conflictos y la comunicación**  
**¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a prevenir la ruptura de la comunicación en la organización?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	10%
De acuerdo	30	31%
Completamente de acuerdo	54	57%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5.15 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de la gestión de la diversidad y la retroalimentación. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (57%) en considerar que en tu área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a mejorar la retroalimentación en la organización.

**Tabla 5.15 Percepción del manejo de conflictos y retroalimentación**  
**¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a mejorar la retroalimentación en la organización?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	11%
De acuerdo	29	30%
Completamente de acuerdo	54	57%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5.16 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de la gestión de la diversidad y la confianza. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (57%) en considerar que en su área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a generar confianza en la organización.

**Tabla 5.16 Percepción del manejo de conflictos y la confianza**  
**¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a generar confianza en la organización?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	10%
De acuerdo	29	30%
Completamente de acuerdo	56	59%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

## 5.6. Sobre la percepción de la gestión de la actitud laboral

En la Tabla 5.17 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de la inclusión y el trabajo. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (62%) en considerar que en su área existe un sentimiento de inclusión y que influye en su percepción del trabajo.

**Tabla 5.17 Percepción de la actitud laboral e inclusión**

**¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de inclusión y que influye en su percepción del trabajo?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	3	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6%
De acuerdo	27	28%
Completamente de acuerdo	59	62%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5.18 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de la aceptación y el trabajo. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (63%) en considerar que en su área existe un sentimiento de aceptación de los colaboradores en la organización y que esto ayuda a mejorar el comportamiento laboral.

**Tabla 5.18 Percepción de la actitud laboral y la aceptación**

**¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de aceptación de los colaboradores en la organización y que esto ayuda a mejorar el comportamiento laboral?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	3	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6%
De acuerdo	26	27%
Completamente de acuerdo	60	63%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5.19 se presenta la distribución de los encuestados según su percepción de la aceptación y el trabajo. De la muestra encuestada, la mayoría respondió estar completamente de acuerdo (66%) en considerar que la percepción de los colaboradores de Su área sobre la organización influye en su disposición para contribuir al éxito de la organización.

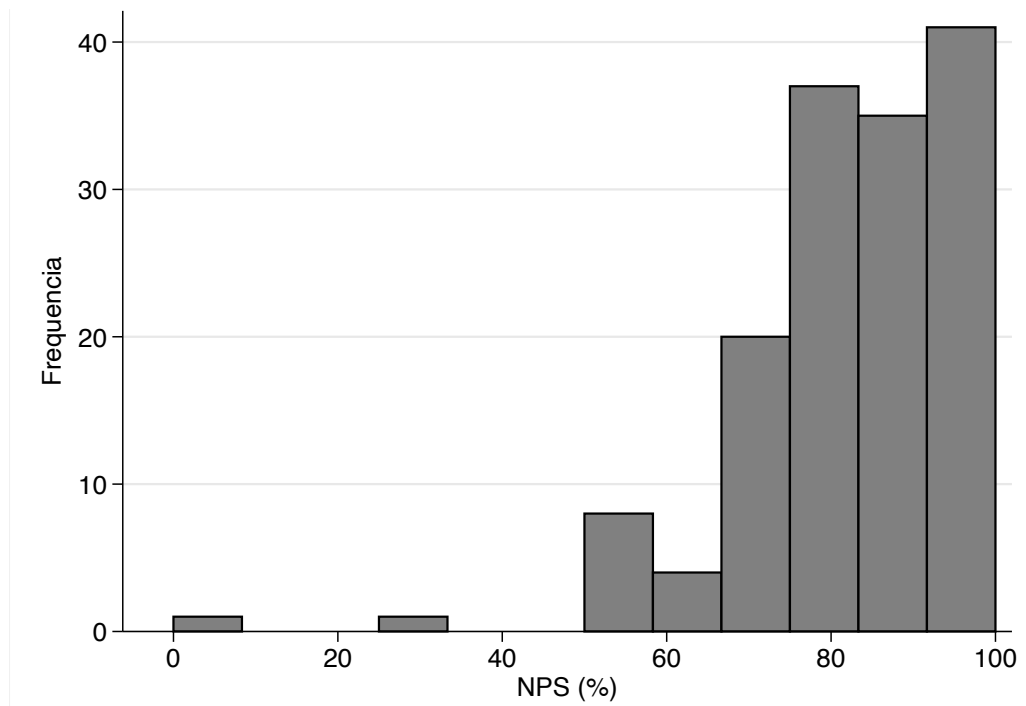
**Tabla 5.19 Percepción de la actitud laboral y contribución al éxito**  
**¿Consideras que la percepción de los colaboradores de tu área sobre la organización influye en su disposición para contribuir al éxito de la organización?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5%
De acuerdo	25	26%
Completamente de acuerdo	64	66%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

### **5.7. Evaluación de los NPS en la población de estudio**

En la Figura 5.20 se presenta la distribución de los encuestados según su calificación NPS. Los encuestados tuvieron una mediana de NPS del 84% con un intervalo intercuartílico de 18% y un rango de 0 a 100%. La mayoría de los participantes tenía una calificación NPS de 80% o más (54%), seguido por los colaboradores con calificación NPS de entre 60% y 79% (36%), calificaciones NPS entre 40% y 59% (7%), calificaciones NPS entre 20% y 39% (1%), y calificaciones NPS de 20% (1%).

**Figura 5.20 Distribución de los encuestados según sus NPS**



### 5.8. Correlación entre los NPS y el perfil de los encuestados

En la Tabla 5.20 se presenta el análisis de correlación entre los NPS y el perfil de los encuestados. No se observó ninguna correlación entre los NPS y la distribución de los encuestados según género, edad, sede de trabajo, grado académico o por puesto.

**Tabla 5.20 Análisis de correlación entre los NPS y el perfil de los encuestados**

#### Perfil de los encuestados

Descripción	R de Pearson	Valor <i>p</i>
Género	0,0928	0,3684
Edad	-0,0093	0,9283
Sede de trabajo	-0,0743	0,4717
Grado académico	-0,0099	0,9236
Puesto	0,1291	0,2100

\* valor  $p < 0,05$



## 5.9. Correlación entre los NPS y los niveles de percepción de los encuestados

En la Tabla 5.21 se presenta el análisis de correlación entre los NPS. De todos los niveles de percepción evaluados, el único que resultó con una correlación estadísticamente significativa con los NPS fue equidad ( $r = 0,2490$ ;  $p = 0,0144$ ).

**Tabla 5.21 Análisis de correlación entre los NPS y los niveles de percepción de diversidad y rendimiento**

### Niveles de percepción

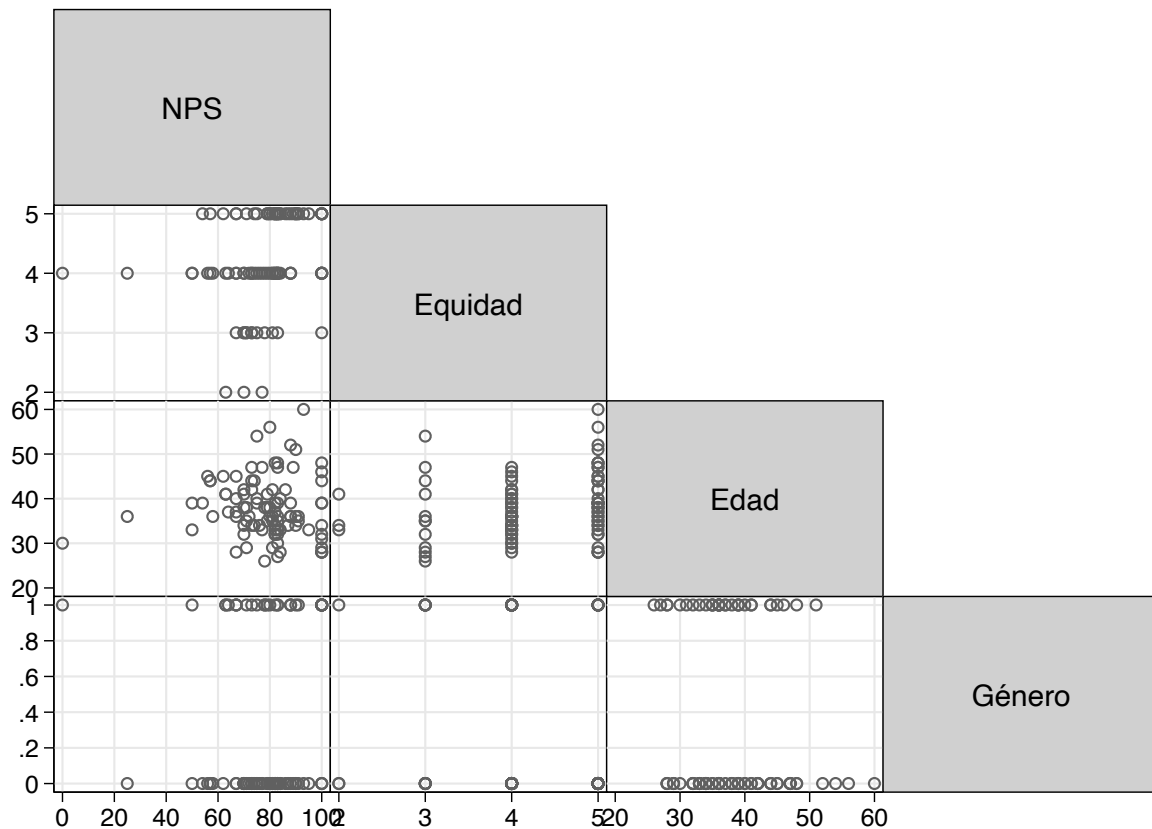
Descripción	R de Pearson	Valor $p$
Pertenencia	0,0900	0,3831
Equidad	0,2490	0,0144*
Discriminación	0,1229	0,2328
Diversidad cultural e igualdad	-0,0749	0,4682
Diversidad cultural e inclusión religiosa	0,1061	0,3037
Diversidad cultural y etnicidad	0,0947	0,3588
Diversidad cultural y discrepancias	0,0589	0,5686
Diversidad y trabajo en equipo	0,0562	0,5866
Diversidad y espíritu de equipo	0,1021	0,3222
Manejo de conflictos y comunicación	0,0147	0,8870
Manejo de conflictos y retroalimentación	0,1058	0,3050
Manejo de conflictos y confianza	0,1058	0,3049
Actitud laboral e inclusión	0,0314	0,7613
Actitud laboral y aceptación	0,0991	0,3367
Actitud laboral y contribución al éxito	-0,0131	0,8993

\* Valor  $p < 0,05$

## 5.10. Análisis de correlación de los NPS en función a equidad

En la Figura 5.3 se presenta la matriz de correlación de los NPS con equidad, edad y género. En esta figura se puede observar gráficamente la correlación existente entre las calificaciones NPS y equidad. Por el contrario, no se observa correlación alguna con edad y género.

**Figura 5.3 Análisis de correlación entre NPS, edad y género**



### 5.11. Análisis de regresión de los NPS según equidad

En la Tabla 5.22 se presenta el análisis de regresión lineal de los NPS y equidad. Como se puede apreciar tanto de forma bivariado ( $\beta_c = 4,94$ ; IC 95%: 1,01 – 8,88) como de forma multivariada ajustado por edad y género ( $\beta_a = 5,74$ ; IC 95%: 1,64 – 8,84), se estimó un coeficiente de regresión estadísticamente significativo y de magnitud similar ( $r = 0,2490$ ;  $p = 0,0144$ ).

**Tabla 5.22 Análisis de regresión de lo NPS y equidad**  
**Covariables del modelo de regresión lineal**

Descripción	$\beta_c$ (IC 95%)	$\beta_a$ (IC 95%)
Equidad	4,94 (1,01 – 8,88)	5,74 (1,64 – 8,84)
Edad		-0,15 (-0,63 – 0,32)
Género		4,55 (-2,11 – 11,20)

\*  $\beta_c$ , Coeficiente de regresión crudo;  $\beta_a$ , Coeficiente de regresión ajustado

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES**

El presente capítulo discute las principales conclusiones y los resultados que soportan estas conclusiones.

De acuerdo con los resultados, se pueden plantear conclusiones a partir del análisis descriptivo, del análisis de correlación, así como del análisis de regresión, los mismos que en general permiten probar la hipótesis del estudio. Según estos análisis las principales conclusiones del estudio son las siguientes:

### **Primera:**

Se acepta la hipótesis de existe una relación entre la diversidad y el rendimiento de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú. Específicamente el estudio encontró una asociación significativa entre la percepción de equidad en el entorno laboral con el rendimiento de los colaboradores del área de Enalta cuantificado indirectamente con las calificaciones NPS.

### **Segunda:**

De acuerdo con el análisis de correlación, existe una correlación significativa entre la percepción de equidad en el entorno laboral y las calificaciones NPS de un borden de baja magnitud, pero estadísticamente diferente de cero.

### **Tercera:**

La mayoría de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú reportó un NPS de 80% o más, lo que indirectamente implica un nivel muy alto de rendimiento.

### **Cuarta:**

La gran mayoría de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú, desde el punto de vista de la gestión de colaboradores, reportó estar de acuerdo o completamente de acuerdo con considerar que su área: i) tiene un sentido de pertenencia y tienen disposición a contribuir con las metas de la organización; ii) tiene un sentido de equidad en la organización y se estimula su interés en las actividades organizacionales; y, iii) los colaboradores perciben que la discriminación influye de manera negativa en una organización.

**Quinta:**

La gran mayoría de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú, desde el punto de vista de la percepción de la gestión de la diversidad cultural, reportó estar de acuerdo o completamente de acuerdo con considerar que su área: i) existe un sentimiento de igualdad de género que ayuda a mejorar la motivación de los empleados en el trabajo; ii) existe un sentimiento de inclusión religiosa que ayuda a fomentar la armonía organizacional; iii) consideran que quitar el énfasis en la etnicidad en el trabajo ayuda a mejorar las relaciones laborales en el trabajo; y, iv) Consideras que una reducción de discrepancias en normas y valores ayuda a crear un buen entendimiento entre los empleados.

**Sexta:**

La gran mayoría de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú, desde el punto de vista de la percepción de la gestión de la diversidad y el trabajo en equipo, reportó estar de acuerdo o completamente de acuerdo con considerar que su área: i) existe gestión de diversidad y que ayuda a construir equipos cohesionados en la organización; y, ii) existe gestión de diversidad que ayuda a mejorar el espíritu del equipo de los colaboradores.

**Séptima:**

La gran mayoría de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú, desde el punto de vista de la percepción del manejo de conflictos, reportó estar de acuerdo o completamente de acuerdo con considerar que su área: i) existe gestión de diversidad y que esta ayuda a prevenir la ruptura de la comunicación en la organización; ii) existe gestión de diversidad y que esta ayuda a mejorar la retroalimentación en la organización; y, iii) existe gestión de diversidad y que esta ayuda a generar confianza en la organización.

**Octava:**

La gran mayoría de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú, desde el punto de vista de la percepción de la gestión de la actitud laboral, reportó estar de acuerdo o completamente de acuerdo con considerar que su área: i) existe un sentimiento de inclusión y que influye en su percepción del trabajo; ii) existe un sentimiento de aceptación de los colaboradores en la organización y que esto ayuda a mejorar el comportamiento laboral; y, iii) consideran que la percepción de los colaboradores de tu área sobre la organización influye en su disposición para contribuir al éxito de la organización.

**Novena:**

Los indicadores que forman parte de la medición del desempeño de los colaboradores de Enalta, tales como: venta activa, campañas flexibles, saldos frescos y venta pasiva, no son indicadores que puedan ser utilizados para analizar el impacto de la gestión de la diversidad en el área, porque son indicadores que se ven influenciados por factores externos: comportamiento del mercado financiero, riesgo político, fluctuación de tipo de cambio, evaluaciones de calificadoras de riesgo internacional.

**Décima:**

De acuerdo con lo revisado en la literatura, se observa que los resultados encontrados concuerdan con las teorías expuestas por los autores, ya que se muestra una relación directa entre una alta calificación de NPS, es decir un alto rendimiento y una alta percepción que existe diversidad en el equipo y que el banco se preocupa por gestionarla. Según Appelbaum y Brewer, cuando se da igualdad de oportunidades para todas las personas en base a su desempeño y no hay una limitante por sus atributos, el rendimiento incrementa y hay mejores resultados en el equipo. De esta manera, nuestra investigación contribuye con lo mencionado con los autores aterrizándolo a un contexto de una banca minorista exclusiva del principal banco en el Perú.

## **CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES**

De acuerdo con las conclusiones de la tesis, se elaboraron las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, tomando en consideración que en Banca Enalta la gran mayoría de los colaboradores son mujeres, se recomienda que para garantizar un rendimiento laboral óptimo se cree un grupo de trabajo encargado de identificar oportunidades de mejora dirigidas a impulsar en la práctica las políticas de equidad en el Banco de Crédito del Perú, con la finalidad de procurar un entorno laboral inclusiva que permita el desarrollo integral y equitativo de sus colaboradores.

En segundo lugar, tomando en consideración que poco más del 50% de los colaboradores de Enalta reportaron niveles óptimos de calificación NPS, se recomienda expandir el alcance de este estudio a fin de investigar y encontrar oportunidades de mejora para lograr que la gran mayoría de colaboradores alcance niveles óptimos. Es importante recomendar que el presente estudio se replique en las demás áreas del Banco de Crédito del Perú, con la finalidad de informar esta toma de decisiones de manera más objetiva e informada.

En tercer lugar, tomando en consideración la relación existente entre la gestión de la diversidad y el rendimiento de los colaboradores del área Enalta del Banco de Crédito del Perú, se recomienda implementar un programa de mejora continua dirigido específicamente a mejorar la percepción de equidad.

En cuarto lugar, tomando en consideración la importancia de la gestión de colaboradores, se recomienda implementar en el área Enalta del Banco de Crédito del Perú, acciones específicas dirigidas a mejorar el sentido de pertenencia y combatir la discriminación.

En quinto lugar, tomando en consideración la importancia de la gestión de la diversidad cultural, se recomienda implementar en el área Enalta del Banco de Crédito del Perú, acciones



específicas dirigidas a mejorar el sentido de igualdad, inclusión religiosa, etnicidad y el buen entendimiento entre los colaboradores.

En sexto lugar, tomando en consideración la importancia de la gestión de la diversidad y el trabajo en equipo, se recomienda implementar en el área Enalta del Banco de Crédito del Perú, acciones específicas dirigidas a construir equipos cohesionados y mejorar el espíritu de equipo de los colaboradores.

En séptimo lugar, tomando en consideración la importancia del manejo de conflictos, se recomienda implementar en el área Enalta del Banco de Crédito del Perú, acciones específicas dirigidas a prevenir la ruptura de la comunicación, mejorar la retroalimentación y generar confianza en la organización.

En octavo lugar, tomando en consideración la importancia de la gestión de la actitud laboral, se recomienda implementar en el área Enalta del Banco de Crédito del Perú, acciones específicas dirigidas a mejorar el sentido de inclusión, aceptación y disposición al éxito entre los empleados.

En noveno lugar, se recomienda ampliar el alcance del estudio a otras bancas minoristas del Banco de Crédito del Perú, de manera que se pueda comparar los hallazgos encontrados en la presente investigación con otras poblaciones del banco y se pueda corroborar si a nivel del banco se mantiene la alta percepción que existe una gestión de la diversidad y si los resultados de NPS, acompañan esta percepción.

Finalmente, se recomienda estudiar si a nivel de todo el Banco de Crédito del Perú, se replican las buenas prácticas de gestión de la diversidad en todos los equipos de manera que en caso no se esté haciendo, se pueda implementar paulatinamente para mejorar la diversidad en la fuerza laboral y para mejorar el rendimiento del banco.

## REFERENCIA

- Abu-Ghaida, D., & Klasen, S. (2004). The Costs of Missing the Millennium Development Goal on Gender Equity. *World Development*, 32(7), 1075-1107.  
<https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:wdevel:v:32:y:2004:i:7:p:1075-1107>
- Almatrooshi, B., Kumar Singh, T. F. B., John Heap, S., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.  
<https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2016-0038>
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Alonso Raya, A., Martínez Heres, G., & Chamizo Álvarez, J. (2009). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*. Escuela de Organización Industrial,.
- Ángeles, M., & Izquierdo, J. (2022). Banco de Crédito del Perú. 1-17.  
<https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2022/09/BCP-Jun-22.pdf>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Do high performance work systems pay off? In S. Vallas (Ed.), *The Transformation of Work* (Vol. 10, pp. 85-107). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/s0277-2833\(01\)80022-4](https://doi.org/10.1016/s0277-2833(01)80022-4)

- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management, 49*(6), 977-998. <https://doi.org/10.1002/hrm.20391>
- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Lee, N. (2021). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 50*(1), 67-84. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00790-2>
- Bartz, D. E., Hillman, L. W., Lehrer, S., & Mayhugh, G. M. (1990, 1990/12/01). A Model for Managing Workforce Diversity. *Management Education and Development, 21*(4), 321-326. <https://doi.org/10.1177/135050769002100406>
- BCP. (2021). *Memoria integrada 2021*. Banco de Crédito del Perú. <https://www.viabcp.com/wcm/connect/cfc19c24-02a1-4884-9685-ef3992d39ad3/2703+Memoria+Integrada+BCP+2021+%281%29.pdf?MOD=AJPERES>
- BCP. (2022). *Memoria integrada 2022*. Banco de Crédito del Perú. [https://www.viabcp.com/wcm/connect/378f2408-85ba-4ab1-a64a-e466874103a0/VF+Memoria+Integrada+BCP+2022\\_30.03.2023+%281%29\\_compressed.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ouhGDYn&attachment=false&id=168177626801](https://www.viabcp.com/wcm/connect/378f2408-85ba-4ab1-a64a-e466874103a0/VF+Memoria+Integrada+BCP+2022_30.03.2023+%281%29_compressed.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ouhGDYn&attachment=false&id=168177626801)

- BCP. (2023). *Nosotros*. Banco de Crédito del Perú. <https://www.viabcp.com/nosotros>
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Brewer, M. B. (2016). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Chávez Cruzado, J. K., Soto Obregón, C. P., García Díaz, P. J., & Pinares Sedano, R. (2017). *Relación entre Diversidad de Género y Rendimiento Financiero de. Tesis PUCP Pontificia Universidad Católica del Perú* ]. Lima, Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9594>
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2013, 2014/12/01). Organizational Fairness and Diversity Management in Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307-331. <https://doi.org/10.1177/0734371x13486489>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>

- Cuervo-Cazurra, A. (2016, 2016/06/01/). Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research*, 69(6), 1963-1972. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.142>
- Dahanayake, P., Rajendran, D., Selvarajah, C., & Ballantyne, G. (2018). Justice and fairness in the workplace: a trajectory for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(5), 470-490. <https://doi.org/10.1108/edi-11-2016-0105>
- Darwin, J. R. (2021). Age diversity and its impact on employee performance in Singapore. *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science–Kailash*, 21(5), 79-98.
- Egan, M. L., & Bendick, M. (2003). Workforce diversity initiatives of U.S. multinational corporations in Europe. *Thunderbird International Business Review*, 45(6), 701-727. <https://doi.org/10.1002/tie.10098>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001, June 2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Farmanesh, P., Vehbi, A., Zargar, P., Sousan, A., & Bhatti, F. (2020). Is there Always a Positive Relationship Between Workplace Diversity and Organizational Performance, or Does Diversity Fatigue Imply a Suppressing Effect? *South East European Journal of Economics and Business*, 15(1), 14-26. <https://doi.org/10.2478/jeb-2020-0002>

- Florian Contreras, S., Ruiz Calderon, R., Valle Gomez, N., Elias Paredes, M., & Merino Saldaña, B. (2023). Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-mercado-laboral-nov-dic-2022-ene-2023.pdf>
- Giffords, E. D. (2009, 2009/10/01). An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors. *Journal of Social Work*, 9(4), 386-404. <https://doi.org/10.1177/1468017309346232>
- Hassell, B. L., & Perrewé, P. L. (1993). An Examination Of The Relationship Between Older Workers' Perceptions Of Age Discrimination And Employee Psychological States. *Journal of Managerial Issues*, 5(1), 109-120. <http://www.jstor.org/stable/40604173>
- Hayes, E. (1999). Winning at diversity. *Executive Excellence*, 9.
- Henry, O., & Evans, A. J. (2007). Critical Review of Literature on Workforce Diversity. *African journal of business management*, 12, 72-76.
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>

- INEI. (2016). *Más de 7 millones de mujeres conforman la fuerza laboral del Perú*  
<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n041-2016-inei.pdf>
- Jackson, B. W., Lafasto, F., Schultz, H. G., & Kelly, D. (1992). Diversity. *Human Resource Management, 31*(1-2), 21-34. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930310103>
- Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management, 43*(4), 409-424. <https://doi.org/10.1002/hrm.20033>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017, Mar). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *J Appl Psychol, 102*(3), 356-374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kharroubi, D. (2021). Global Workforce Diversity Management: Challenges across the World. *SHS Web of Conf., 92*, 02026. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202026>
- Kirton, G., & Greene, A.-m. (2015). *The Dynamics of Managing Diversity*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315767147>
- Klarsfeld, A., Knappert, L., Kornau, A., Ngunjiri, F. W., & Sieben, B. (2019). Diversity in under-researched countries: new empirical fields challenging old theories? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 38*(7), 694-704.

- Kogan, L., Fuchs, R. M., & Lay, P. (2013). *No... pero sí: discriminación en empresas de Lima Metropolitana*. Universidad del Pacífico. <https://doi.org/10.21678/978-9972-57-249-4>
- Ks, K., & Pai, R. (2021, 07/01). A review on diversity and inclusion in the workforce for organizational competitiveness. *09*, a159-a171.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2021). It matters how old we feel in organizations: Testing a multilevel model of organizational subjective-age diversity on employee outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(4), 448-463. <https://doi.org/10.1002/job.2505>
- L. Stone, D., Hertel, B. I. J. M. v. d. H. G., & E. Tetrick, L. (2013). Understanding and facilitating age diversity in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, *28*(7/8), 725-728. <https://doi.org/10.1108/jmp-07-2013-0226>
- Ladeira, W. J., Santini, F. D. O., Sampaio, C. H., Perin, M. G., & Araújo, C. F. (2016). A meta-analysis of satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, *34*(6), 798-820. <https://doi.org/10.1108/ijbm-10-2015-0166>
- Lamrock, A. (2014). In the century of the customer we need a better way to determine NPS than the survey. <https://www.marketingmag.com.au/news/in-the-century-of-the-customer-we-need-a-better-way-to-determine-nps-than-the-survey/>
- Landry, E. E., Bernardi, R. A., & Bosco, S. M. (2016). Recognition for Sustained Corporate Social Responsibility: Female Directors Make a Difference. *Corporate Social*



*Responsibility and Environmental Management*, 23(1), 27-36.

<https://doi.org/10.1002/csr.1358>

Laslett, B., & Brenner, J. (1989). Gender and social reproduction: historical perspectives. *Annu Rev Sociol*, 15(1), 381-404. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.002121>

Lawrence, B. S. (1988). New Wrinkles in the Theory of Age: Demography, Norms, and Performance Rating. *Academy of Management Journal*, 31(2), 309-337. <https://doi.org/10.2307/256550>

Leka, S., & Cox, T. (2010). Psychosocial risk management at the workplace level. In.

Lepold, A., Tanzer, N., & Jiménez, P. (2018). Expectations of Bank Employees on the Influence of Key Performance Indicators and the Relationship with Job Satisfaction and Work Engagement. *Social Sciences*, 7(6). [https://mdpi-res.com/d\\_attachment/socsci/socsci-07-00099/article\\_deploy/socsci-07-00099.pdf?version=1529390702](https://mdpi-res.com/d_attachment/socsci/socsci-07-00099/article_deploy/socsci-07-00099.pdf?version=1529390702)

Lewis, C., & Mehmet, M. (2019). Does the NPS® reflect consumer sentiment? A qualitative examination of the NPS using a sentiment analysis approach. *International Journal of Market Research*, 62(1), 9-17. <https://doi.org/10.1177/1470785319863623>

Li, J., Liu, B., & Qian, G. (2019, 2019/06/01/). The belt and road initiative, cultural friction and ethnicity: Their effects on the export performance of SMEs in China. *Journal of World Business*, 54(4), 350-359. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.04.004>

- Marquez-Cardenas, V., Gonzalez-Ruiz, J. D., & Duque-Grisales, E. (2022, 2022/07/03). Board gender diversity and firm performance: evidence from Latin America. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(3), 785-808. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2017256>
- Maté, A., Trujillo, J., & Mylopoulos, J. (2017, 2017/03/01/). Specification and derivation of key performance indicators for business analytics: A semantic approach. *Data & Knowledge Engineering*, 108, 30-49. <https://doi.org/10.1016/j.datak.2016.12.004>
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of intercultural management*, 2(2), 5-15.
- McCann, R., & Giles, H. (2002). Ageism in the workplace: A communication perspective. *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*, 163-199.
- McKinsey. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- McKinsey. (2023). *Women in the Workplace 2022*. [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/about%20us/media%20center/mckinseymediafactsheet\\_1jul2021.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/about%20us/media%20center/mckinseymediafactsheet_1jul2021.pdf)
- Monks, K. (2007). *The Business Impact of Equality and Diversity*. The Equality Authority.

Montalvo, J. G., & Reynal-Querol, M. (2021). Ethnic Diversity and Growth: Revisiting the Evidence. *The Review of Economics and Statistics*, 103(3), 521-532.  
[https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00901](https://doi.org/10.1162/rest_a_00901)

Moody's. (2022). *Banco de Crédito del Perú S.A. - BCP*.  
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Final%20ML%20BCP%202022%2006.pdf>

[Record #65 is using a reference type undefined in this output style.]

Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>

Nair, N., & Vohra, N. (2015). *Diversity and Inclusion at the Workplace: A Review of Research and Perspectives* (IIMA Working Papers WP2015-03-34, Issue).  
<https://www.iima.ac.in/sites/default/files/rnpfiles/8631467072015-03-34.pdf>

OIT. (2022). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*.  
[https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_841370/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_841370/lang--es/index.htm)

Ongori, H., & Agolla, J. E. (2007). Critical review of literature on workforce diversity. *African journal of business management*, 1(4).

- Ottaviano, G. I. P., Peri, G., & Wright, G. C. (2013). Immigration, Offshoring, and American Jobs. *The American Economic Review*, 103(5), 1925-1959. <http://www.jstor.org/stable/42920634>
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/eum0000000006233>
- Profili, S., Innocenti, L., & Sammarra, A. (2017). A Conceptual Framework of Age Diversity Climate. In *Age Diversity in the Workplace* (Vol. 17, pp. 95-116). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s1877-636120170000017006>
- PwC Perú. (2018). *Moviendo la aguja Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado* <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/moviendo-la-aguja.html>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Ridgeway, C. L., & Smith-Lovin, L. (1999). The Gender System and Interaction. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 191-216. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.191>
- Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005, 01/01). A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 109.

- Sempene, M., Rieger, H., & Roodt, G. (2002, 09/20). Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28. <https://doi.org/10.4102/sajip.v28i2.49>
- Setyawati, A., Pahala, Y., & Candra Susanto, P. (2022, 11/30). LOADING AND UNLOADING LABOR PERFORMANCE AS A MEDIATION OF VARIABLES OF WORK MOTIVATION, WORK COMPETENCE AND WORK BEHAVIOR THAT IMPACTS WELL-BEING LOADING AND UNLOADING LABOR. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 2(2), 146 - 161. <https://doi.org/10.52909/jemeb.v2i2.112>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003, Jun). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *J Appl Psychol*, 88(3), 529-537. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.529>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2010, 2011/07/01). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Shultz, K. S., Wang, M., Crimmins, E. M., & Fisher, G. G. (2010, Feb). Age Differences in the Demand-Control Model of Work Stress: An Examination of Data From 15 European Countries. *J Appl Gerontol*, 29(1), 21-47. <https://doi.org/10.1177/0733464809334286>

Soni, V. (2000). A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study. *Public Administration Review*, 60(5), 395-408.  
<http://www.jstor.org/stable/3110228>

[Record #89 is using a reference type undefined in this output style.]

The World Bank. (2022, March 1.). *Nearly 2.4 Billion Women Globally Don't Have Same Economic Rights as Men* <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/03/01/nearly-2-4-billion-women-globally-don-t-have-same-economic-rights-as-men>

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.

Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Guillen, J. (2018). How to improve firm performance through employee diversity and organisational culture. *Review of Business Management*, 20(3), 378-400. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>

Turi, J. A., Khastoori, S., Sorooshian, S., & Campbell, N. (2022). Diversity impact on organizational performance: Moderating and mediating role of diversity beliefs and leadership expertise. *PLoS One*, 17(7), e0270813.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270813>

UNESCO. (2016). *The Globalisation of Cultural Trade: A Shift in Consumption. International flows of cultural goods and services 2004-2013*. UNESCO Institute for Statistics. <https://doi.org/10.15220/978-92-9189-185-6-en>

United Nations. (2022). *Poverty Rates in Latin America Remain Above Pre-Pandemic Levels in 2022, ECLAC Warns* <https://www.cepal.org/en/pressreleases/poverty-rates-latin-america-remain-above-pre-pandemic-levels-2022-eclac-warns>

Urbancová, H., Čermáková, H., & Vostrovská, H. (2016). Diversity Management in the Workplace. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(3), 1083-1092. [https://EconPapers.repec.org/RePEc:mup:actaun:actaun\\_2016064031083](https://EconPapers.repec.org/RePEc:mup:actaun:actaun_2016064031083)

Van der Laan, G., Van Ees, H., & Van Witteloostuijn, A. (2008, 2008/05/01). Corporate Social and Financial Performance: An Extended Stakeholder Theory, and Empirical Test with Accounting Measures. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 299-310. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9398-0>

Women CEO, Centrum, & PwC Perú. (2023). *II Estudio sobre mujeres en directorio. Avances al 30% Camino a la Paridad de las empresas del mercado de valores. PwC Nuestras Publicaciones*. Retrieved Julio 28, 2023. [https://www.pwc.pe/es/publicaciones/woman\\_ceo\\_estudio\\_2023.pdf](https://www.pwc.pe/es/publicaciones/woman_ceo_estudio_2023.pdf)

Young, A. M., Morley, M., & Hurlic, D. (2007). Gender enactment at work. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 168-187. <https://doi.org/10.1108/02683940710726429>

Zahid, M., Rahman, H. U., Ali, W., Khan, M., Alharthi, M., Imran Qureshi, M., & Jan, A. (2020, 2020/01/20/). Boardroom gender diversity: Implications for corporate sustainability disclosures in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118683. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118683>



## ANEXOS I

### ENCUESTA DE DIVERSIDAD Y RENDIMIENTO



#### Encuesta tesis MBA TP 71 - Diversidad & Rendimiento

¡Hola! Somos estudiantes del MBA de ESAN TP 71 y nos encontramos haciendo una investigación sobre la diversidad en el área Enalta de BCP. Todas las respuestas son anónimas y solo serán usadas para fines académicos.

drantonioquispe@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



👤 No compartes

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Edad \*

Tu respuesta

Género \*

- Femenino  
 Masculino

Nivel educativo \*

- Técnico  
 Bachiller  
 Título  
 Maestría

[Siguiente](#)



Página 1 de 6

[Borrar formulario](#)



## Encuesta tesis MBA TP 71 - Diversidad & Rendimiento

drantonioquispe@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



\* Indica que la pregunta es obligatoria

### Gestión de colaboradores

¿Consideras que en tu área los colaboradores tienen un sentido de pertenencia y \*  
tienen disposición a contribuir con las metas de la organización?

1 2 3 4 5

Completamente en  
desacuerdo

Completamente de acuerdo

¿Consideras que en tu área los colaboradores sienten que hay un sentido de \*  
equidad en la organización y se estimula su interés en las actividades  
organizacionales?

1 2 3 4 5

Completamente en  
desacuerdo

Completamente de acuerdo

¿Consideras que en tu área los colaboradores perciben que la discriminación \*  
influye de manera negativa en una organización?

1 2 3 4 5

Completamente en  
desacuerdo

Completamente de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiente](#)



Página 2 de 6 [Borrar formulario](#)



## Encuesta tesis MBA TP 71 - Diversidad & Rendimiento

[Cambiar de cuenta](#)



No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

### Gestión de la diversidad cultural

¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de igualdad de género que ayuda a mejorar la motivación de los empleados en el trabajo? \*

1 2 3 4 5

Completamente en desacuerdo

Completamente de acuerdo

¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de inclusión religiosa que ayuda a fomentar la armonía organizacional? \*

1 2 3 4 5

Completamente en desacuerdo

Completamente de acuerdo

¿Consideras que quitar el énfasis en la etnicidad en el trabajo ayuda a mejorar las relaciones laborales en el trabajo? \*

1 2 3 4 5

Completamente en desacuerdo

Completamente de acuerdo

¿Consideras que una reducción de discrepancias en normas y valores ayuda a crear un buen entendimiento entre los empleados? \*

1 2 3 4 5

Completamente en desacuerdo

Completamente de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiete](#)



Página 3 de 6 [Borrar formulario](#)



**esan** GRADUATE  
SCHOOL OF  
**BUSINESS**

## Encuesta tesis MBA TP 71 - Diversidad & Rendimiento

[Cambiar de cuenta](#)



No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

### Trabajo en equipo

¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que ayuda a construir equipos cohesionados en la organización? \*

1 2 3 4 5

Completamente en desacuerdo      Completamente de acuerdo

¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad que ayuda a mejorar el espíritu del equipo de los colaboradores? \*

1 2 3 4 5

Completamente en desacuerdo      Completamente de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiete](#)

Página 4 de 6 [Borrar formulario](#)



**esan** GRADUATE  
SCHOOL OF  
**BUSINESS**

## Encuesta tesis MBA TP 71 - Diversidad & Rendimiento

[Cambiar de cuenta](#)



No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

### Manejo de conflictos

¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a prevenir la ruptura de la comunicación en la organización? \*

1 2 3 4 5

Completamente en  
desacuerdo

Completamente de acuerdo

¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a mejorar la retroalimentación en la organización? \*

1 2 3 4 5

Completamente en  
desacuerdo

Completamente de acuerdo

¿Consideras que en tu área existe gestión de diversidad y que esta ayuda a generar confianza en la organización? \*

1 2 3 4 5

Completamente en  
desacuerdo

Completamente de acuerdo

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

Página 5 de 6 [Borrar formulario](#)



**esan** GRADUATE  
SCHOOL OF  
**BUSINESS**

## Encuesta tesis MBA TP 71 - Diversidad & Rendimiento

[Cambiar de cuenta](#)



No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

### Gestión de la actitud laboral de los empleados

¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de inclusión y que influye en su \*  
percepción del trabajo?

1 2 3 4 5

Completamente en  
desacuerdo

Completamente de acuerdo

¿Consideras que en tu área existe un sentimiento de aceptación de los \*  
colaboradores en la organización y que esto ayuda a mejorar el comportamiento  
laboral?

1 2 3 4 5

Completamente en  
desacuerdo

Completamente de acuerdo

¿Consideras que la percepción de los colaboradores de tu área sobre la \*  
organización influye en su disposición para contribuir al éxito de la organización?

1 2 3 4 5

Completamente en  
desacuerdo

Completamente de acuerdo

[Atrás](#)

[Enviar](#)

Página 6 de 6

[Borrar formulario](#)