



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

EL CICLO DE GESTIÓN HUMANA DESDE UN ANÁLISIS DE
INTERSECCIONALIDAD EN LÍDERES DEL SECTOR FINANCIERO

Dulce Rocio Véliz Martínez

Guatemala de la Asunción, noviembre del año 2024

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León **Secretaria**

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez Nery

Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro José Mariano González Barrios

Docentes titulares

Cc. Archivo

CODIPs. 2940 -2024

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

2 de octubre de 2024

Licenciado (a)
VÉLIZ MARTÍNEZ DULCE ROCIO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto SEXTO** del **Acta CINCUENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTICUATRO (55-2024)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de septiembre del año 2024, que copiado literalmente dice:

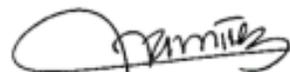
"SEXTO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"El ciclo de Gestión Humana desde un análisis de interseccionalidad en líderes del sector financiero"** de la maestría en Gestión Humana y Organizacional realizado por:

VÉLIZ MARTÍNEZ DULCE ROCIO
Registro Académico: 201115287
CUI: 2146584490101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



M.Sc. Julia Alicia Ramírez Orizabal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II





Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 203 interior
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 271-2024
Guatemala 25 de septiembre de 2024

**Autorización para impresión trabajo de graduación
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL 2da cohorte**

Licenciado (a)
VÉLIZ MARTÍNEZ DULCE ROCIO
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto TERCERO del ACTA No. CADEP-Ps-11-2024 de fecha treinta de agosto del dos mil veinticuatro: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe de los trabajos de graduación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra, 2da, 3ra y 4ta cohorte. Estos trabajos representan el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"El ciclo de Gestión Humana desde un análisis de interseccionalidad en líderes del sector financiero"**

"**ID Y ENSEÑAD A TODOS**"


Maestro Ronald Amílcar Solís
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas

c.c. archivo

Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 065-MGHOA-11-2021
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante VELIZ MARTINEZ, DULCE ROCIO con camé 201115287, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "El ciclo de Gestión Humana desde un análisis de interseccionalidad en líderes del sector financiero".

Atentamente,

Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo #7980
Especialista en Psicología Organizacional
Asesoría en Psicología y Administración
Integrante de Ciencias Solís Fines

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Dulce Rocio Véliz Martínez
Licenciatura en Psicología
Colegiado 16,060

Contenido

Introducción	1
CAPÍTULO 1, GENERALIDADES	3
1.1 Área de investigación: Salud mental dentro del contexto de la realidad guatemalteca	3
1.1.1 Línea de investigación: Resiliencia	4
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Justificación	8
1.3 Alcances y límites	9
1.5 Objetivos	10
1.5.1 Objetivo general	10
1.5.2 Objetivos específicos	10
1.6 Definición de Categorías	11
CAPÍTULO 2, FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.1 Vertebración de temas	12
2.2 Marco de referencia	12
2.2.1 Historia del área de Recursos Humanos	12
2.2.2 Surgimiento del concepto de interseccionalidad:	15
2.2.3 Procesos del Ciclo de Gestión Humana	19
CAPÍTULO 3, DEFINICIÓN METODOLÓGICA	29
3.1 Marco metodológico	29
3.2 Descripción de la muestra	29
3.3 Instrumento de Investigación	37
3.4 Confiabilidad y validez	37
3.5 Pilotaje	38
3.6 Árbol de categorías	39
3.7 Procedimiento de Investigación	40
3.8 Metodología	41
3.9 Análisis de información cualitativa	41
CAPÍTULO 4, RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	42
CAPÍTULO 5, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
CAPÍTULO 6, PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	77
6.1 Análisis de participantes	77

6.2 Síntesis de los resultados de la investigación	79
6.3 Análisis de problemas	79
6.4 Análisis contextual y diagnóstico	81
6.5 Análisis de objetivos.....	84
6.6 Análisis de opciones	86
6.6.1 Viabilidad de alternativas.....	89
6.7 Marco Conceptual.....	96
6.8 Matriz del proyecto.....	104
6.9 Presupuesto	110
6.10 Cronograma.....	111
6.11 Evaluación del proyecto	112
CAPÍTULO 7	114
Referencias.....	114
Anexos	117

Introducción

El presente estudio, muestra la posibilidad de poder analizar el ciclo de gestión humana desde una mirada de interseccionalidad con la finalidad de proponer una estrategia basada en elementos de resiliencia.

Instituir una sociedad implica representar una categorización, valorizar y jerarquizar, estas categorías pueden regular las relaciones sociales provenientes de diferentes espacios, uno de ellos las empresas u organizaciones que brindan empleo a los guatemaltecos. Pensar críticamente sobre cómo son hoy en días las oportunidades de acceso a un empleo digno es necesario, puesto que la misma Política Nacional de Empleo de Guatemala define que se debe tener un libre acceso a oportunidades, con trabajo digno y de calidad donde cada persona se sienta feliz.

El enfoque de interseccionalidad ofrece posibilidades analíticas y éticas de gran relevancia para avanzar en proponer un ciclo de gestión humana más integral, identificando desafíos de inclusión de esta mirada, puesto que la creciente modernización de la economía y su impacto en las culturas, permiten el surgimiento de nuevas identidades y con ello la creación de mecanismos de exclusión y opresión que impactan a diversas poblaciones.

El comportamiento de las empresas debe ir enfocado a un cumplimiento de gobernanza con enfoque social, económico y ambiental a través de prácticas socialmente responsables que involucren aspectos de integración multisectorial, multicultural, de ideologías, identidades, razas, género, entre otros.

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 en sus artículos del 22 al 27 afirma que: “los derechos económicos, sociales y culturales son indispensables para la dignidad humana y el desarrollo de la personalidad”, es por ello que el estudio implica identificar todas aquellas posibilidades que tienen al alcance los responsables de la ejecución de los procesos del ciclo de gestión humana y desde su particularidad se pueda pensar, proponer y llevar a cabo iniciativas que involucren a todos y se aborden mecanismos en pro de la inclusión o de la integralidad.

La investigación basa su desarrollo en tres elementos macro:

- Ciclo de Gestión Humana: como base de procesos, políticas y objetivos
- Interseccionalidad: comprendiendo y concientizando su relevancia, identificando sus desafíos, y a la vez buscar su empleabilidad y la
- Perspectiva de líderes: en cuanto a su disponibilidad materializada en conocimiento y apertura.

Un índice de productividad y competitividad empresarial consiste en el interés y la inversión que se hace en la eficiencia, donde el grado del entorno del país fomenta un desarrollo innovador, rentable y responsable; por ello la propuesta de intervención enfocada a la viabilidad del diseño de un modelo interno, que busque llevar a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos del Ciclo de Gestión Humana con elementos de análisis de interseccionalidad, permite determinar la conversión de los objetivos a acciones proactivas por parte de los líderes de la empresa del sector financiero guatemalteco que se investigó.

CAPÍTULO 1, GENERALIDADES

El ciclo de Gestión Humana desde un análisis de interseccionalidad en líderes del sector financiero

1.1 Área de investigación: Salud mental dentro del contexto de la realidad guatemalteca

Guatemala es considerado el país más poblado de América Central, con una población al 2018 de 16,346,940 según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INDE, 2019). Es un país multicultural y plurilingüe, con alrededor de veintidós idiomas mayas e idiomas como el xinca y garífuna, autoidentificándose un 41.7% de la población maya y un 56.0% ladinos.

La salud mental, dentro del contexto de la realidad guatemalteca, permite describir el fenómeno a través de las experiencias compartidas que se involucran en la dinámica biopsicosocial e histórica, comprendiendo contextos políticos, económicos, multiétnicos, sociales y su impacto en la salud mental de los guatemaltecos.

Alrededor de la prevención de enfermedades mentales existe aún estigma, prejuicio y discriminación, considerándose barreras significativas para promover espacios que busquen la salud mental, impactando esto en el desarrollo económico y bienestar de las poblaciones, es por ello que es importante que exista una intervención tanto pública como privada empleando iniciativas a situaciones nuevas que impacten en la salud mental.

1.1.1 Línea de investigación: Resiliencia

Las líneas de investigación permiten encuadrar, identificar e investigar las necesidades de salud mental Psicosocial que existen en el país y deben considerar los contextos históricos – culturales y la coyuntura porque estos determinan los resultados de las investigaciones y describen con mayor fidelidad la realidad guatemalteca. (CIEP´S, 2018)

Con la actual situación de pandemia Covid-19 que representó enfrentarse a un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) definitivamente generó un reto para la salud, ya que los efectos están teniendo un amplio alcance en cuanto a los servicios de salud públicos y privados, la economía y la toma de decisiones políticas por lo que construir enfoques preventivos, iniciativas de protección y tomar decisiones que engloben la salud de manera integral, será clave para poder otorgar ecosistemas útiles que permitan a las personas ser resilientes.

La resiliencia contiene una evolución conceptual a través de los años y de diferentes autores y desde un enfoque psicosocial promueve procesos que involucran al individuo y su ambiente social, también posee un componente de adaptabilidad como capacidad del individuo a situaciones adversas. En (Rogel Gutiérrez & Urquizo Villafuerte, 2019) hace referencia que resiliencia está relacionada con la confianza, optimismo ante la adversidad, reconocimiento de las propias competencias y la capacidad para mantener la entereza en el manejo de las circunstancias conflictivas.

1.1 Planteamiento del problema

El propósito de esta investigación es identificar las implicaciones presentes y futuras en los procesos del ciclo de Gestión Humana desde un análisis de interseccionalidad que permita a líderes del sector financiero una diversidad de ejes de comprensión de las distintas dinámicas en las realidades sociales, familiares y de trabajo.

Toda empresa u organización se puede considerar una estructura social y la estructura social implica las relaciones entre individuos y/o grupos, así como la gestión de los procesos que tienen que ver con personas.

Hoy en día para crecer y para ser competitivo en el mercado empresarial es imperativo que exista un área estratégica como Gestión Humana la cual según (Montoya Agudelo, Boyero Saavedra, & Guzmán Monsalve, 2016) es “un subsistema cuya finalidad es la conservación y gestión del grupo humano adecuado que responda a los objetivos institucionales.” Los procesos que comúnmente suelen estar asociados a Gestión Humana y que se consideran hacen un ciclo de vida laboral son: reclutamiento y selección, desarrollo, retención y desvinculación.

El término de interseccionalidad fue acuñado por primera vez en el año de 1991 por Kimberlé Crenshaw (Sánchez Melero & Gil Jaurena, 2015) y para fines de esta investigación se considera potencial para identificar empíricamente las experiencias de los empleados del sector financiero y su vinculación con los procesos de Gestión Humana.

El enfoque de la interseccionalidad en esta investigación está basado en dos aportes identificados en (Magliano, 2015) en primer lugar, “hay que considerar que el género, la etnicidad, raza y clase social entre otras clasificaciones sociales operan en múltiples niveles de la vida social; configurando una base material e ideológica; siendo esta última una relevante en el contexto poblacional en el que se desarrolla el estudio ya que está sujeta a nivel de grupos y a nivel estructural.”

Segundo, “la producción de conocimiento debe considerar las posiciones y clasificaciones sociales de manera relacional, complejizando los enfoques que intentan reducir las experiencias de los sujetos bajo el lente de una sola categoría.”

En Guatemala de cada 10 guatemaltecos, 7 se desempeñan en trabajos que no están regulados por un contrato de trabajo no gozando tampoco de su derecho a la seguridad social. El empleo es una oportunidad de desarrollo e inclusión social generando relaciones entre personas, por lo que se considera necesario reconocer lo que la PNED define entre sus principios como trabajo decente, desde la perspectiva de la OIT significa: *“contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo, que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias mejorando perspectivas de desarrollo personal e integración en la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan a sus vidas, e igualdad de oportunidades y trato para todas las mujeres y hombres”* (Social, 2017)

Este estudio reflexiona desde un enfoque de interseccionalidad, la universalidad de las “formas de ser” en las experiencias de las personas y en las estructuras que se implican en algunos procesos del ciclo de gestión humana en donde líderes del sector financiero tienen un rol relevante de empoderamiento en la toma de decisiones, la población es de 109 personas, de las cuales el 40.36% corresponde al género femenino y el 59.63% corresponde al género masculino, en un rango de edad de 25 a 59 años de edad, de las diferentes regiones del país.

La investigación se llevó a cabo durante el año 2020 y 2021 en una institución financiera guatemalteca con más de 30 años de trayectoria, se tuvo acceso a entrevistar a 12 líderes quienes dentro de las responsabilidades de su rol tienen a cargo la administración de equipos multidisciplinarios de trabajo. Su objetivo es garantizar lo operativo comercial del negocio, así como el bienestar integral de las personas que conforman los equipos.

Se mostró interés en este grupo objetivo ya que el enfoque de la investigación contempla aspectos relacionados con la toma de decisiones en cuanto los procesos implicados en el Ciclo de Gestión Humana. La propuesta plantea que un análisis de interseccionalidad supone nuevas cuestiones sobre el funcionamiento social, ideológicas y el poder ya que es un lente analítico sobre la interacción estructural incluyendo los efectos políticos y legales. (Soto, 2020)

Ante las posibilidades de empleo en Guatemala no podemos negar que existen grupos de personas que poseen una interseccionalidad desventajosa, como lo plantea en su ejemplo (Sánchez - Corral Fernández, 2021) en donde ejemplifica identidades definidas con categorías socialmente oprimidas, como: color de piel, lugar de nacimiento, constitución física, religión, identidad sexual, pasatiempos, lenguaje, etc.

Si bien la propuesta de ese artículo está enfocada a la educación en jóvenes, se considera interesante plantear el mismo ejercicio de educación a las empresas en Guatemala para apropiarse de un interés social genuino que apoye la justicia social.

La estrategia de ejecución de Gestión Humana debe estar basada en un equilibrio que impacte en resultados, pero no descuidando una adecuada orientación a los empleados y a sus necesidades por lo que el análisis de interseccionalidad aporta y demuestra que el diseño y la implementación de los procesos pueden ser dinámicos, adaptativos y potencializados porque no se debe pasar por alto que las organizaciones están conformadas de personas con costumbres, tradiciones, creencias, hábitos y conforman una cultura organizacional.

Se dio respuesta a interrogantes que pueden dar origen a una posible asociación de la interseccionalidad con el ciclo de gestión humana, siendo las siguientes: ¿es posible que el ciclo de gestión humana sea comprendido desde la interseccionalidad?, ¿Cuáles son los desafíos más relevantes en el ciclo de gestión humana en los procesos de reclutamiento, desempeño, clima organizacional, retención y capacitación y/o desarrollo?, ¿es posible concientizar sobre la relevancia de una perspectiva de interseccionalidad en el ciclo de gestión humana? y por último ¿los líderes del sector financiero tendrán la apertura para fortalecer acciones en el ciclo de gestión humana desde la interseccionalidad.

1.2 Justificación

Este estudio es relevante con un aporte a nivel social porque se pone sobre la mesa que Guatemala es un país diverso y la administración del talento en las empresas cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado existiendo factores dentro de esta administración que son diferenciadores.

El mismo código de trabajo en el decreto 1441 prohíbe la discriminación por motivos de raza, religión, credos políticos o estratos económicos, pero más allá de políticas internas que se puedan cumplir, la toma de decisiones basado en el enfoque de interseccionalidad para lograr el respeto a la diversidad social es necesario.

En el ámbito empresarial y financiero es escasa la información que permita incorporar un análisis de interseccionalidad, puesto que se han normalizado las realidades o los contextos por medio de las comparaciones, cayendo incluso en legitimar la desigualdad. Por lo anterior, poder proponer un análisis de interseccionalidad a algunos procesos del ciclo de gestión humana desde los líderes puede generar nuevo conocimiento de visión y perspectiva.

Se hace uso de la información recopilada para construir una propuesta que se pueda encaminar a los líderes del sector financiero para que fortalezcan los procesos del ciclo de gestión humana desde una mirada de interseccionalidad y sirva como estrategia de fortalecimiento de la cultura organizacional por medio del auto mantenimiento de ecosistemas.

1.3 Alcances y límites

Por medio de un abordaje fenomenológico se identificaron experiencias de los líderes del sector financiero de la región guatemalteca, explorando, describiendo y comprendiendo sus perspectivas y sus experiencias incluso compartidas. Se buscó desarrollar una descripción compartida, pero sin dejar de lado la necesidad de identificar en esas experiencias la interseccionalidad. Con un enfoque hermenéutico en donde la interacción dinámica, la reflexión, la descripción y la interpretación enriquecerá el estudio.

Existen limitantes entre las cuales se identifican:

- La actual pandemia de Covid-19 que si bien existen herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación, la cercanía con la población hubiese generado espacios de mucha más confianza y apertura.
- El tiempo limitado para la realización de la investigación
- La imposibilidad de aplicar los instrumentos de forma presencial
- La escasa información en cuanto a la interseccionalidad y su relación a los procesos del ciclo de gestión humana.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Analizar el ciclo de Gestión Humana desde el enfoque de la interseccionalidad en una empresa del sector financiero guatemalteco.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar los desafíos más relevantes en algunos procesos del ciclo de Gestión Humana desde la interseccionalidad en una empresa del sector financiero guatemalteco.
- Describir los elementos necesarios para concientizar la relevancia de la interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana en una empresa del sector financiero guatemalteco.
- Acercarse a comprender la disponibilidad de los líderes del sector financiero para incluir en el ciclo de Gestión Humana una perspectiva desde la interseccionalidad en una empresa del sector financiero guatemalteco.

1.6 Definición de Categorías

Tabla 1: Categorías de investigación

No.	Categoría	Definición
1	Ciclo de Gestión Humana	La gestión de personas ha adquirido un significado más socializador, integrador y humanizante, ya que se asume que las personas son todo un conjunto de actores y autores que sinérgicamente relacionados en equipos de trabajo, con sus costumbres, tradiciones, creencias y hábitos conforman la cultura de una organización. (Montoya Agudelo, Boyero Saavedra, & Guzmán Monsalve, LA GESTIÓN HUMANA: UN SOCIO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL, 2016)
2	Interseccionalidad	La idea de interseccionalidad plantea la existencia de categorías biológicas, de género, orientación sexual, etnia, raza, clase, religión, edad, capacidad funcional, entre otras, que interactúan y se refuerzan entre ellas configurando diversas formas de discriminación y subalternización de ciertos grupos de la población. (Muñoz Arce & Larraín-Salas, 2019)

Nota: esta tabla contempla las categorías de investigación y su definición como base del desarrollo investigativo.

CAPÍTULO 2, FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Vertebración de temas

Tabla 2: Estructura de desarrollo de fundamentación teórica



Nota: esta ilustración introduce a la esquematización y orden de conceptos básicos para el explicar el interés de la propuesta de investigación.

2.2 Marco de referencia

2.2.1 Historia del área de Recursos Humanos

Vivimos en una sociedad de organizaciones, y definitivamente no hay hoy en día empresa u organización que no esté conformada por personas. Según (Idalberto, 2011) los orígenes de Recursos Humanos son en el siglo XX dada la Revolución Industrial, se le conocía como un mediador de relaciones entre las personas y las organizaciones, por ello el nombre de Relaciones Industriales, era únicamente necesario si existía un conflicto.

En el año 1950 pasó de Relaciones Industriales a llamarse Administración de Personal, basándose en una legislación laboral, requería una administración de las personas que conformaban las organizaciones, considerándose el recurso necesario para el éxito de estas. Ya en los años setenta pasó a denominarse Recursos Humanos siendo necesario un ente que planificara y controlara al personal basado en las necesidades de la organización.

La globalización, la competitividad en el mundo de los negocios, las tendencias en torno al entendimiento de que seres humanos conforman las empresas y los nuevos contextos, ponen a replantear como identificar el área de las empresas u organizaciones que tienen mayor protagonismo en la administración con las personas, es por ello que aunque aún se conserve el término Recursos Humanos a nivel mundial, se analizará información desde la concepción de Gestión Humana, que implicará posiblemente ejecución de Recursos Humanos, Gestión de Capital Humano, entre otros.

En el contexto guatemalteco, el entendimiento de la administración de recursos humanos no difiere de lo que se maneja a nivel global, esta administración de personal busca construir y mantener entornos de calidad para los trabajadores, algunas empresas del país ya tienen incorporadas técnicas de selección de personal, programas de desarrollo de liderazgo, así como procesos apoyados con el “coaching” como técnica que ayuda a potencializar las habilidades de los equipos (Guatemala T. , Tecoloco Guatemala Blog, 2012)

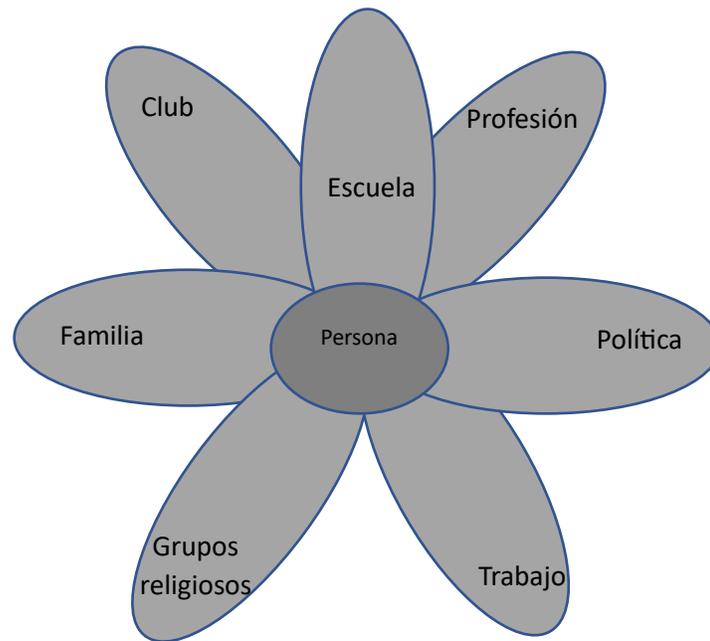
Desde un enfoque sistémico de Recursos Humanos, existen tres niveles de análisis que Chiavenato propone: Comportamiento social, comportamiento organizacional y comportamiento individual, este último el que se considera aporta enriquecimiento al desarrollo de esta investigación. Si las personas son diferentes entre sí, con

personalidad propia, con historias de vida particulares y diferenciadas e incluso se les considera microsistemas, existen precisamente también comportamientos, motivaciones, formas de aprender y habilidades únicas.

A las personas se les debe considerar socios que proporcionan vida y éxito en las organizaciones o empresas y las empresas para las personas son posiblemente un medio para alcanzar diversos objetivos personales, partiendo de ello una mirada de interseccionalidad promueve a resaltar las diferencias individuales y no a eliminarlas o estandarizarlas.

Las empresas u organizaciones son un organismo social vivo que está sujeto a cambios y por ende su administración se sugiere sea en un sistema abierto que enfoque la eficacia de un mantenimiento integral del sistema interno que está conformado por las personas. La responsabilidad de Gestión Humana y de los líderes de visualizar a las personas que conforman a las empresas debe ser desde la identificación de características propias de la personalidad, aspiraciones diferentes, sistema de valores distintos, actitudes, motivaciones y objetivos individuales. Chiavenato cita la siguiente gráfica como una interesante propuesta de visualizar a las personas en las organizaciones.

Tabla 3: Superposición de la participación multigrupal



Nota: Este gráfico hace una pequeña representación del análisis de las personas dentro de las organizaciones de manera integral, se describirá la concepción de la interseccionalidad y cómo es posible introducirla en los procesos del Ciclo de Gestión Humana.

2.2.2 Surgimiento del concepto de interseccionalidad:

“Diferencias que hacen la diferencia”, Kimberlé Crenshaw de nacionalidad estadounidense, es la mujer que potencializó el concepto de interseccionalidad, introduciéndolo a la teoría feminista en los años ochenta. En (Barbera, 2017) hace referencia a varios contextos donde el término de interseccionalidad empezaba a tener sentido, desde la aparición del pensamiento feminista y las consideraciones de género, raza, clase social entre otras, se vio necesario acuñar y promover análisis, miradas y tomas de decisiones desde la interseccionalidad.

Tal fue el caso con la empresa General Motors, en donde después de un proceso de despido, cinco mujeres afroamericanas junto con Crenshaw pudieron a través de la interseccionalidad, reconocer que el género o la raza son algunas de las múltiples

dimensiones de desventajas que definen experiencias de discriminación y desigualdad, en este caso de las mujeres afroamericanas en Estados Unidos.

Utilizar el análisis de interseccionalidad y asociarlo a la posibilidad de aplicación en el ciclo de Gestión Humana, permite interpretar los datos estadísticos que en la Encuesta Nacional de Empleos e Ingresos 2019 (Guatemala I. N., 2019) se plantean en relación con que el 1.3% de la población ocupa la rama de actividad financiera y el 30.4% de las personas ocupan el sector de agricultura, ganadería, silvicultura, etc. Detrás de estos resultados pueden existir variedad de explicaciones, pero definitivamente las empresas afrontan desafíos para la generación de empleo en condiciones que garanticen la decencia y dignidad.

En el boletín no. 3 de ASIES (F., 2015) que está enfocado a la igualdad de trato y a erradicar la discriminación, plantea que para la OIT es necesario tener presente que la necesidad de igualdad de trato surge del reconocimiento de que hay disparidades entre las personas. Hace referencia también a que en el artículo 4 de la Constitución de la República de Guatemala, el principio de igualdad se reconoce como: “En Guatemala todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos”, mismo concepto que viene a ser obligado porque en el principio del preámbulo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, indica que la libertad, la justicia y la paz en el mundo “tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos inalienables de todos los miembros de la familia humana”, lo que conduce a proclamar, en el artículo 1 de la Declaración que, “todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos”

En cuanto a la dimensión de “promoción de más oportunidades de empleo productivo” en las que se adscribe el trabajo decente: “Se entiende por generación de empleo el resultado de la combinación equitativa y eficiente de los recursos humanos, financieros y naturales que permite lograr innovaciones y un aumento en

la productividad, a través de la articulación y cooperación entre el gobierno, la empresa y la sociedad, lo cual se traduce en la capacidad de las unidades económicas de poder generar espacios laborales. El empleo es un elemento clave en las sociedades para la superación de la pobreza y para lograr el desarrollo y la inclusión social, que determina en parte significativa las relaciones entre las personas” (Social, 2017)

El enfoque de interseccionalidad también permite identificar la construcción cultural empresarial desde el entendimiento de la individualidad y su posicionamiento social, que cambia dinámicamente con el tiempo y en los distintos contextos sociopolíticos, a la vez la relación entre las personas en las diferentes estructuras sociales dentro y fuera de las organizaciones.

Instar a considerar un debate de desigualdad para comprender las implicaciones presentes y futuras en dinámicas como género, familia y sociedad contribuye a que las empresas desarrollen un análisis crítico de las políticas internas y de la ejecución de los procesos o prácticas, ya que la gestión o administración de las personas implica un significado socializador, integrador y humano que debe ser concebido desde los líderes.

El concepto de liderazgo se ha visto sumamente sujeto a ser analizado, evaluado incluso moldeado a las necesidades y demandas del momento, sin embargo, en la actualidad se habla mucho de líderes que generen en sus equipos confianza y espacios de resiliencia, quiere decir líderes transformacionales. Si bien el término no es nuevo, ser líder transformacional parte de la implicación de la consciencia individual y la consciencia de la realidad social, adecúa su toma de decisiones y su gestión a una visión trascendental de moral, ética y concepción de bienestar integral alineado al propósito empresarial.

La cultura empresarial posee una correlación entre la historia enfocada al desarrollo y evolución de las personas en sus relaciones, los sistemas de posiciones y reglas de interacción en cuanto a la estructura y las condiciones de vida, vivencias subjetivas que influyen en las relaciones entre las personas, por ello el empoderamiento en los líderes implica un proceso de transición, desde la visibilidad que poseen en cuanto a los procesos de discriminación o desigualdad que se da en sus entornos como la permisividad de progresar hacia un diseño de empresas u organizaciones inclusivas.

Plantear la importancia de que los líderes de los equipos en una organización o empresa vean a Gestión Humana o a Recursos Humanos como un socio estratégico es cada vez más relevante ya que puede permitir implantar en la mentalidad de los líderes que los procesos de análisis y diseños de puestos, la selección y contratación, la inducción, formación y desarrollo, la evaluación de desempeño, así como la relación laboral son procesos que requieren una atención intencional para garantizar la vinculación de los empleados o colaboradores y permitirles una evolución de vida personal y profesional.

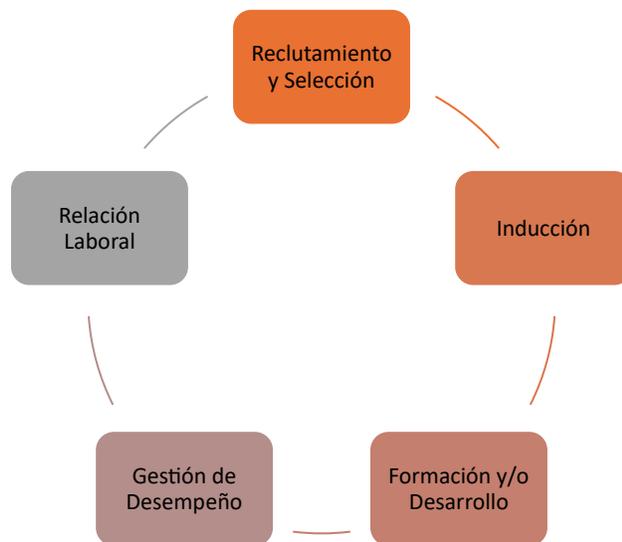
En el libro (Kovacevic, 2015) se plantea que el foco estratégico en las organizaciones se ilustra en unos binoculares ya que al usarlos a larga vista uno logra apreciar, cerca y claro, lo que está lejos y si se ve borroso, basta con hacer un ajuste en el focalizador del lente hasta lograr una nitidez; sucede lo mismo con el futuro de las empresas con la claridad de la estrategia. Por lo anterior no se puede descartar que Gestión Humana cada vez toma mayor responsabilidad en cuanto al cumplimiento de estos propósitos estratégicos, ya que la sostenibilidad y posicionamiento de las empresas en el mercado no solo dependen de recursos financieros, tecnológicos o de los clientes sino de su personal.

2.2.3 Procesos del Ciclo de Gestión Humana

En el área de Gestión Humana se desarrollan procesos que conllevan la vinculación de personas a la organización o empresa, los cuales permiten un ciclo de entrada, permanencia y salida, a cada uno de estos procesos para fines de esta investigación se le denominará como el Ciclo de Gestión Humana y se buscará incorporar la importancia de la mirada desde un análisis de interseccionalidad.

Inicialmente se describirán los procesos tradicionales o como algunas empresas lo emplean hoy en día y posterior lo que implica un análisis de interseccionalidad.

Tabla 4: Representación gráfica del Ciclo de Gestión Humana



Nota: esta ilustración permitirá comprender el ciclo de vida laboral de una persona dentro de una empresa u organización, así como esquematizar el Ciclo de Gestión Humana que implementa la institución financiera guatemalteca que participa en la investigación.

2.2.3.1 Reclutamiento y Selección:

Este proceso inicia cuando existe una oferta laboral publicada en diferentes medios o fuentes por parte de la empresa u organización y existe por parte de una persona una solicitud de empleo ya sea para dicha oferta laboral o bien de interés propio. Existen elementos necesarios para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección que bien pueden variar según el giro y propósito estratégico de la empresa.

- Proyección de contratación de personal de acuerdo con los proyectos estratégicos, entre ellos posicionamiento en el mercado.
- La información que genera el análisis de las funciones del puesto
- Herramientas como bases de datos, fuentes de publicación y plataformas para realización de entrevistas o llamadas telefónicas.

Si bien hoy en día ya son pocas las empresas que no poseen una selección por competencias, poseer una misión, visión, valores y propósitos estratégicos será clave porque somete a una evaluación de comportamientos clave a las personas para asegurar el alineamiento.

2.2.3.2 Inducción:

Este proceso es de impacto en cuanto a la integración de las personas a la empresa u organización, es dar a conocer la filosofía, misión, visión, propósito estratégico, es vincular emocionalmente a las personas nuevas. La industrialización cada vez más se caracteriza por una construcción de vínculos y la forma en la que los individuos se relacionan colectivamente, por lo que un proceso de incorporación a un entorno nuevo de desarrollo profesional debería implicar el desarrollo de una estrategia de gestión orientada a lograr capacidades de adaptación, pero también de respuesta a las necesidades de las personas que están incorporándose.

Algunos de los objetivos que caracterizan este proceso proponen centrarse en la experiencia del empleado y del compromiso que este podría mostrar con la organización. En (Vesga Rodríguez, 2020) proponen una concientización de como Gestión Humana toma un papel responsable y activo en cuanto a la individualización en sus procesos, sin embargo, el proceso de inducción debe representar una armonía colectiva, por lo que propiciar contextos, herramientas y contenidos tendiendo una clara identificación de las características diferenciadoras del grupo objetivo es fundamental.

2.2.3.3 Formación y/o Desarrollo:

Las organizaciones o empresas tienen la posibilidad e incluso obligación de formar, capacitar y desarrollar a sus empleados. (Torres Oviedo, 2015) identificó que las condiciones actuales, las personas dirigen su propia carrera con el propósito de alcanzar mejores niveles en sus trayectorias y sumado a esto la carrera enfocada a este proceso de formación y desarrollo es también considerado un proyecto social en construcción conjunta con el proyecto de vida de las personas.

Suelen diseñarse programas de desarrollo y/o capacitación alineados a la estrategia empresarial, a las tendencias de mercado o a las necesidades presentes o futuras que se le demanden a la organización. Entre algunos objetivos determinantes de este proceso están:

- Rentabilidad tangible
- Crear imagen empresarial u organizacional
- Aumento en la productividad
- Desarrollo de competencias

Y es que los planes de desarrollo suelen diseñarse basado en un diagnóstico de necesidades de los roles hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pero

muy pocas veces diseñados con una consciencia de que se puede traducir a dinámicas opresivas y de exclusión.

2.2.3.4 Gestión del desempeño:

Este proceso consiste en evaluar, desarrollar y administrar el desenvolvimiento del empleado en el cargo, su comportamiento ante las responsabilidades considerando que el desempeño es situacional influyendo diversos factores entre las personas. La gestión implica verlo de manera integral, actitudes, aptitudes, habilidades, creatividad, etc, esto varía según la estrategia empresarial ya que busca medir también las potencialidades, las fortalezas, debilidades tanto en la persona como en el puesto.

Existen diversos objetivos y diseño de planes que se pueden poner en marcha a raíz de este proceso, pero llama la atención, en función de esta investigación, las oportunidades que se brindan de igualdad, crecimiento y participación de los empleados en donde se utiliza como criterio la gestión del desempeño. Desde los métodos de evaluación, la metodología, la madurez del modelo de competencias, el conocimiento de los empleados de cómo y qué se evalúa, así como la responsabilidad compartida que existe entre líder y equipo de trabajo a cargo.

Si bien existen diferentes tipos de evaluaciones de desempeño, utilizaremos el concepto de la que hoy en día diversas empresas emplean: Evaluación 360°, que es concebida como un procedimiento mediante el cual un grupo de personas valoran a otra por medio de una serie de elementos, ítems o factores que previamente han sido establecidos y que están relacionados con el comportamiento observable del desarrollo diario de un colaborador en sus actividades laborales. (Montoya Agudelo C. A., 2016) y llama seriamente la atención que propone evaluar a través de

elementos previamente establecidos, la mayoría de las ocasiones basados en ideales que responden fácilmente a una estrategia empresarial.

2.2.3.5 Relación laboral:

Este proceso lo entenderemos como a todas aquellas actividades que están asociadas al trato de los colaboradores dentro de la empresa u organización, en aspectos como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación o dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de RH actúa en la retaguardia como función de *staff*, es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de Recursos Humanos. (Idalberto, 2011)

Existen diferentes maneras de diseñar un programa de relaciones laborales, pero para fines de esta investigación se consideran relevantes los siguientes:

Protección: basarse en la búsqueda del bienestar integral, implicado el psicológico que evite represalias.

Asistencia: como entendimiento y respuesta a las necesidades específicas de los empleados y brindar ayuda.

Introducir un análisis de interseccionalidad a estos procesos parte de identificar que a raíz de las diferentes demandas de modernización y de que la generación de empleo se vincula con una mayor tasa de crecimiento de la economía, surge la creación de nuevos mecanismos de exclusión y opresión que operan sobre sectores poblacionales. Según (Social, 2017) existe una pobreza que afecta a tres cuartas partes de la población en zonas rurales y a casi el 80% de los pueblos indígenas, el acceso al empleo digno se convierte en una utopía para millones de guatemaltecos.

El enfoque de interseccionalidad ofrece oportunidades analíticas y de intervención aplicables a las responsabilidades implicadas en los procesos del Ciclo de Gestión Humana, porque promete ejercicios de integralidad, es necesario entender la diferencia como un hecho y la igualdad como un derecho (Muñoz Arce & Larraín-Salas, 2019), abordar fenómenos sociales complejos, algunos de ellos considerados en la Política Nacional de Empleo Digno, como los índices de desarrollo humano, la alta incidencia de la informalidad laboral, la evolución de la población en edad de trabajar y de la población económicamente activa, la relación entre la falta de oportunidades de trabajo y la migración, la población con empleos precarios, el reto de fortalecer la educación y la formación profesional, así como la brecha entre las personas que buscan empleo por medio de servicios de intermediación laboral y los vinculados laboralmente.

La interseccionalidad plantea la existencia de categorías biológicas, de género, orientación sexual, etnia, raza, clase, religión, edad, capacidad funcional, entre otras y que supone comprender estas dimensiones dentro de los procesos del ciclo de Gestión Humana como irreductibles, por lo mismo se proponen algunos elementos de interseccionalidad a los siguientes procesos.

2.4 Reclutamiento y selección desde la interseccionalidad:

Se puede utilizar la interseccionalidad invitando a abordar lo que el eje de la Política Nacional de Empleo Digno 2017 – 2032 propone en el sentido de “crear oportunidades de empleo decente que reduzca desigualdades y genere oportunidades en sectores poblacionales menos favorables”.

En cuanto a las desigualdades se pueden considerar aspectos como:

- Contratar sólo mujeres o sólo hombres para ciertas posiciones por preferencia y sin apegarse a un perfil descriptor.
- Preferir iniciar procesos con perfiles de personas que tengan cierto rango de edad sin validar la experiencia profesional laboral

- Ofrecer diferencias salariales principalmente si no se cuenta con un contrato laboral formal.

En (F., 2015) se describen dos tipos de discriminación: la directa que refiere a las normas, leyes o políticas que excluyen o desfavorecen explícitamente a ciertos trabajadores y la indirecta cuando existe un perjuicio en prácticas o disposiciones alrededor de un grupo. Una de las formas de discriminación directa que se relaciona con este proceso de Reclutamiento y Selección puede ser, la estructura de los anuncios de ofertas de empleo en donde se excluye abiertamente a aspirantes casados, mayores a cierta edad, color de piel o complejión física.

Describir algunas formas de discriminación y desigualdad en este primer proceso del Ciclo de Gestión Humana permite, a través de la interseccionalidad, generar en los líderes; responsables en gran medida de las aprobaciones de personas a las posiciones, realizar un análisis crítico de sus contribuciones para mantener, reforzar o erradicar estos efectos.

2.4.1 Inducción desde la interseccionalidad:

La actual situación de la pandemia de Covid-19 obligó a las empresas a reemplazar las formas tradicionales de relacionarse, se aceleraron las relaciones virtuales. Al hablar de un proceso de involucramiento inicial viene el concepto que se propone en (Rubiano, 2003) como “Identidad Colectiva”, en donde explica que la conformación de redes constituye un espacio amplio de relaciones donde las personas crean o disponen de oportunidades de contacto, comunicación, interacción e intercambios. Sumado a la identidad colectiva, surge la posibilidad y el descuido a establecer un poder opresivo a través de la noción de una identidad empresarial, como una idea de identidad totalizada, inamovible, limitando construir una identidad del individuo desde la alteridad.

Bajo esta premisa la interseccionalidad hace visible la complejidad de los subprocesos implicados con el proceso de inducción, ya que ante la demandante solicitud de empleo si las personas no cuentan con estas posibilidades de conexión quedan totalmente excluidas. La tasa neta de cobertura del ciclo diversificado presentó altibajos en el período 2011 – 2015 esto se traduce a que tres cuartas partes de jóvenes del país con edad para cursar diversificado no tendrán la oportunidad de cursar los estudios de este nivel (Social, 2017) este es uno de tantos ejemplos que radican en márgenes que no son vistos por las empresas y que exigen niveles de estudios por arriba del nivel medio para dar oportunidades de empleo y sobre ello exigen un acceso a herramientas tecnológicas para estar en conexión al ingresar.

2.4.2 Formación y/o Desarrollo desde la interseccionalidad

Un abordaje integral para el diagnóstico de necesidades de capacitación es necesario para reconocer y profundizar en las características que pueden identificar a los empleados de una organización, responsabiliza a la empresa a trabajar en aspectos como que el MINTRAB en el 2015 inscribió a 38,004 personas que buscaban oportunidad de empleo y solo un 31% se logró vincular, este bajo porcentaje se debió a deficiencias en las habilidades blandas, baja formación académica y debilidades en competencias básicas de lecto-escritura y matemáticas. Para el sector productivo resulta complejo encontrar fuerza de trabajo calificada que se desempeñe en puestos técnicos, con formación técnico-profesional, dominio de idioma extranjero, principalmente el inglés. (Social, 2017)

2.4.3 Gestión del desempeño desde la interseccionalidad:

Una valoración individual de uno hacia otro o de varios hacia uno solo, influye en las relaciones sociales, dando como resultado relaciones inequitativas en cuanto a oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de una empresa, remuneración, involucramiento en la toma de decisiones, entre otras. Y es que, al pensar en este

proceso del Ciclo de Gestión Humana, no deja de llamar la atención las diferencias que pueden existir en la realización de responsabilidades de un cargo por el género de la persona que lo ocupa y para entendimiento más profundo, citaremos ejemplos propuestos en (Tello de la Torre & Vargas Villamizar, 2020)

- Mujeres empleadas en el sector formal y que tienen hijas o hijos se debaten entre una o más de las siguientes tareas: su empleo, el cuidado infantil, la educación en el hogar, el cuidado de personas mayores y el trabajo doméstico.
- Las medidas restrictivas a la movilidad incrementadas aún más con la actual situación de Covid-19, han afectado la estructura de las familias, que viven situaciones sociales y psicológicas complejas, aumentando los niveles de estrés y miedo, y generando la acumulación de micro traumas en sus miembros.
- El aislamiento geoespacial influye en condiciones adicionales al aumento del trabajo no remunerado, tales como la exposición a la violencia intrafamiliar y las dificultades de retornar a las actividades laborales

Existen una serie de más ejemplos, pero estos ya nos permiten una concepción distinta que puede permitir cambios interesantes en la gestión del desempeño.

2.4.4. Relación laboral desde la interseccionalidad:

Esta mirada en el proceso de relación laboral centra la atención en el cómo actuamos y que, si bien no siempre se pueden considerar todos los elementos a los que invita la interseccionalidad abordar, es preciso que se concientice sobre ello y las decisiones se basen en una objetividad integral. Algunos ejemplos para considerar en los subprocesos que forman parte de las relaciones laborales con enfoque interseccionalidad se pueden mencionar:

Transferencias y Ascensos: se entiende como esa dinámica de movimiento dentro de la empresa, que puede significar vertical u horizontal, depende mucho de la estructura organizacional de la empresa. Pero la atención debería estar en aspectos como: si las oportunidades aplican a nivel regional, si existen programas de apoyo de vivienda o pagos de estudios que apoyen a las personas de las regiones rurales a aplicar a posiciones urbanas.

Separaciones por jubilación: centrado en las personas que alcanzan la edad límite o bien el tiempo laborado suficiente para abandonar la empresa u organización, existen ya iniciativas llamadas programas de salida, pero no siempre se consideran aspectos del impacto psicológico que implica una salida de la población económicamente activa.

Conflictos: Considerando que necesidades e intereses son diferentes entre las personas y esto puede generar conflictos organizacionales existe responsabilidad inherente de Gestión Humana el resolverlos de manera global y a largo plazo, es por ello que en este subproceso se ven implicaciones como: la noción del conflicto o entendimiento del conflicto, las condiciones que predisponen el conflicto, las que lo desencadenan, así como los resultados del mismo. Todo esto desde una invitación buscar posibilidades desde la ética y lo epistémico.

CAPÍTULO 3, DEFINICIÓN METODOLÓGICA

3.1 Marco metodológico

Esta investigación con diseño fenomenológico el cual explora, describe y comprende las experiencias de las personas (Torres, 2018) respecto a analizar el Ciclo de Gestión Humana desde el enfoque de la interseccionalidad; se hará uso del instrumento de entrevista a profundidad. El diseño en cuanto al objeto de estudio reúne a personas que compartan o hayan compartido el fenómeno de estudio y la entrevista a profundidad es uno de los instrumentos de recolección de datos más comunes en este diseño.

3.2 Descripción de la muestra

Los sujetos de investigación son líderes del sector financiero, la población total se compone de 109 personas, de las cuales el 40.36% corresponde al género femenino y el 59.63% corresponde al género masculino, edades comprendidas entre los 25 años y 59 años. La institución financiera sectoriza en tres regiones, Metropolitana que contempla toda la región central con municipios, Nor Oriente y Sur Occidente.

Por autorizaciones de los líderes de la institución financiera se acordó una muestra para el pilotaje de la investigación de 12 líderes de las tres regiones departamentales, 50% corresponden al género femenino y el otro 50% al género masculino. El nivel de confianza del 95% y un margen de error o intervalo de confianza de 28. Se acordó describirlos como "Participante #" por la confidencialidad de la imagen institucional, se les pidió libremente a los participantes que compartieran características adicionales con las que se identificaran con el fin de garantizar congruencia con el fin de la investigación.

Población de muestra femenina:

Participante 1

Género: femenino

Edad: 32 años

Estado civil: soltera

Religión: católica

Raza: Indígena

Características adicionales: madre de tres hijos, nacida en San Antonio Huista del Departamento de Huehuetenango de Guatemala, proviene de una familia de padres agricultores, actualmente estudiante de 3er. semestre de Administración de Empresas y con una trayectoria laboral de 5 años en la institución financiera.

Participante 2

Género: femenino

Edad: 26 años

Estado civil: unida

Religión evangélica

Raza: Ladina

Características adicionales: reside en Esquipulas en el departamento de Chiquimula, de familia numerosa, sus estudios son a nivel diversificado, actualmente sus padres dependen económicamente de ella, su madre nació en la capital y al conocer a su padre decidieron vivir en el departamento de Chiquimula, tiene un emprendimiento de venta de cosméticos por internet lo que le ayuda a generar más ingresos. Sirve en la iglesia, para ella la relación con Dios se construye diariamente con las decisiones que se toman, está muy clara de sus principios y valores.

Participante 3

Género: femenino

Edad: 45 años

Estado civil: casada

Religión: católica

Raza: Ladina

Características adicionales: es madre de dos hijos de 24 y 26 años, es abuela de dos niñas, le encanta la floristería y cocinar, con 15 años de laborar para la institución, su profesión a nivel diversificado es de maestra, reside en la capital, tiene 26 años de matrimonio. Una frase de vida para ella es que “se debe enseñar con el ejemplo”, el respeto es una regla de oro para ella, se considera ser muy protectora ante la vulnerabilidad y evita ver noticias porque no le gusta decepcionarse de lo que pasa en la realidad guatemalteca.

Participante 4

Género: femenino

Edad: 30 años

Estado civil: unida

Religión: evangélica

Raza: Indígena

Características adicionales: es madre de un niño de dos años, vive con su pareja quien no es el padre del bebé, reside en Chimaltenango del departamento de Chimaltenango, domina la lengua kaqchikel, comenta que eso es clave para generar negocio dentro de la institución, estudiante universitario los sábados, le gusta hacer

ejercicio y comer saludablemente, lee la biblia todos los días antes de iniciar la jornada de trabajo.

Participante 5:

Género: femenino

Edad: 50 años

Estado civil: viuda

Religión: católica

Raza: Indígena

Características adicionales: madre de tres hijos, enviudó hace siete años, para ella ha sido un proceso difícil de superar, es una ausencia dolorosa. Estudió 3 años en la universidad el técnico de Enseñanza Especial. Reside en Alta Verapaz, porta su traje típico, habla q'eqchi que es una de las lenguas de la región, es lectora en la iglesia a la que asiste, se considera una persona a la que el cumplimiento de los derechos humanos le es muy importante y responsabilidad de todos pero que es fundamental se enseñe desde casa.

Participante 6:

Género: femenino

Edad: 25 años

Estado civil: soltera

Religión: ninguna

Raza: Indígena

Características adicionales: Reside en Poptún, en el departamento de Petén, estudiante de Derecho en la universidad, siempre le ha gustado estudiar, desea ser abogada, le gusta el deporte de baloncesto, viajar y la moda, se considera una buena administradora de sus finanzas, actualmente está ahorrando para la compra de un

vehículo, ha considerado vivir en la capital ya que en su departamento hay pocas oportunidades de trabajo enfocadas al derecho pero le da miedo por lo que se menciona de inseguridad y riesgo. No desea ser mamá y casarse no está en sus planes a mediano plazo.

Población de muestra masculina:

Participante 1:

Género: masculino

Edad: 34 años

Estado civil: soltero

Religión: ninguna

Raza: Ladino

Características adicionales: reside en el departamento de Quiché, hace 15 años vive en esa región, su mamá es originaria del lugar y por motivos de salud tuvo que decidir vivir ahí, es el hermano mayor de 4 hijos hombres. Le encanta el deporte, principalmente salir a correr, estudió un año Ingeniería Civil en la Universidad San Carlos. Lo que más le gusta de la región es la comida típica, así como la manera distinta de vivir en un departamento, es más tranquilo, queda más cerca todo y se conoce uno más con las personas que viven cerca.

Participante 2:

Género: masculino

Edad: 40 años

Estado civil: casado

Religión: católica

Raza: Ladino

Características adicionales: es padre de dos hijos, estudió Ciencias Jurídicas durante tres años sin embargo por motivos económicos y tiempo ya no pudo continuar, tiene 12 años de casado, reside en la capital, su pasatiempo favorito es hacer ruta en bicicleta, escucha la radio todos los días antes de llegar al trabajo, le gusta escuchar programas donde hablan de política y gobernanza. Su trabajo es sumamente importante para él porque es el proveedor de casa, su esposa no trabaja y algo que se ha propuesto es generar trayectoria laboral.

Participante 3:

Género: masculino

Edad: 28 años

Estado civil: soltero

Religión: no profesa

Raza: Indígena

Características adicionales: reside en Chiquimula, es hijo único, disfruta mucho salir con sus amigos, le apasiona la filosofía y el arte, en sus tiempos libres pinta cuadros con arte abstracto, se presenta como una persona que respeta mucho las ideologías diferentes. Le gustan mucho los tatuajes, considera que es arte en piel, le gusta compartir con personas jóvenes, pero cuando tiene la oportunidad de relacionarse con personas adultas también lo disfruta.

Participante 4:

Género: masculino

Edad: 55 años

Estado civil: casado

Religión: evangélico

Raza: Indígena

Características adicionales: es padre de 4 hijos, tres varones y una señorita, reside en Totonicapán, ama a su familia, honrarla y respetarla es fundamental, estudió Administración de Empresas y desea estudiar una maestría. Hace 5 años sufrió un accidente automovilístico que le perjudicó en una de sus piernas, utiliza bastón; esta experiencia tan cercana a la muerte como él la describe fue a la vez una experiencia tan cercana a una nueva vida, su testimonio ha acompañado a jóvenes y a adultos en el servicio de iglesia que brinda. Se siente sumamente agradecido con la empresa porque estuvieron presentes en cada momento de su recuperación y su puesto siempre estuvo para cuando regresara.

Participante 5

Género: masculino

Edad: 44 años

Estado civil: divorciado

Religión: mormón

Raza: ladina

Características adicionales: reside en Antigua Guatemala, en el departamento de Sacatepéquez, sus padres son migrantes en Estados Unidos, lo dejaron bajo el cuidado de una tía materna. Desde los 21 años decidió vivir solo y emprender una vida en donde actualmente reside; se describe como una persona seria, de pocas palabras, pero orientado a la objetividad y búsqueda de soluciones.

Participante 6:

Género: masculino

Edad: 37 años

Estado civil: unido

Religión: evangélico

Raza: ladino

Características adicionales: le encanta la música, tiene una banda que toca en la iglesia, pero la música es su pasatiempo, sabe tocar varios instrumentos y le encanta cantar, es padre de dos niños pequeños de 4 y 2 años. Estudia la carrera de Administración de Recursos Humanos porque es un área en la que le interesaría desarrollarse, se describe como una persona con carisma que le gusta influir y definir metas en conjunto a través de la determinación de objetivos comunes. Reside en la capital, pero su familia se encuentra en el departamento de Cobán donde viajan los fines de semana como manera de cambiar de ambientes y que sus hijos conozcan las tradiciones de otras regiones.

El rol que poseen estas personas dentro de la institución se involucra directamente en procesos del Ciclo de Gestión Humana por lo mismo se determinó la importancia y necesidad de poder acercarse a comprender la disponibilidad de ellos para incluir en el Ciclo de Gestión Humana una perspectiva desde la interseccionalidad.

3.3 Instrumento de Investigación

En este estudio, para realizar la investigación, se utilizará la Entrevista a Profundidad, la cual está estructurada desde los objetivos de investigación, esta herramienta es de mucha utilidad siempre y cuando se mantenga el grado de exactitud en las descripciones e interpretaciones.

Consta de 8 preguntas abiertas, la cual contiene referentes teóricos que permitirán ampliar la información al entrevistado o entrevistada, la información que se obtenga se manejará basada en la confidencialidad de los datos. Se diseñaron preguntas que permitan obtener experiencias en trabajo decente, derechos humanos, políticas internas en la institución y sobre todo orientadas a identificar la mirada de la interseccionalidad en el Ciclo de Gestión Humana.

La entrevista no se basará en instrumentos que se hayan desarrollado con anterioridad, ya que se redactó por medio del árbol de categorías que se efectuó y desde información recabada para llevar a cabo esta investigación por lo que no se requirió de un aval.

3.4 Confiabilidad y validez

El instrumento fue elaborado basado en las categorías que se desean investigar, las cuales son: Ciclo de Gestión Humana que entenderemos como todo lo relacionado con la gestión de personas que ha adquirido un significado más socializador, integrador y humanizante, ya que se asume que las personas son todo un conjunto de actores y autores que sinérgicamente relacionados en equipos de trabajo, con sus costumbres, tradiciones, creencias y hábitos conforman la cultura de una organización (Montoya Agudelo, Boyero Saavedra, & Guzmán Monsalve, 2016) y la

interseccionalidad la cual responde a plantear la existencia de categorías biológicas, de género, orientación sexual, etnia, raza, clase, religión, edad, capacidad funcional, entre otras, que interactúan y se refuerzan entre ellas configurando diversas formas de discriminación y subalternización de ciertos grupos de la población, este último se busca a través del árbol de categorías introducirlo a esa gestión organizacional que tiene que ver con las personas en la institución financiera.

La investigación se ha basado en poder identificar elementos del contexto guatemalteco que permitan ser referentes de apoyo para considerar la viabilidad de la mirada de interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana, condiciones actuales de empleo, como se promueve información a nivel entidades organizacionales así como desarrollar una línea de análisis en cuanto a la historia y desarrollo de lo que hoy en día conocemos como Gestión Humana en las empresas, de donde surge el concepto de interseccionalidad y que se conoce hasta el momento del mismo y como puede existir la posibilidad de la mirada de interseccionalidad.

3.5 Pilotaje

El pilotaje se realizará con 12 líderes del sector financiero de las tres regiones del país, la entrevista se llevará a cabo a través de una plataforma digital al alcance que no implica costo para los entrevistados, la herramienta interna se llama “Teams”, se les dará a conocer los objetivos de la investigación y de la entrevista, así como el consentimiento informado. Se les llamará previamente a las entrevistas para indicarles que se estará grabando la sesión y que la información recabada es con fines académicos.

Se solicitó carta de autorización de aplicación de instrumento para pilotaje dirigida al Director de Gestión Humana, se informará a Gerentes y Director Comercial sobre el fin de la investigación para que exista la transparencia y seguridad en la aplicación.

3.6 Árbol de categorías

Fenómeno	Categorías	Subcategorías	Indicadores	Preguntas
El ciclo de Gestión Humana desde un análisis de interseccionalidad en líderes del sector financiero	Ciclo de Gestión Humana	Procesos básicos en el ciclo de Gestión Humana	Reclutamiento	1.- ¿Qué iniciativas puede mencionar del ciclo de vida laboral de una persona dentro de la institución que promuevan el trabajo decente?
			Selección	
			Desarrollo	
			Gestión Organizacional	
			Administración de personal	
	Ciclo de Gestión Humana	Políticas de los procesos del Ciclo de Gestión Humana	Aplicación de políticas	2.- ¿Qué políticas internas establecidas en el ciclo de vida laboral de una persona dentro de la institución, podría mencionar usted, que generan un entorno propicio y que respetan los derechos humanos?
			Objetivos	Uno de los propósitos de la institución es favorecer el bienestar y progreso de las personas y comunidades
			Alineación de los objetivos con la estrategia	3.- ¿Con qué objetivos del área de Gestión Humana considera usted que se puede garantizar este propósito internamente?
	Interseccionalidad	Relevancia de la interseccionalidad	Visibiliza la interseccionalidad	4.- En su experiencia y relación con los procesos del Ciclo de Gestión Humana ¿Cómo visualiza la posibilidad de reforzar la interseccionalidad en los mismos?
			Estructuras sociales	5.- A su criterio ¿Qué factores podría identificar en las diferentes estructuras sociales internas que desafían una mirada de interseccionalidad?
Perspectiva de Líderes	Empleabilidad de la interseccionalidad	Aplicación	6.- ¿De qué manera visualiza usted la posibilidad de incorporar más elementos de interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana?	
		Conocimiento	7.- ¿Qué habilidades considera usted que requiere adquirir para poder generar un análisis desde la mirada de la interseccionalidad en los procesos de Gestión Humana?	
		Apertura	8.- Desde las responsabilidades de su rol y su involucramiento en los procesos del Ciclo de Gestión Humana, ¿cómo considera que podría apoyar para incorporar más los análisis desde la mirada de la interseccionalidad?	

3.7 Procedimiento de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se han visto implicadas diversas actividades que han permitido integrar los intereses iniciales de poder aportar una investigación de tipo cualitativo que relacione interseccionalidad y Gestión Humana.

Tabla 5: Procedimiento de Investigación

Actividad	Objetivo	Resultado
Identificar tema y línea de investigación	Establecer un planteamiento del problema orientado a un plan de acción	Investigación que aportará a la salud mental dentro del contexto de la realidad guatemalteca
Diseño del capítulo 1	Describir generalidades del planteamiento del problema, justificación, alcances, objetivos de investigación, categorías de estudio	Información que permitió construir los elementos del capítulo 2
Diseño del capítulo 2	Fundamentación teórica del planteamiento del problema	Soporte investigativo para aplicación de instrumento de investigación.
Diseño de árbol de categorías	Descripción de categorías y subcategorías de la investigación	Formulación de aspectos importantes para profundidad de la Entrevista a profundidad
Diseño de instrumento	Entrevista a profundidad con 8 preguntas	Identificar experiencias comunes o distintas.

	generadoras basadas en las categorías	
--	---------------------------------------	--

Nota: la tabla describe las actividades desarrolladas en el procedimiento de investigación, así como en que consistió y a que responde.

3.8 Metodología

- Se pretende describir y entender el fenómeno de analizar el Ciclo de Gestión Humana desde la interseccionalidad desde el punto de vista de líderes del sector financiero y desde una construcción colectiva al analizar los datos.
- Se basará en un análisis del discurso y de los temas, así como buscar y entender significados
- Se buscará aprender de las experiencias de los entrevistados
- Se contextualizarán las experiencias en términos de temporalidad, espacio, corporalidad y los contextos relacionales.

3.9 Análisis de información cualitativa

Para el análisis la entrevista permitirá recolectar los datos sobre las experiencias con el fenómeno de estudio, se recaba la información la cual consiste en varias descripciones y narrativas de experiencias. Se transcribirán las narrativas de las experiencias agregando todos los materiales e información a la base de datos, se deberá revisar todas las inscripciones e información para tener un panorama completo, identificando las unidades de análisis. Importante y clave será el generar los temas presentes en las narrativas de los entrevistados vinculando categorías, temas y objetivos de investigación.

El análisis también debe contemplar la esencia de las narrativas, los aspectos diferenciadores, así como el contexto. (Torres, 2018)

CAPÍTULO 4, RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Las entrevistas a profundidad realizadas a líderes del sector financiero guatemalteco permitieron obtener información que permite analizar si es posible que el Ciclo de Gestión Humana sea comprendido desde la interseccionalidad, a través de la identificación de desafíos relevantes en la aplicación del concepto a los procesos.

Para la distribución de resultados se registran las respuestas según las preguntas realizadas en la entrevista a mujeres y hombres que ocupan una posición de liderazgo con el fin de identificar los elementos necesarios para concientizar la relevancia de la mirada de la interseccionalidad.

Tabla 6: Sobre el Ciclo de Gestión Humana

Preguntas	Respuestas	Frases de los entrevistados
¿Qué iniciativas puede mencionar del ciclo de vida laboral de una persona dentro de la institución que promuevan el trabajo decente?	Desarrollo de personal, prácticas que impulsan el clima laboral, se centran en las capacidades de las personas	"el empleo decente para nosotros los jóvenes es el esfuerzo integral que se promueve en la institución"
	Condiciones labores de acuerdo con la demanda laboral, no se hace exclusión de género o por etnia	"es una empresa que vela principalmente por su personal"
	Equidad de género, inclusión de personas de diferentes etnias	"para enfocarse en el cliente primero se debe enfocar en el personal interno"
	Promueven la salud mental y la salud física, aseguran el bienestar de los trabajadores con cobertura de seguro, los procesos para ingresar a la institución los realizan en línea, capacitan al personal de manera virtual	"se cumple con el trabajo decente"
	No se hace diferenciación de raza o género, se ofrece trabajo a nivel país con excelentes prestaciones laborales que favorecen las familias	
	Se evalúa el desempeño de las personas según el puesto	"es una gran empresa"

que ocupan y promueven el desarrollo profesional basado en esas áreas de oportunidad	
Invitan a identificarse con un propósito empresarial a través de la misión y visión, permite orientar todas las acciones hacia ese significado, se contrata personal profesional que viva principalmente eso	"no es solo una frase es una vivencia diaria"
El bienestar de la persona como colaborador y como cliente es uno de los principales objetivos por lo que esto genera formar parte de una empresa que busca el trabajo decente	
Tener ambientes adecuados de trabajo que promueven el trabajo en equipo permite un adecuado desarrollo de funciones, se percibe que se preocupan por el bienestar de sus empleados	"me siento feliz de trabajar acá"
La remuneración a comparación de otras empresas es muy atractiva, se cumple con los pagos justos según las responsabilidades de los puestos	
Estabilidad laboral, si se cumplen con las normas y políticas empresariales se puede lograr trayectoria laboral, es una empresa muy estable que rinde cuentas de sus resultados a todos los grupos de interés	"siempre hay áreas de mejora, pero poco a poco se van superando"
Existe interés genuino en el desarrollo profesional de los empleados a través de descuentos con universidades del país y también con los programas de capacitación interna con la universidad corporativa	

Nota: datos obtenidos en entrevista a profundidad, elaborada por el autor

Análisis de respuestas según árbol de categorías

En relación con el tema de trabajo decente y aplicación de este en los procesos del Ciclo de Gestión Humana, se identifican por parte de los líderes mayor número de iniciativas relacionadas con la Administración de personal con un 41% de las respuestas, seguido de Desarrollo de personal con un 25% y Gestión Organizacional también con un 25%, en cuanto a iniciativas orientadas al proceso de reclutamiento se identifican menos por parte de los líderes representando el 8% de las respuestas.

Tabla 7: Procesos del Ciclo de Gestión Humana con enfoque de trabajo decente



Nota: n=12 esta gráfica muestra que proceso del Ciclo de Gestión Humana, según perspectiva de líderes, contempla más iniciativas enfocadas al trabajo decente.

Para la OIT la noción de trabajo decente implica: trabajo productivo, protección de derechos, ingresos adecuados, protección social y presencia del tripartismo (interacción entre gobierno, empleadores y trabajadores) y el diálogo social.

Los resultados a esta pregunta, sobre identificar las iniciativas del ciclo de vida laboral de una persona dentro de la institución que promueven el trabajo decente; implican prestar atención y responder a las nuevas demandas enfocadas a la generación de oportunidades laborales con enfoque de diversidad y desde distintas ópticas disciplinares. Como se visualiza; el proceso de reclutamiento invita a comprometerse a abordar el desarrollo humano implícito en el trabajo decente que propone la investigación, es buscar el respeto a los derechos humanos puesto que

existe una innegable vinculación entre el tema de derechos y porque también para la OIT es alcanzar oportunidades con acceso a la equidad, libertad, seguridad y dignidad

En el artículo (GÁLVEZ SANTILLÁN, GUTIÉRREZ GARZA, & PICAZZO PALENCIA, 2011) se integra un análisis con enfoque de trabajo decente como manera de revalorizar el trabajo a través del fortalecimiento de los derechos sociales de los trabajadores, principalmente porque es una propuesta que va en concordancia con la teoría de desarrollo humano en la cual se inscribe el Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Tabla 8: Sobre políticas internas enfocadas al respeto de los Derechos Humanos

Preguntas	Respuestas	Frases de los entrevistados
<p>¿Qué políticas internas establecidas en el ciclo de vida laboral de una persona dentro de la institución, identifica usted, que generan un entorno propicio y que respetan los derechos humanos?</p>	<p>Código de vestimenta, se respeta el uso de trajes regionales, cumplimiento de las jornadas de trabajo con el establecimiento de horarios de trabajo</p>	<p>"se respeta la individualidad de las personas, pero siempre apegado a un manual"</p>
	<p>Pago de horas extras, se cumplen con las normas establecidas por el código de trabajo como apoyar a madres en sus periodos de pre y post, lactancia, se brindan vacaciones</p>	<p>"no conozco todas, pero se de algunas básicas"</p>
	<p>El código de ética y conducta regula la toma de decisiones, para los diferentes procesos del ciclo de gestión humana existen manuales que respaldan y guían las acciones que se realizan</p>	<p>"creo que la institución cada vez define nuevas metas"</p>
	<p>Existe una línea ética para las denuncias de cualquier tipo, se desvincula a una persona si se cumplen procesos disciplinarios o existe una causa justa, las oportunidades de crecimiento se dan a través de procesos de evaluación</p>	<p>"los líderes y el banco es un banco humano"</p>
	<p>Dignificación al trabajo a través del reconocimiento de este, eventos de trayectoria laboral, premiaciones, salarios justos, pagos puntuales, formación y capacitación</p>	<p>"siempre piensan en uno y en como sentirse identificado"</p>
	<p>Existe un proyecto para las personas que ya cumplen con ciertos criterios para retirarse de manera voluntaria de la empresa, es muy objetivo y ofrece beneficios importantes para las personas que se retiraran</p>	

Proyectos de inclusión laboral a personas con alguna discapacidad, se espera que en algún momento se pueda ampliar a nivel regional ya que solo se cuenta en la capital	
Brindar asesoría financiera para los empleados permite manejar de manera adecuada las finanzas ya que busca que los empleados no se endeuden	"es necesario ser congruentes con lo que ofrecemos y hacemos como personas"
Cumplir con los pagos y número de salarios que dicta el código de trabajo	
Cuando existen oportunidades internas se publican internamente y permite que como empleados conozcamos las diferentes oportunidades de crecimiento	
No se discrimina por raza o religión, se respetan las individualidades y lo que es cada persona	
Se brindan las mismas oportunidades de desarrollo a todas las personas, existe acceso a la información que permite ejecutar el trabajo con calidad y profesionalismo	"cada vez se perciben más acciones orientadas a mejorar"

Fuente: datos obtenidos en entrevista a profundidad, elaborada por el autor

Análisis de respuestas según árbol de categorías

Incorporar una visión del Ciclo de Gestión Humana desde un análisis de interseccionalidad en líderes del sector financiero, parte de identificar con claridad las políticas internas establecidas que se alinean al concepto, existe conocimiento general y en algunos pocos casos, conocimientos específicos sobre políticas claras alineadas al tema, importante es hacer la diferenciación de cuales son políticas y cuales solo responden como iniciativas que refuerzan el análisis de interseccionalidad. El 100% de las respuestas se pueden relacionar a la aplicación de políticas, 41% de ellas relacionadas con el proceso de Administración de personal con elementos como: uso de uniformes y trajes regionales, remuneración y compensación, el 16% de las respuestas arrojan políticas orientadas al proceso de Desarrollo de personal, como: oportunidades de crecimiento e inversión en el desarrollo de los empleados, 25% de las respuestas están relacionadas con políticas que se engloban en el proceso de Gestión Organizacional como; educación financiera para los empleados, gestión de desempeño a través de evaluaciones y el otro 16% corresponde al proceso de Reclutamiento con políticas como: inclusión laboral a personas con discapacidad.

Tabla 9: Procesos del Ciclo de Gestión Humana con políticas que aseguren el cumplimiento al respeto de los Derechos Humanos



Nota: n=12 esta gráfica muestra como los procesos del Ciclo de Gestión Humana, según perspectiva de líderes, contemplan políticas asociadas al cumplimiento de Derechos Humanos

En este mismo tema y como se ha abordado anteriormente, la globalización genera creciente interacción, influencia recíproca e interdependencia de las diferentes comunidades humanas y se caracteriza por ir aceleradamente modificando creencias, ideas, expectativas y costumbres de los diferentes grupos involucrados en la institución, por lo que las demandas en las políticas enfocadas a la mejora continua son relevantes en búsqueda de generar un espacio propicio enfocado a los derechos humanos.

Los resultados de esta pregunta, por su relevancia, dictaminan que el definir políticas y asegurar el cumplimiento en beneficio de los derechos humanos permitirá adentrarse al cumplimiento de los principios que dicen que un desarrollo sostenible se debe buscar a través de la satisfacción de las necesidades personales de las personas de una sociedad, considerando factores como el crecimiento económico y el medio ambiente, a través, y acá es la relación; de la exigencia del diseño de estrategias transversales que permitan una sociedad plena y un desarrollo económico justo, donde no existan brechas sociales. (Ojeda-Pérez, García-Bueno, & González-Franco, 2019)

Estas políticas como mínimo deberían de contemplar estos elementos:

- ✓ Empleo pleno y productivo para hombres, mujeres, jóvenes y personas con discapacidad, incluso si se identifican más grupos poblacionales como migrantes o personas de la tercera edad.
- ✓ Medidas para la erradicación de trabajo forzoso.
- ✓ Garantía de los derechos laborales.
- ✓ Guiarse de la estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el pacto mundial para el empleo de la OIT.

Tabla 10: Objetivos del Ciclo de Gestión Humana

Preguntas	Respuestas	Frases de los entrevistados
<p>¿Con cuáles objetivos del área de Gestión Humana considera usted que se puede garantizar este propósito internamente?</p>	Obtener certificación que promueve el clima laboral	"una de las cosas que más valoro de la empresa es el respeto a la persona"
	Seguir incluyendo personas con discapacidades de diferente tipo y a nivel regional	"se ve que la institución se esfuerza por tener una visión social"
	La universidad corporativa permite un desarrollo profesional importante para el personal porque amplía sus habilidades, facilidades de estudios y de especializarse	"seguro existen varios, pero mencionaré el que me ha servido a mí en lo personal"
	La inclusión laboral de personas con discapacidades, pero a nivel departamental	"confío en que poco a poco se podrá lograr"
	La cobertura de las plazas permite la atención adecuada e inmediata de los clientes	"es una responsabilidad compartida"
	Todos los proyectos que se tienen de responsabilidad social empresarial tienen éxito si se cuenta con el personal adecuado para ejecutar todo lo que está detrás de estos, como capacitaciones o certificaciones específicas para ejecutar el trabajo	"hasta mi familia se siente orgullosa de que trabajo acá"
	Tener médico, nutricionista y psicólogo en la empresa seguramente busca promover el bienestar de cada empleado	
	Se ofrecen oportunidades de empleo a nivel país y según la estrategia se tendrá más cobertura año con año por lo que será fuente de empleo para más personas	
	Tener aliados estratégicos educativos que permiten tener descuentos si uno desea estudiar	"no todas las empresas se preocupan por el personal de manera integral"
	Mantener la certificación de GPTW porque cada año se	

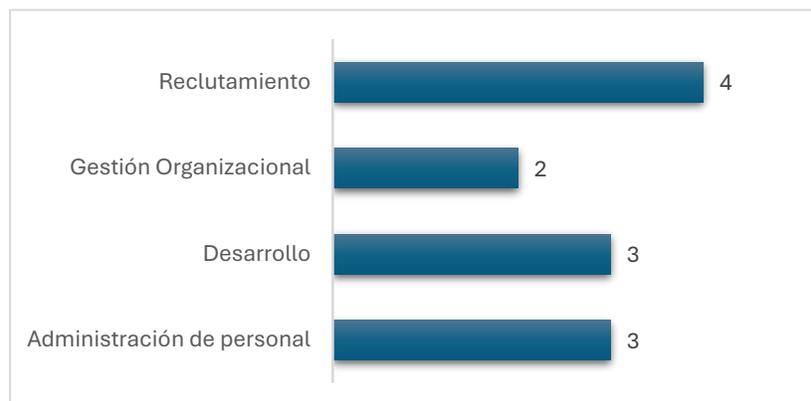
	debe ser trascendente en las acciones que se realizan	
	Premiar a los colaboradores por los logros obtenidos comercialmente, eso motiva a continuar esforzándose y hacer las cosas bien	
	Responder de manera inmediata a emergencias como por ejemplo la pandemia, la empresa respondió de manera inmediata cuidando al personal vulnerable, brindando beneficios económicos para la compra insumos necesarios para la recuperación del personal	"la pandemia es un claro ejemplo de que estoy en el lugar correcto"

Fuente: datos obtenidos en entrevista a profundidad, elaborada por el autor

Análisis de respuestas según árbol de categorías

El conocimiento y claridad de los objetivos de Gestión humana permite la concientización y disponibilidad de los líderes a promover y reforzar la importancia del análisis de interseccionalidad aplicables a los procesos, existe poca claridad de objetivos específicos y los que se lograron definir están asociados a los procesos de la siguiente manera: con un 33% objetivos asociados al proceso de Reclutamiento, 25% de los objetivos mencionados asociados al proceso de Administración de personal y 25% asociados al proceso de Desarrollo y un 16% asociados al proceso de Gestión Organizacional.

Tabla 11: Procesos del Ciclo de Gestión Humana con objetivos claros enfocados a favorecer el bienestar y progreso de las personas y comunidades



Nota: n=12 esta gráfica muestra el conocimiento de líderes respecto al objetivo de la institución enfocado a favorecer el bienestar y progreso de las personas y comunidades, y como los procesos del Ciclo de Gestión Humana lo garantizan.

Los objetivos deberían desarrollarse considerando diferentes factores derivados de una serie de dimensiones como desarrollo humano, condiciones laborales y productividad, tomando en cuenta las cualidades personales y de calidad de la vida de los empleados, por lo tanto, la toma de decisiones implica visualizar la empresa de manera integral, considerando los subsistemas que interactúan.

Los objetivos organizacionales determinan el desempeño organizacional estableciendo estándares para el desarrollo de las diferentes actividades en beneficio del desempeño de los empleados.

Coherentemente con el informe de Verificación de Prácticas Socialmente Responsables de CentraRSE en donde se le recomienda a la institución crear un departamento de Sostenibilidad Corporativa podría apoyar en la incorporación de prácticas apoyadas por políticas para el desarrollo de la estrategia de Sostenibilidad como un eje transversal.

Parece importante analizar que en cuanto a las iniciativas enfocadas a trabajo decente se refiere, el proceso de Reclutamiento era el que mostraba mayor oportunidad de mejora y de interés para reforzar, sin embargo, en cuanto a objetivos que favorezcan al bienestar y progreso de las personas y comunidades, los líderes lograron identificar fortalezas en el mismo proceso de Reclutamiento. Lo anterior hace pensar en los siguientes escenarios de oportunidad:

- Evaluar y ajustar las campañas de comunicación interna en cuanto a que iniciativas del proceso de Reclutamiento apoyan el trabajo decente en la población guatemalteca.
- Abrir canales de comunicación para resolución de dudas respecto a las iniciativas logradas de manera interna.
- Promoción de los programas, proyectos, políticas o acciones que refuerzan el trabajo decente y como están alineados a la estrategia institucional.

Tabla 12: Sobre Interseccionalidad

Preguntas	Respuestas	Frases de los entrevistados
<p>En su experiencia y relación con los procesos del Ciclo de Gestión Humana ¿Cómo visualiza la posibilidad de reforzar la interseccionalidad en los mismos?</p>	Se buscan personas alineadas a los objetivos comerciales y empresariales, no ha tenido experiencias en las que no se valoren todos los elementos que garantizan la interseccionalidad	"no he visto discriminación alguna"
	Evaluar el impacto de la comunicación que se realiza hoy en día y que promueve la consciencia social	"es responsabilidad de todos"
	Las diferencias generacionales influyen en los procesos como desempeño, un mileniall no ejecuta sus atareas como alguien de generación z, las dinámicas de relación que propician el clima laboral	"en los procesos se busca ser objetivos"
	Más valor o realce a las etnias de las personas que conforman la institución	"se ha perdido el valor a la cultura a nivel país"
	Apoyar económicamente a personas departamentales que les interesen oportunidades de crecimiento administrativas en la capital	
	Ser una fuente de empleo para personas migrantes que no pudieron llegar a Estados Unidos y que les cuesta encontrar empleo, en su momento se promovió un proyecto alineado a eso, pero desconozco si se está llevando a cabo	
	Crear cultura inclusiva de manera integral conocer más tradiciones y costumbres de los departamentos, fomentar la identidad de los pueblos indígenas	"somos un país multicultural, no hay que perder nuestras raíces"

<p>Familiarizar con todas las líneas de líderes los mayores motivos de desvinculación de personal para poder mejorar en el proceso de selección ya que tenemos involucramiento en ello</p>	
<p>Seguir con prácticas de escucha y puertas abiertas al personal puesto que eso genera confianza a los equipos</p>	
<p>Se nos debe de preparar más para la selección de personal bajo una mirada de recursos humanos, ya que no somos tan expertos en los elementos importantes</p>	
<p>Se debe crear una cultura de conciencia de lo que es viable y lo que no se puede responder de manera inmediata, las personas buscan que a todo se les diga que si, pero hay temas que no aportan a la estrategia por lo que se acciona con lo prioritario</p>	<p>"es más de las personas que de la empresa, pero creo que puede aportar"</p>
<p>Tener cursos que enseñen lenguas, se fomenta mucho el inglés, pero eso ha hecho que se pierdan las conexiones con las raíces y hay clientes a los que se les debe atender hablando la lengua regional</p>	

Fuente: datos obtenidos en entrevista a profundidad, elaborada por el autor

Análisis de respuestas según árbol de categorías

La interseccionalidad permite una intención más social con respecto a la organización, existe claridad de las posibilidades en cuanto a acciones e injerencia de los líderes en las mismas, esta pregunta permitió una visión holística y compartida con el área de recursos humanos como parte del proceso de aplicación y ejecución, llama la atención que uno de los procesos del Ciclo de Gestión Humana en el que se visualiza mayor posibilidad de refuerzo es Gestión Organizacional con un 50% de las respuestas, el 33% de las respuestas enfocadas a que los procesos de Reclutamiento se pueden reforzar con un análisis de interseccionalidad. El proceso de Administración de personal no mostró ningún tipo de refuerzo ya que está enfocado a temas más operativos según lo comentado por los entrevistados. Comprender y caracterizar la noción de interseccionalidad es necesario en cada uno de los procesos del Ciclo de Gestión Humana y para ello es necesario un plan de estudio, diagnóstico y una formulación de recomendaciones, analizando condiciones y experiencias de los empleados y algunas recomendaciones que se podrían considerar según (Rivera Sanín, 2016) como propósito de evaluar la inclusión social bajo seis indicadores: género, etnia/raza, discapacidad, sexualidad, clase y edad.

Tabla 13: Procesos del Ciclo de Gestión Humana desde un enfoque de interseccionalidad



Nota: n=12 esta gráfica muestra la posibilidad de incorporar un enfoque de interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana.

Teniendo en cuenta que el proceso de Gestión Organizacional es uno de los que se visualiza con mayor oportunidad para reforzar la interseccionalidad, es importante considerar lo que (Muñoz Arce & Larraín-Salas, 2019) propone como una orientación pro-integralidad, que consiste en partir desde la fragmentación de los problemas sociales, en este caso la sociedad institucional o empresarial, las responsabilidades sectoriales, principalmente por lo implicado en el proceso de Gestión Organizacional que vela por el desempeño, la creación de perfiles, la compensación, el clima organizacional y la estructura, implica diversidad de sectores y actores, por lo tanto el manejar un lenguaje universal y disciplinar que permita la posibilidad de reforzar la interseccionalidad es necesario.

(Álvarez-Monsiváis, 2021) cita a Guzmán Ordaz quien indica que la interseccionalidad consiste en cuestionar la visión esencialista y estática, por tanto, empezar a cuestionar temas como ¿si hay diferencias en la evaluación de desempeño de mujeres y hombres?, ¿existe algún sistema de medición de desempeño para las personas con discapacidad que forman parte de pasantías?, podrían generar interés en los líderes de mejoras sustanciales para incorporar este análisis.

Tabla 14: Desafíos de la Interseccionalidad y estructuras sociales

Preguntas	Respuestas	Frases de los entrevistados
<p>A su criterio ¿Qué factores podría identificar en las diferentes estructuras sociales internas que desafiarían una mirada de interseccionalidad?</p>	<p>Cualquier grupo específico, sea de hombres o mujeres podrían liderar sin igualdad, sin embargo, hay igualdad de oportunidades de desarrollo profesional por lo que no visualiza desafío alguno</p>	<p>"Tanto las mujeres como los hombres tienen igualdad de derecho, se les da la misma oportunidad de desarrollo"</p>
	<p>Que no exista un interés genuino o autentico de responsabilizarse en promover esta visión desde las autoridades mayores de la empresa</p>	<p>"pienso que con el poder se debe ser creativo"</p>
	<p>Establecer parámetros claros de inclusión, que posibilidades son viables y posibles y en que tiempos en quienes toman las decisiones de aprobación de proyectos e iniciativas</p>	<p>"no se puede abarcar todo de un solo"</p>
	<p>Más valor o realce a las etnias de las personas que conforman la institución</p>	<p>"se ha perdido el valor a la cultura a nivel país"</p>
	<p>Las nuevas generaciones que se van incorporando a la empresa pierdan la identidad con sus orígenes</p>	
	<p>La situación de la pandemia perjudicó a las personas que estaban a punto de graduarse y que seguramente buscaran empleo pero que no muestren habilidades sociales necesarias para el servicio al cliente que es sumamente importante para la empresa</p>	<p>"me preocupa algo a raíz de la pandemia"</p>
	<p>Crear iniciativas pero que no sean sostenibles por falta de identificación o apoyo de los líderes, se debe evidenciar principal participación en ellos</p>	

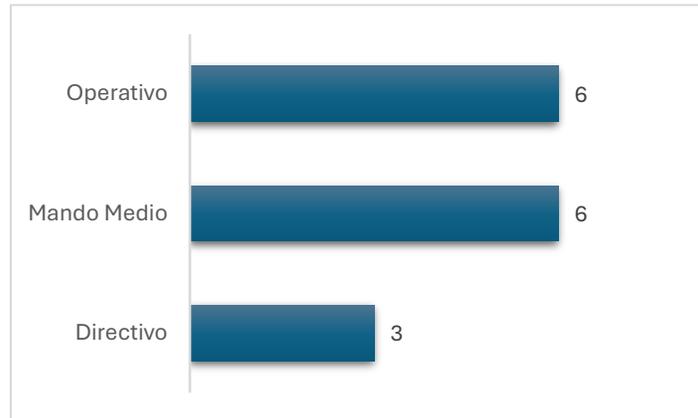
Falta de conocimiento de las personas que conforman la empresa de como las iniciativas están alineadas a la estrategia y cuál es el impacto social	"hay personas que no saben qué hacemos y para que lo hacemos"
Abuso de poder sobre cualquier apertura que se dé relacionada a tolerancia o inclusión si no hay parámetros claros	
Desinterés en poder mantener iniciativas integrales que aseguren el bienestar y generen precisamente inclusión	
Inconformismo y falta de empatía	"es difícil con más de 4000 personas, pero si existe compromiso de cada persona es posible"
Falta de creatividad para renovar las acciones pasadas o definir acciones nuevas	

Fuente: datos obtenidos en entrevista a profundidad, elaborada por el autor

Análisis de respuestas según árbol de categorías

Se identifican desafíos que deben ser impulsados a nivel organización más que a nivel individual, diferentes visiones, pero orientadas mucho a la persona, la responsabilidad individual como líder es necesaria para el refuerzo de las iniciativas globales que ya se manejan, pero con una clara consciencia de lo viable según los procesos. Se identificaron tres estructuras sociales a nivel empresarial, Directivos, Mandos Medios y Operativo, algunas respuestas engloban dos posibles estructuras por lo que la estructura social conformada por los Directivos representa un 33% en las respuestas de los entrevistados, 50% es responsabilidad de los Mandos Medios con una responsabilidad igual al 50% de los puestos de la estructura social Operativa.

Tabla 15: Estructuras sociales responsables de factores que desafían el análisis de interseccionalidad



Nota: n=12 esta gráfica muestra las estructuras sociales y nivel de responsabilidad o injerencia de los factores que desafiarían incorporar un análisis de interseccionalidad

El resultado obtenido en esta pregunta es similar al encontrado en el informe de Verificación de Prácticas Socialmente Responsables de CentraRSE, en donde en la materia de Gobernanza, que contempla los procesos y estructuras en la toma de decisiones, sugiere que promover y fortalecer desde la Alta Gerencia una cultura de desempeño en todos los aspectos de Sostenibilidad es necesario.

Para incorporar factores de interseccionalidad, requiere considerar lo que (Esguerra Muelle & Bello Ramírez, 2014) menciona como una adopción acrítica de un modelo identitario multiculturalista para que no se realicen contraposiciones de sistemas de razas/racialización/racismo, clase, modernidad/colonialidad, homosexualidad, heterosexualidad obligatoria como régimen político, sistema etario, discapacidad física, mental, sensorial y múltiple, así como la segregación y segmentación territorial.

Tabla 16: Empleabilidad de la Interseccionalidad

Preguntas	Respuestas	Frases de los entrevistados
<p>¿De qué manera visualiza usted la posibilidad de incorporar más elementos de interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana?</p>	Promover iniciativas que involucren a adultos mayores, quienes pueden aportar mucho con la experiencia laboral	"la empresa es una empresa millennial"
	Incorporar no, pero si resaltar los esfuerzos que se han venido haciendo y que se pueden relacionar con este tema de interseccionalidad	"es un orgullo saber lo que se ha logrado a través de los años"
	Realizando un diagnóstico de que elementos que promueve este concepto ya están y cuales aún no, en los puntuales como religión o etnia	"es importante no duplicar esfuerzos"
	Escuchando a los trabajadores para saber si lo que se ha venido haciendo responde a esos elementos de interseccionalidad	"creo que vamos en general bien"
	Promoviendo el dialogo abierto a través de focus groups o visitas de campo	"difícil con la situación de ahorita, pero se valora mucho la visita presencial de los líderes"
	Realizar una lectura y actualización de las políticas de trabajo decente en Guatemala	
	Realizando alianzas con colegios o institutos que permitan una preparación a jóvenes para incorporarse al mercado laboral, ya sea con nuestra empresa o alguna otra de interés, pero que nos veamos como promotores de empleabilidad	"soy de la idea que siempre se puede mejorar"

<p>Prestar atención a grupos vulnerables de obtener oportunidades de empleo, ya sea por donde viven, alguna discapacidad o alguna condición que no le permite tener una fuente de ingreso</p>	<p>"siempre hay algo que hacer por alguien"</p>
<p>Seguir reconociendo el trabajo como se ha venido haciendo, dignificando a las personas</p>	
<p>Empoderar de manera integral a las generaciones que conforman la empresa, que se perciba participación de todos los grupos</p>	
<p>Reforzando lo que se viene haciendo a nivel cultural y empresarial que permita entender que responde a los elementos de la interseccionalidad</p>	
<p>Buscar siempre tendencias empresariales, pero siendo realistas de que es viable según los recursos disponibles</p>	<p>"no es necesario invertir tanto sino saber utilizar lo que se tiene"</p>

Fuente: datos obtenidos en entrevista a profundidad, elaborada por el autor

Análisis de respuestas según árbol de categorías

Existen perspectivas interesantes sobre la viabilidad de la empleabilidad del análisis de la interseccionalidad, permite integrar la visión y el entendimiento a través de la perspectiva, se percibió disposición y compromiso por parte de los líderes para hacerlo viable con claridad del camino a seguir según disposiciones de la organización, categorizando a los procesos del Ciclo de Gestión Humana se obtienen las siguientes respuestas: con un 50% de mayor posibilidades de refuerzo está el proceso de Gestión Organizacional, con un 33% el proceso de Desarrollo y con un 8.33% los procesos de Reclutamiento y Administración de personal.

Tabla 17: Procesos del Ciclo de Gestión Humana y la incorporación de elementos de análisis de interseccionalidad



Nota: n=12 esta gráfica muestra la identificación de procesos del Ciclo de Gestión Humana y la incorporación de elementos que permitan adentrarse a un análisis de interseccionalidad.

Existe una consistencia de resultados en la pregunta de la tabla 8 y 9 con la presente, puesto que tener un abordaje institucional focalizado en generar políticas e intervenciones para la inclusión de colectivos considerados minoritarios, emplea factores de co-funcionamiento de diferentes fuentes de opresión, según (Romero Bachiller & Montenegro, 2018) por lo tanto incorporar elementos como inclusión, normalización e igualdad funcionan como guías deseables frente a las desigualdades y discriminaciones que afectan a diferentes posiciones sociales.

Resulta relevante lo que el mismo artículo sugiere en el cuidado de la incorporación de estos elementos en beneficio del análisis de interseccionalidad, y es que se corre el riesgo de poder complejizar más las perspectivas sectoriales en temas de estigmatización y homogeneización.

Tabla 18: Disponibilidad de los líderes para la adquisición de nuevos conocimientos en materia de interseccionalidad

Preguntas	Respuestas	Frases de los entrevistados
¿Qué habilidades considera usted que requiere adquirir para poder generar un análisis desde la mirada de interseccionalidad en los procesos de Gestión Humana?	Aspectos relevantes del código de trabajo, que permitan fundamentar las decisiones que uno toma en la administración del personal	"considero que hay mucho por aprender aún"
	Como interpretar estudios demográficos sobre la equidad de género y la inclusión de etnias en nuestra región	
	Que capacidades requerirán cada uno de los proyectos estratégicos para incentivar en el personal la importancia del desarrollo profesional y del aprovechamiento de los recursos que brinda la empresa	
	Conocer los elementos que conforman el trabajo decente para proponer iniciativas alineadas a objetivos necesarios según la realidad guatemalteca	"hay que documentarse bien, no nos da tiempo de informarnos"
	Conocer las prácticas de talento humano que permitan una cohesión de quipos y generar ambientes sanos de trabajo	
	Entender las dimensiones que generan un bienestar integral	"el concepto de bienestar y sobre todo integral seguramente es amplio"
	Desarrollar habilidades de escucha activa y comunicación para entender a los equipos y las realidades individuales de las personas que están a nuestro cargo	
	Técnicas de retroalimentación de desempeño para las diferentes generaciones a cargo	

	Cómo integrar acciones que permitan la inclusión laboral desde las diferentes perspectivas por ejemplo discapacidad y los diferentes tipos de discapacidad	
	Habilidades para diagnosticar las necesidades latentes de las regiones para ampliar una visión de interseccionalidad	
	Actualizarse constantemente de los manuales y procesos que tienen que ver con las acciones del ciclo de gestión humana	"tenemos la información a la mano, se trata de definir mecanismos para accionar"
	Como la interseccionalidad impacta en la vida de las personas y en la cultura empresarial	

Fuente: datos obtenidos en entrevista a profundidad, elaborada por el autor

Análisis de respuestas según árbol de categorías

Es necesario definir un punto de partida en cuanto a la perspectiva de los líderes, de sus conocimientos previos y adquiridos a través de la experiencia profesional, así como de su disponibilidad para adquirir otros nuevos que les permitan ampliar su análisis y posibilidad de la interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana. Se alinearon las respuestas de las personas con los procesos que hemos venido desarrollando y el 41.66% de las respuestas de los líderes están asociadas a adquirir habilidades que impacten en el proceso de Desarrollo, el 33.33% considera que es necesario adquirir habilidades enfocadas a la Gestión Organizacional y el 25% al proceso de Administración de personal.

Llama la atención que uno de los procesos importantes e iniciales es el de reclutamiento, pero no hay claridad de que habilidades pueden adquirirse para reforzar este proceso.

Tabla 19: Procesos del Ciclo de Gestión Humana relevantes para los líderes en cuanto a la adquisición de conocimientos en materia de Interseccionalidad



Nota: n=12 esta gráfica muestra los procesos que son de interés para los líderes enfocados a la adquisición de conocimientos

Vale la pena considerar las diferentes concepciones de interseccionalidad que (Romero Bachiller & Montenegro, 2018) y refiere que promueve a una radical transformación analítica partiendo de leer los procesos de estructuración social de género, raza, clase, más allá de análisis unidireccionales. Los líderes deben saber que el origen del concepto de interseccionalidad cuestiona las formas de intervención del estado, tanto de país como el interno o el que ellos mismos ejercen, buscando preservar la igualdad y la incapacidad de esta para responder a vidas y experiencias complejas que no necesariamente tienen hoy en día una categoría.

Tabla 20: Sobre la disponibilidad de los líderes en cuanto a la apertura de las responsabilidades bajo su rol

Preguntas	Respuestas	Frases de los entrevistados
Desde la responsabilidad de su rol y su involucramiento en los procesos del Ciclo de Gestión Humana ¿cómo considera que podría apoyar para incorporar más los análisis desde la mirada de interseccionalidad?	Proponer al área de recursos humanos alternativas de cobertura de plazas basadas en análisis de datos relacionados al personal	"puede llevar su tiempo porque nos enfocamos en lo comercial, pero no lo veo imposible"
	Tener acciones más intencionales y constantes que permitan la conexión con la identidad de las personas, sus orígenes, raíces, etc	
	Dar el ejemplo de la importancia y necesidad del desarrollo profesional	"si algo no debemos dejar de hacer es prepararnos"
	Documentarse constantemente de las políticas y normas establecidas en los manuales en cuanto a procesos de reclutamiento, selección o desvinculación, así como de evaluación de desempeño	
	Reforzar constantemente las cualidades y características diferenciadoras de nuestra región que genera orgullo y nos identifican	"hay mucha riqueza a nivel país"
	Fomentar la cultura de la inclusión a través de un entendimiento profesional y ético	"debe prevalecer con el tiempo"
	Entender los diferentes contextos nacionales y desde ahí formar a los equipos a cargo	
	Conocer las necesidades de los equipos a cargo que no estén siendo atendidas y que pueden permitir desarrollar iniciativas de atención al bienestar integral	
	Respaldar las decisiones con normativas, políticas o códigos establecidos en los	

	reglamentos internos y del código de trabajo	
	Valorizar los esfuerzos o iniciativas que se han trabajado y que aportan a la interseccionalidad	
	Construir relacionales valorizando a la persona de manera integral	"primero somos humanos"
	Dar oportunidades de empleo o de crecimiento con objetividad	

Fuente: datos obtenidos en entrevista a profundidad, elaborada por el autor

Análisis de respuestas según árbol de categorías

La entrevista permitió observar una disposición consciente de que se debe mejorar la responsabilidad compartida con Gestión Humana sobre los procesos del Ciclo de Gestión Humana, los líderes consideran que pueden ampliar su involucramiento con responsabilidades en el proceso de Administración de Personal con el 41.6% de las respuestas, un 33.33% responsabilidades orientadas a los procesos de Gestión Organizacional, 16.6% orientadas a Reclutamiento y el 8.33% a Desarrollo.

Tabla 21: Procesos del Ciclo de Gestión Humana bajo la responsabilidad de los líderes



Nota: n=12 esta gráfica muestra los procesos del Ciclo de Gestión Humana que son de interés para los líderes para mejorar sus responsabilidades

En el estudio de (Mora-Ríos & Bautista, 2014) realizado a personas con un diagnóstico psiquiátrico o neuropsiquiátrico y basado en un análisis de interseccionalidad, se valora y se considera sumamente importante para esa responsabilidad que deben tener los líderes, la idea de que el proceso de estigmatización se inicia a través de una serie de señales o marcas como, color de piel, raza, etnia, condición social y que involucra cinco procesos psicosociales:

1. El etiquetaje
2. Asignación de estereotipos
3. Separación
4. Pérdida de estatus
5. Discriminación

Por tanto, este enfoque de interseccionalidad considerado bajo la responsabilidad de los líderes implica alejar cualquier tipo de generalización y propone un nuevo orden para entender de qué manera las categorías que ya se poseen o las que existen y aún no se han adoptado se relacionan en dimensiones de contextos históricos y geográficos y la posibilidad de que esto puede empezar a crear experiencias en áreas de salud.

CentraRSE de Guatemala (Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala) es el pionero en temas de RSE a nivel nacional, en 2021 la institución financiera guatemalteca que participó en esta investigación utilizó la herramienta de autoevaluación IndicaRSE la cual es un instrumento de verificación y medición de prácticas socialmente responsables a nivel regional Centroamérica.

Se analizó el informe (CentraRSE, 2020), el cual centra su metodología en siete materias de estudio: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa en la comunidad, la investigación de ese informe consiste en entrevistar a los líderes responsables de la documentación de cada una de las prácticas permitiendo un resultado de autoevaluación, que posterior es verificado por un asesor a cargo del Centro.

Para fines de correlacionar la información obtenida en el instrumento de investigación se plantea en esta tabla las preguntas alineadas con las materias del informe, así como un análisis de los datos obtenidos comparados a las recomendaciones que el Centro brindó a la institución.

Materia Informe CentraRSE	Pregunta instrumento de investigación	Análisis comparativo
<p>Derechos Humanos</p>	<p>1.- ¿Qué iniciativas puede mencionar del ciclo de vida laboral de una persona dentro de la institución que promuevan el trabajo decente?</p> <p>2.- ¿Qué políticas internas establecidas en el ciclo de vida laboral de una persona dentro de la institución, podría mencionar usted, que generan un entorno propicio y que respetan los derechos humanos?</p> <p>4.- En su experiencia y relación con los procesos del Ciclo de Gestión Humana ¿Cómo visualiza la posibilidad de reforzar la interseccionalidad en los mismos?</p> <p>5.- A su criterio ¿Qué factores podría identificar en las diferentes estructuras sociales internas que desafían una mirada de interseccionalidad?</p> <p>6.- ¿De qué manera visualiza usted la posibilidad de incorporar más elementos de interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana?</p> <p>8.- Desde las responsabilidades de su rol y su involucramiento en los procesos del Ciclo de Gestión Humana, ¿cómo considera que podría apoyar para incorporar más los análisis desde la mirada de la interseccionalidad?</p>	<p>CentraRSE resalta que la Política de Sostenibilidad de la institución financiera incorpora el tema de Derechos Humanos sin embargo se les sugiere desarrollar una política de Derechos Humanos que incorpore ampliamente los principios internacionales y exprese el compromiso de cumplir con la Declaración Universal de Derechos Humanos. Sugiere también reforzar el proceso de debida diligencia en Derechos Humanos y se debe asegurar el respeto de los Derechos Humanos en la cadena de valor.</p> <p>Alineado con los resultados obtenidos en la investigación se resalta oportunidad de mejora en los procesos implicados en reclutamiento y selección y evaluar la inclusión social.</p>
<p>Prácticas laborales</p>	<p>1.- ¿Qué iniciativas puede mencionar del ciclo de vida laboral de una persona dentro de la institución que promuevan el trabajo decente?</p> <p>3.- ¿Con qué objetivos del área de Gestión Humana considera usted que se puede garantizar este propósito internamente?</p> <p>4.- En su experiencia y relación con los procesos del Ciclo de Gestión Humana ¿Cómo visualiza la posibilidad de reforzar la interseccionalidad en los mismos?</p> <p>6.- ¿De qué manera visualiza usted la posibilidad de incorporar más elementos de interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana?</p> <p>7.- ¿Qué habilidades considera usted que requiere adquirir para poder generar un análisis desde la mirada de la interseccionalidad en los procesos de Gestión Humana?</p> <p>8.- Desde las responsabilidades de su rol y su involucramiento en los procesos del Ciclo de Gestión Humana, ¿cómo considera que podría apoyar para incorporar más los análisis desde la mirada de la interseccionalidad?</p>	<p>El informe recomienda definir un concepto de “Reclutamiento Universal” en el manual de Contratación y Selección esto para expresar ampliamente la excepción de cualquier práctica discriminatoria. Se recomienda también a la institución, incorporar y estructurar un programa de voluntariado alineado a la estrategia de la organización que incorpore a todos los trabajadores enfocado al fortalecimiento de principios y valores.</p> <p>Se recomienda difundir el Código de ética en todos los niveles de la empresa y el mismo instrumento de investigación arrojó la necesidad de fortalecer la familiarización con esta fuente de información.</p>
<p>Participación activa en la comunidad</p>	<p>3.- ¿Con qué objetivos del área de Gestión Humana considera usted que se puede garantizar este propósito internamente?</p> <p>4.- En su experiencia y relación con los procesos del Ciclo de Gestión Humana ¿Cómo visualiza la posibilidad de reforzar la interseccionalidad en los mismos?</p> <p>5.- A su criterio ¿Qué factores podría identificar en las diferentes estructuras sociales internas que desafían una mirada de interseccionalidad?</p>	<p>Se recomienda a la institución financiera guatemalteca fortalecer los procesos de inclusión laboral y darlos a conocer como buena práctica, sin bien los líderes conocen muy bien las acciones que se han venido realizando se requiere de mayor promoción y mayor fortalecimiento en otros niveles de estructura social. El propósito institucional se puede fortalecer y alinear con el área de Gestión Humana, atendiendo la recomendación que hace CentraRSE en fortalecer el enfoque estratégico de las líneas de inversión social para que se repercuta en la viabilidad de</p>

Elaboración propia tomado de los resultados del informe de Verificación de Prácticas Socialmente Responsables CentraRSE

CAPÍTULO 5, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1.- El objetivo general de la investigación que implicaba analizar el Ciclo de Gestión Humana desde la interseccionalidad y los objetivos específicos que buscaban identificar los desafíos más relevantes en algunos procesos del ciclo de Gestión Humana, describir los elementos necesarios para concientizar la relevancia de la interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana y acercarse a comprender la disponibilidad de los líderes del sector financiero para incluir en el ciclo de Gestión Humana una perspectiva desde la interseccionalidad fueron abordados y cumplidos según lo proyectado.

2.- Los resultados de la investigación permitieron una visualización integral de que existen procesos del Ciclo de Gestión Humana con diferente demanda de atención, por lo que es necesario determinar prioridades de acción en el diseño de la propuesta y definir viabilidades para la ejecución de esta.

3.- La investigación determinó que lo relacionado con el Ciclo de Gestión Humana en cuanto a trabajo decente y políticas se visualiza con mayor prevalencia en acciones del proceso de Administración de personal, así como la importancia y necesidad de reforzar los objetivos del área de Gestión Humana y su impacto en la estrategia empresarial.

4.- En cuanto a la concientización de la relevancia de la interseccionalidad, es necesario identificar las acciones que se vienen haciendo como institución

que promueven este concepto para el entendimiento amplio y para la definición de un significado intencional y objetivo.

5.- Se evidencia disponibilidad de los líderes en ampliar sus conocimientos para la aplicabilidad del análisis de la interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana donde ellos comparten responsabilidad con el área de Gestión Humana.

6.- Existen desafíos relevantes en algunos procesos del Ciclo de Gestión Humana para incluir un análisis de interseccionalidad, principalmente en cada una de las estructuras sociales que tienen injerencia y que puede requerir de técnicas enfocadas a la cohesión de equipos y alineación de perspectivas, sin perder de vista la estrategia empresarial.

Recomendaciones

A la institución financiera guatemalteca

1.- Fortalecer los canales de comunicación internos y apoyar las iniciativas que permitirán la aplicabilidad del análisis de interseccionalidad en las estructuras sociales internas que apoyan o participan en los procesos del Ciclo de Gestión Humana.

2.- Apoyar los esfuerzos generados por el área de Gestión Humana para desarrollar las habilidades necesarias en los líderes para ampliar sus conocimientos en cuanto al análisis de la interseccionalidad.

3.- Reconocer las acciones de los líderes en cuanto a su involucramiento consciente y responsable en la ejecución de los procesos del Ciclo de Gestión Humana.

Al área de Gestión Humana de la institución financiera guatemalteca:

1.- Es necesario enfocar esfuerzos que permitan un entendimiento más profundo en los líderes, de los objetivos que hoy en día realizan y que impacta en el propósito empresarial de favorecer el bienestar y progreso de las personas y comunidades.

2.- Alinear las acciones que hoy en día hacen cada una de las áreas a cargo de los procesos del Ciclo de Gestión Humana a un análisis y mirada de interseccionalidad para concientizar a los líderes con quienes se comparten la responsabilidad de ejecución.

3.- Definir las acciones para atender a las demandas de desarrollo de habilidades que los líderes consideran necesarias para aportar en la aplicabilidad de la interseccionalidad, potenciando los presupuestos económicos o los esfuerzos de gestión en la toma de decisiones relacionadas a desarrollo de personal.

A los líderes del sector financiero de la institución guatemalteca

1.- Ser líderes activos en la promoción y refuerzo de acciones que permitan la concientización del análisis de interseccionalidad en los equipos a cargo, generando valor a la identidad individual y a la identidad colectiva.

2.- Ser autodidactas en cuanto a las políticas internas de la institución que fortalecen los procesos del Ciclo de Gestión Humana y que están explícitas en los manuales o bien código de trabajo para fortalecer el criterio en la toma de decisiones que tenga que ver con el personal.

3.- Generar dialogo constructivo y de aprendizaje con las áreas de Gestión Humana de la institución para desarrollar la responsabilidad compartida en los procesos del Ciclo de Gestión Humana.

CAPÍTULO 6, PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

“Análisis del ciclo de Gestión Humana desde el enfoque de la interseccionalidad”

Viabilidad del diseño de un modelo interno, que busque llevar a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos del Ciclo de Gestión Humana con elementos de análisis de interseccionalidad, optimizando recursos y practicas organizacionales que permita a los líderes de la institución financiera guatemalteca potencializar su rol e involucramiento en el ciclo de vida laboral de sus empleados.

6.1 Análisis de participantes

El proyecto se diseñará con líderes de la institución financiera guatemalteca de las tres regiones departamentales. Los actores relevantes serán los líderes que se definan por parte de las autoridades de la institución, asegurando contemplar criterios que permitan la diversidad, equidad e inclusión como parte del enfoque de la interseccionalidad.

CATEGORIA	ACTOR	ROL Y OBJETIVO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER	RECURSOS
	Directivos	Participación en las iniciativas del proyecto para la credibilidad y motivación de los empleados	Indiferente	Capacidad de facilitar las acciones: Alta Capacidad de influencia: baja	Resoluciones de Junta Directiva cuando aplique el caso
	Mandos medios	Análisis de viabilidad de las iniciativas o acciones que se propongan buscando en la mayoría la aprobación y ejecución	A favor	Capacidad de facilitar las acciones: Alta Capacidad de influencia: Alta	Manuales internos de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, Gestión Organizacional, Desarrollo y Administración de personal
Institución financiera guatemalteca	Gestión Humana	Liderar el diseño del modelo generando la comunicación con las personas clave dentro de la institución	A favor	Capacidad de facilitar las acciones: media Capacidad de influencia: media	Políticas internas asociadas a los procesos del Ciclo de Gestión Humana Código de trabajo de la República de Guatemala
	Líderes del sector financiero	Participar en el diseño del modelo generando propuestas con elementos de interseccionalidad partiendo de los elementos que consideraron se pueden incorporar en los procesos del Ciclo de Gestión Humana	A favor	Capacidad de facilitar las acciones: alta Capacidad de influencia: alta	Política Nacional de Empleo Digno 2017-2032
				Capacidad de ejecutar las acciones: alta Capacidad de facilitar las acciones: baja	Políticas internas asociadas a los procesos del Ciclo de Gestión Humana

Fuente: datos obtenidos en entrevista a profundidad, elaborada por el autor

6.2 Síntesis de los resultados de la investigación

El análisis del Ciclo de Gestión Humana desde un enfoque de interseccionalidad permitió un abordaje integral de la viabilidad de potencializar las acciones que se realizan en respuesta a los procesos y experiencias sociales dentro de la institución. La perspectiva de interseccionalidad busco hacer reflexionar a los líderes sobre las posiciones múltiples de los empleados que conforman la institución financiera.

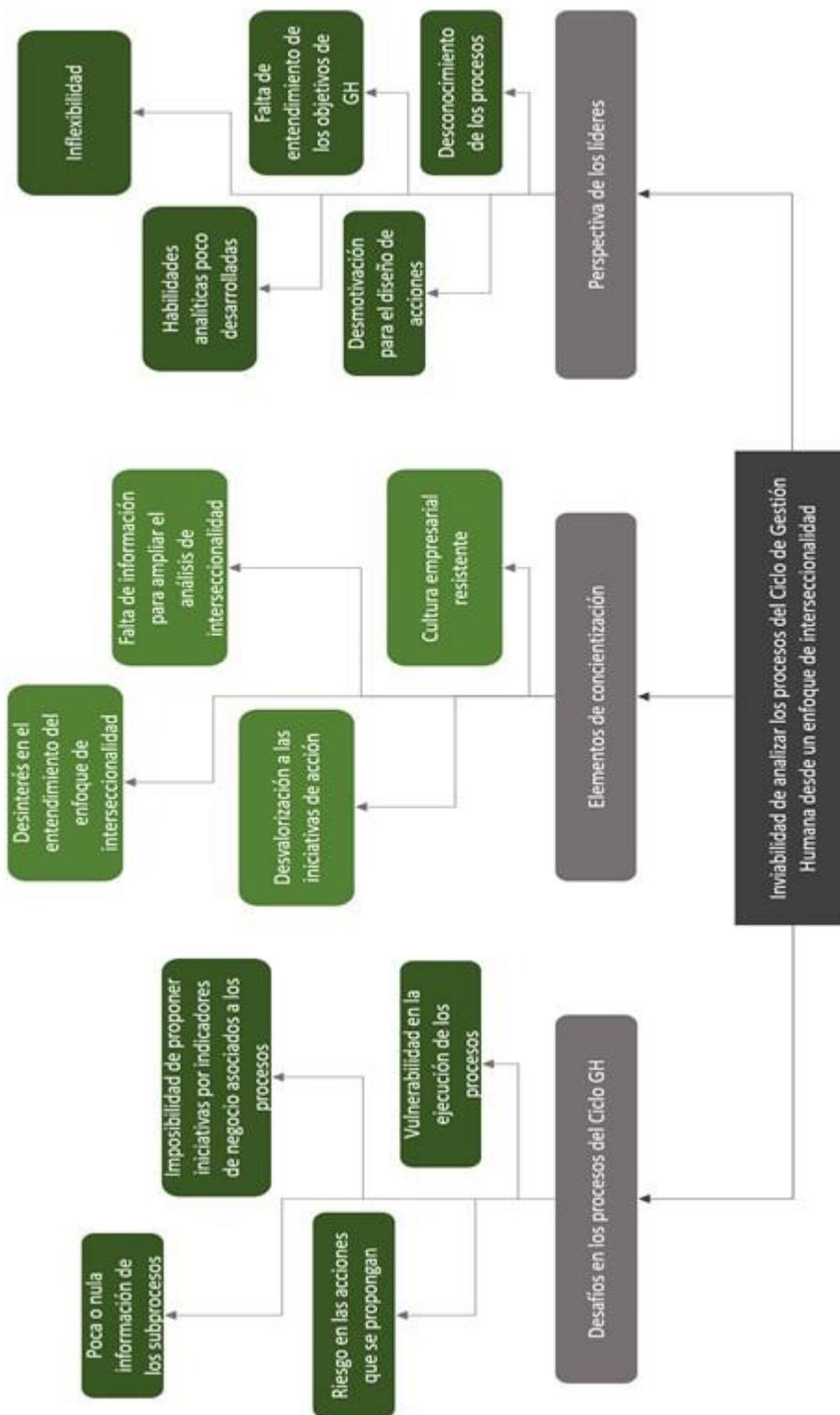
Las entrevistas realizadas a los líderes de la institución financiera guatemalteca permiten también proponer un proyecto orientado a la integralidad, reconociendo y abordando dimensiones de relevancia para avanzar en el cumplimiento de elementos que conforman la política nacional de empleo digno.

6.3 Análisis de problemas

Para delimitar el problema es oportuno considerar el aporte de Giannina (como se citó en (Platero, 2013) *“Se evidencia el sesgo de las estrategias de política social que se centran en una sola dimensión de discriminación (género o raza), excluyendo a los sujetos que son afectados por otras dimensiones o ejes de opresión o por ambos al mismo tiempo”*

El problema priorizado será pensar en cómo la interseccionalidad busca comprender las dimensiones implicadas en los procesos del Ciclo de Gestión Humana como elementos interrelacionados y superpuestos que no se pueden reducir unos de otros y que no se pueden categorizar de manera general e inflexible, permitiendo a los líderes y el área de gestión humana insumos para la creación del modelo.

Árbol de problemas



6.4 Análisis contextual y diagnóstico

La interseccionalidad no solo juega un rol importante en el análisis de las relaciones de dominación en su conjunto, sino que es aplicable a una amplia gama explicativa (Escudero Nuñez, 2019) hay que entender que los procesos sociales, culturales e incluso políticos pueden ser representados e incluidos en el análisis de los procesos del Ciclo de Gestión Humana con este enfoque interseccional.

(Visotsky, 2020) explica dos niveles de análisis de la interseccionalidad, una mirada denominada macrosociológica y una mirada microsociológica, bajo esta premisa se buscó cuidar en la investigación, específicamente con la población entrevistada, no caer en ser excesivamente introspectivos, centrar atención en narraciones de identidades o enfatizar demasiado en las estructuras de daño moral o material de las dimensiones subjetivas que conllevan las relaciones de poder dentro de la institución.

Es prescindible que el uso descriptivo de la interseccionalidad conlleve a una reflexión en torno a las relaciones de poder, por lo mismo, se vio necesario y clave considerar este análisis desde la perspectiva de los líderes. Si bien existe mayor información en torno a este análisis enfocado en las diferencias de las realidades relacionadas al género, lo que se busca en la investigación es un enfoque más integral valorizando los derechos humanos.

La institución financiera bancaria en la que se realizó el estudio, ha llevado a cabo esfuerzos y sigue en la búsqueda de crear entornos seguros, de valor y de empoderamiento para sus empleados, capaces también de desarrollar su potencial; estos esfuerzos motivaron al investigador a realizar un análisis más profundo sobre si los procesos implicados en el Ciclo de Gestión Humana evidencian tener

componentes de diversidad, equidad e inclusión y si el involucramiento de los líderes es consciente en cuanto a la importancia de promover este enfoque.

Como indica (Sosa-Sánchez, 2017) ***“Se considera que la institución de toda sociedad implica un modo de representar, una categorización del mundo, así como un modo de valorizar y jerarquizar y por tanto un modo particular de ser afectado/privilegiado por dicha institución”*** los líderes entrevistados en esta investigación por el rol que poseen, se consideran entes principales de apoyo para brindar información sobre estos modos particulares de poder afectar o privilegiar a los empleados de la institución, fueron seleccionados de las tres regiones departamentales y se pudieron identificar en los resultados semejanzas en algunas iniciativas de la institución pero diferencias en cuanto a las posibles líneas de acción que se pueden incluir en el modelo como propuesta de intervención.

El área de gestión humana de la institución, como ejecutora, administradora y diseñadora de los procesos del Ciclo de Gestión Humana está consciente de que cuando los equipos y las organizaciones son más diversos, los resultados institucionales son mejores, empezando por encontrar y retener talento diverso, creativo e innovador desde las diferentes realidades de vida de país, sin embargo uno de los indicadores críticos para la sostenibilidad y éxito de incluir elementos con enfoque y análisis de interseccionalidad, depende del nivel de responsabilidad de estos líderes, empezando por el entendimiento claro de la estrategia y propuesta de valor del área de Gestión Humana y asegurando la influencia de ellos en las experiencias de los empleados.

Del grupo de líderes entrevistados se busca obtener ideas para soluciones coherentes o intervenciones amplias, dentro de las responsabilidades de su rol está administrar equipos de trabajos diversos, en cuanto a edades, intereses, religión, razas, etnias y formas de pensar por lo que el involucramiento de ellos es relevante

puesto que también comparten responsabilidad con el área de Gestión Humana del desarrollo de los procesos del ciclo.

No solo el tema de equidad de género es relevante en esta investigación, sino entender que hay diversas categorías que regulan las relaciones sociales en los diferentes tiempos de los procesos y eso puede dar viabilidad a diferentes usos para crear valor.

La política nacional de empleo en Guatemala incorpora la equidad y los derechos humanos, así como también ser incluyentes y procurar la igualdad de oportunidades en el empleo de todas las personas, identificando las acciones específicas para atender las necesidades particulares de todos los sectores de la población, en poblaciones de jóvenes, indígenas, mujeres, migrantes y personas con discapacidad.

La disposición de los líderes para diseñar propuestas es fundamental como también para promoverlas en la cultura empresarial, requerirá problematizar la realidad actual puesto que su rol interactúa e interseca en el Ciclo de Gestión Humana.

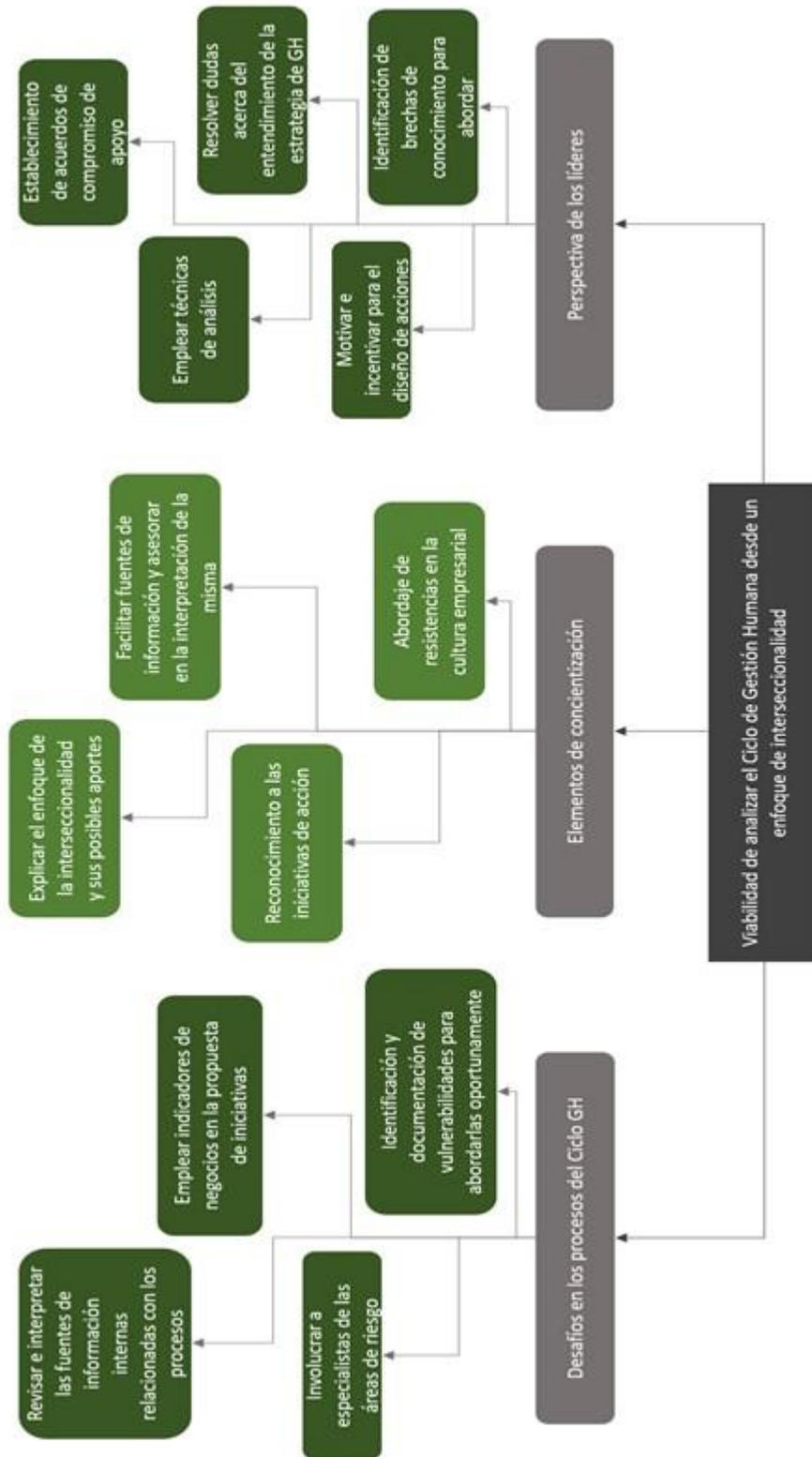
De las autoridades de la institución se espera conocimiento de las iniciativas y espacios de retroalimentación para presentar resultados de las mejoras, a la vez participación activa en las acciones que pueda requerir apoyo e involucramiento, ya que uno de los elementos identificados en las entrevistas para fortalecer la interseccionalidad en el Ciclo de Gestión Humana es que los líderes sean referentes inspiracionales para utilizar las estructuras sociales de la institución, en estructuras dinámicas y colectivas.

La propuesta de intervención será viable en cuanto al alcance que como empresa, área y disposición de líderes se tenga y se considere oportuno, asegurando poder cumplir con elementos de los objetivos específicos que la investigación propone.

6.5 Análisis de objetivos

A continuación, se pretende convertir las causas identificadas en el árbol de problemas hacia un problema priorizado, orientado hacia los objetivos planteados en la investigación y atendiendo a través de acciones concretas, viables y aterrizadas a la realidad de la institución.

Árbol de objetivos:



Objetivo General:

- Analizar el ciclo de Gestión Humana desde el enfoque de la interseccionalidad en una empresa del sector financiero guatemalteco.

Objetivos específicos:

- Identificar los desafíos más relevantes en algunos procesos del ciclo de Gestión Humana desde la interseccionalidad en una empresa del sector financiero guatemalteco.
- Describir los elementos necesarios para concientizar la relevancia de la interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana en una empresa del sector financiero guatemalteco.
- Acercarse a comprender la disponibilidad de los líderes del sector financiero para incluir en el ciclo de Gestión Humana una perspectiva desde la interseccionalidad en una empresa del sector financiero guatemalteco.

6.6 Análisis de opciones

De conformidad con lo establecido en el árbol de objetivos, se identifican opciones que están orientadas a la viabilidad del diseño de un modelo de Análisis del Ciclo de Gestión Humana desde un enfoque de interseccionalidad. Para ello se diseñó una tabla que responde a tres componentes (impacto, aporte al objetivo y viabilidad) y que según variables de criticidad permitirán identificar las alternativas que permitan desarrollar estrategias para la propuesta de intervención.

Opciones	Análisis de opciones		
	Impacto sobre el medio analizado	Aporta al objetivo central	Permite cumplir uno o más fines
Revisar e interpretar las fuentes de información internas relacionadas con los procesos	alto	alto	mucha evidencia
Emplear indicadores de negocios en la propuesta de iniciativas	medio	medio	poca evidencia
Involucrar a especialistas de las áreas de riesgo	medio	medio	poca evidencia
Identificación y documentación de vulnerabilidades para abordarlas oportunamente	alto	medio	poca evidencia
Explicar el enfoque de la interseccionalidad y sus posibles aportes	alto	alto	mucha evidencia
Facilitar fuentes de información y asesorar en la interpretación de esta	alto	alto	mucha evidencia
Reconocimiento a las iniciativas de acción	medio	alto	poca evidencia
Abordaje de resistencias en la cultura empresarial	bajo	medio	poca evidencia
Establecimiento de acuerdos de compromiso de apoyo	medio	medio	poca evidencia
Emplear técnicas de análisis	bajo	medio	poca evidencia
Resolver dudas acerca del entendimiento de la estrategia de GH	alto	alto	poca evidencia
Motivar e incentivar para el diseño de acciones	medio	alto	mucha evidencia
Identificación de brechas de conocimiento para abordar	bajo	medio	no evidencia

Fuente: elaboración propia con fines de investigación

Las opciones consideradas como alternativas según su criticidad son:

Opciones	Análisis de opciones		
	Impacto sobre el medio analizado	Aporta al objetivo central	Permite cumplir uno o más fines
Revisar e interpretar las fuentes de información internas relacionadas con los procesos	alto	alto	mucha evidencia
Explicar el enfoque de la interseccionalidad y sus posibles aportes	alto	alto	mucha evidencia
Facilitar fuentes de información y asesorar en la interpretación de esta	alto	alto	mucha evidencia

Fuente: elaboración propia con fines de investigación

Es necesario también considerar la viabilidad de las alternativas a través de la consideración de los criterios de recursos materiales, recursos humanos, tiempo estimado para el logro de objetivos, riesgos, probabilidades para el logro de objetivos y vinculación con los beneficiarios.

6.6.1 Viabilidad de alternativas

	Criterios	Panorama ideal	Panorama medio	Panorama limitado
		Involucramiento institucional		
Alternativas	Revisar e interpretar las fuentes de información internas relacionadas con los procesos	<p>La Dirección de Gestión Humana otorga y facilita los accesos necesarios al investigador para consultar las fuentes de información interna, así como los manuales, procesos o políticas que sirvan de insumo para la interpretación</p> <p>La Dirección de Gestión Humana integra el proyecto en su planificación designando un equipo de trabajo que desarrollará estrategias de sostenibilidad anual</p>	<p>La Dirección de Gestión Humana otorga y facilita los accesos necesarios a las personas que considere necesario para consultar las fuentes de información interna, así como los manuales, procesos o políticas que sirvan de insumo para la interpretación</p> <p>La Dirección de Gestión Humana designa un equipo de trabajo temporal para apoyar al investigador</p>	<p>La Dirección de Gestión Humana limita los accesos necesarios para consultar las fuentes de información interna, así como los manuales, procesos o políticas que sirvan de insumo para la interpretación</p> <p>La Dirección de Gestión Humana decide no tener ningún involucramiento en el diseño del proyecto</p>
	Explicar el enfoque de la interseccionalidad y sus posibles aportes	<p>El equipo de trabajo designado por la Dirección de Gestión Humana se informa y profundiza sobre los componentes del enfoque de interseccionalidad y solicita al equipo de trabajo designado un plan de formación para los líderes involucrados en el diseño de la propuesta</p>	<p>El equipo temporal designado por la Dirección de Gestión Humana esclarece el enfoque de interseccionalidad con base a conocimiento previo sin profundización</p>	<p>Al no tener un equipo de trabajo designado la explicación del enfoque de interseccionalidad a los líderes puede ser limitado y sin contexto empresarial</p>

	Facilitar fuentes de información y asesorar en la interpretación de esta	El equipo de trabajo designado por la Dirección de Gestión Humana evalúa la posibilidad de alianzas con entidades externas que dominen el tema para diseñar una propuesta más integral con asesoría de expertos	El equipo temporal designado por la Dirección de Gestión Humana se limita a la información de alcance en fuentes externas	Desafíos para obtener información por no contar con apoyo institucional
	Recursos Materiales			
	Revisar e interpretar las fuentes de información internas relacionadas con los procesos	<p>Espacio físico en la institución financiera bancaria con equipo de cómputo que permita el acceso a los sistemas internos de información</p> <p>Modalidades de sesiones presencial o virtual</p> <p>Impresora, proyector, hojas, marcadores, papelógrafos para realizar lluvia de ideas</p> <p>Parqueo</p>	<p>Espacio físico en la institución financiera bancaria con equipo de cómputo que permita el acceso a los sistemas internos de información</p> <p>Modalidades de sesiones presencial o virtual</p>	<p>Mobiliario básico</p> <p>Burocracia para obtener materiales esenciales y falta de apoyo en la agilización de la autorización</p>

	Explicar el enfoque de la interseccionalidad y sus posibles aportes	Material de apoyo impreso o gráfico para explicar los temas relacionados al enfoque	Material de apoyo impreso o gráfico para explicar los temas relacionados al enfoque, pero sin responsabilidad del costo	Material de apoyo impreso o gráfico para explicar los temas relacionados al enfoque, pero sin responsabilidad del costo
	Facilitar fuentes de información y asesorar en la interpretación de esta	Viáticos para la participación de los líderes departamentales	Viáticos limitados para la participación de los líderes departamentales	No autorización de viáticos para la participación de líderes departamentales
		Espacios físicos para el desarrollo de las sesiones de formación	Un único espacio físico para el desarrollo de las sesiones de formación	
Recursos Humanos				
	Revisar e interpretar las fuentes de información internas relacionadas con los procesos	Maestrando (profesional a cargo del proyecto) Equipo de trabajo designado por la Dirección de Gestión Humana Equipo de TI	Maestrando (profesional a cargo del proyecto) Equipo de trabajo temporal designado por la Dirección de Gestión Humana	Maestrando (profesional a cargo del proyecto)
		Material compartido por las entidades externas con facilidad de consulta	Material de consulta de entidades externas no actualizado	Ningún material de consulta

	Explicar el enfoque de la interseccionalidad y sus posibles aportes	<p>Maestrando (profesional a cargo del proyecto)</p> <p>Equipo de trabajo designado por la Dirección de Gestión Humana</p> <p>Equipo de TI</p> <p>Líderes de la institución financiera locales y departamentales</p> <p>Formadores internos de la empresa encargados de la formación de los líderes</p> <p>Especialistas o asesores en materia de política de trabajo digno o con experiencia en temas de equidad, igualdad y derechos</p> <p>Maestrando (profesional a cargo del proyecto)</p>	<p>Maestrando (profesional a cargo del proyecto)</p> <p>Equipo de trabajo temporal designado por la Dirección de Gestión Humana</p> <p>Equipo de TI</p> <p>Líderes de la institución financiera locales y departamentales</p> <p>Formadores internos de la empresa encargados de la formación</p>	<p>Maestrando (profesional a cargo del proyecto)</p> <p>Líderes de la institución financiera locales y departamentales</p>
	Facilitar fuentes de información y asesorar en la interpretación de esta	<p>Equipo de trabajo de entidades externas que expliquen los materiales consultados en sus fuentes</p> <p>Equipo de trabajo designado por la Dirección de Gestión Humana</p> <p>Área de comunicación interna de la</p>	<p>Maestrando (profesional a cargo del proyecto)</p> <p>Equipo de trabajo de entidades externas que expliquen los materiales consultados en sus fuentes con limitaciones de comunicación</p> <p>Equipo de trabajo temporal designado por la Dirección de Gestión Humana</p>	<p>Maestrando (profesional a cargo del proyecto)</p>

		institución para promover las iniciativas		
	Tiempo estimado para el logro de objetivos			
	Revisar e interpretar las fuentes de información internas relacionadas con los procesos	3 meses	6 meses	1 año
	Explicar el enfoque de la interseccionalidad y sus posibles aportes	6 meses	9 meses	1 año
	Facilitar fuentes de información y asesorar en la interpretación de esta	6 meses	9 meses	1 año
	Riesgos			
	Revisar e interpretar las fuentes de información internas relacionadas con los procesos	Inestabilidad en el apoyo de la Dirección de Gestión Humana No contar con espacios para la	Complicaciones en los líderes para participar en las sesiones de formación Dificultades de	No autorización por parte de la institución para realizar las iniciativas de acción

	Explicar el enfoque de la interseccionalidad y sus posibles aportes	realización de las actividades	desplazamiento	
	Facilitar fuentes de información y asesorar en la interpretación de esta	Limitaciones en las comunicaciones por disposiciones empresariales	Incompatibilidad de posturas de análisis	
	Probabilidades para el logro de objetivos			
	Revisar e interpretar las fuentes de información internas relacionadas con los procesos	Altas: si la Dirección de Gestión Humana atienden a las necesidades del proyecto (económicas, logísticas, materiales o de desarrollo)	Medias: si la Dirección de Gestión Humana limita la atención de las necesidades del proyecto (económicas, logísticas, materiales o de desarrollo)	Medias: si la Dirección de Gestión Humana limita la atención solo a ciertas necesidades del proyecto
	Explicar el enfoque de la interseccionalidad y sus posibles aportes			
	Facilitar fuentes de información y asesorar en la interpretación de esta			
	Vinculación con los beneficiarios			
	Revisar e interpretar las fuentes de información internas relacionadas con los procesos	Se beneficia la Dirección de Gestión Humana por el fortalecimiento de su estrategia interna con un rol social responsable Se benefician los ejecutores de los	Se benefician los líderes que participaran en el diseño de la propuesta puesto que comparten responsabilidad en la ejecución de los procesos del Ciclo de Gestión Humana	Se benefician los equipos a cargo de los líderes puesto que existen mejoras en los procesos del Ciclo de Gestión Humana Se beneficia el profesional que

	Explicar el enfoque de la interseccionalidad y sus posibles aportes	<p>procesos del Ciclo de Gestión Humana de la Institución Financiera guatemalteca puesto que se hará una revisión y análisis de sus procesos y se incluirán iniciativas de mejora</p> <p>Se benefician los líderes que participaran en el diseño de la propuesta puesto que comparten responsabilidad en la ejecución de los procesos del Ciclo de Gestión Humana</p> <p>Se benefician los equipos a cargo de los líderes puesto que existen mejoras en los procesos del Ciclo de Gestión Humana</p> <p>Se beneficia el profesional que realiza la investigación</p>	<p>Se benefician los equipos a cargo de los líderes puesto que existen mejoras en los procesos del Ciclo de Gestión Humana</p> <p>Se beneficia el profesional que realiza la investigación</p>	realiza la investigación
	Facilitar fuentes de información y asesorar en la interpretación de esta	<p>Se benefician los líderes que participaran en el diseño de la propuesta puesto que comparten responsabilidad en la ejecución de los procesos del Ciclo de Gestión Humana</p> <p>Se benefician los equipos a cargo de los líderes puesto que existen mejoras en los procesos del Ciclo de Gestión Humana</p> <p>Se beneficia el profesional que realiza la investigación</p>		

El análisis comparativo de las alternativas presentadas permite identificar la viabilidad de la opción dos: “Explicar el enfoque de la interseccionalidad y sus posibles aportes”

Se evidencia alineación con la viabilidad del diseño de un modelo interno, que busque llevar a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos del Ciclo de Gestión Humana con elementos de análisis de interseccionalidad, optimizando recursos y practicas organizacionales que permita a los líderes de la institución financiera guatemalteca potencializar su rol e involucramiento en el ciclo de vida laboral de sus empleados.

6.7 Marco Conceptual

Considerar un enfoque de interseccionalidad en el análisis del Ciclo de Gestión Humana de una empresa implica contemplar elementos de la psicología positiva como modelo de empresas resilientes, implica también con gran relevancia, una perspectiva teórico-metodológica con enfoque en la diversidad cultural, conectar e integrar estas variables (psicología positiva y diversidad cultural) permite abogar por una propuesta de modelo que ponga énfasis en diseño de mejoras.

Como indica (Sabina García-Peter, 2016) ***"diferencia" y "cultura": cómo se les entiende, delimita y refuerza semejanzas o divergencias, rasgos o supuestos, aportando un grado siempre interesante, nunca neutro, y en la mayor parte de las veces inestable, de construcción y comprensión ad hoc. En este sentido, si bien los límites y alcances de las concepciones sobre la diversidad cultural han sido discutidos ampliamente —no sólo desde la mirada del multiculturalismo, sino también del interculturalismo—, estas discusiones han estado enmarcadas dentro del debate en torno al concepto de cultura, como si la "diferencia cultural" fuera la única fuente de diversidad"***

En la realidad nacional guatemalteca existen fuentes de diversidad en cuanto a cultura nos referimos y son pocas las empresas que se ocupan y preocupan de la adopción de una cultura empresarial de sus empleados; buscan tener empleados positivos, proactivos, con iniciativa personal y disposición al desarrollo de sus habilidades para el logro de los objetivos, pero sin contemplar un enfoque de interseccionalidad.

El interés de esta propuesta de análisis se apoya de concepciones como la que plantea (García Alcaraz & Solís, 2018) de que el estudio de identidades personales se puede abordar desde distintas disciplinas como la sociología, antropología y psicología y es que estas identidades permiten la producción y reproducción de la cultura, eso nos hace identificar una cultura interiorizada dando sentido a las personas y al como construyen sus acciones.

Las organizaciones viven una cultura que da sentido de identidad a la empresa y parece importante tomar en esa construcción, las identidades complejas siendo el punto de partida de que las personas desarrollan distintas formas o estrategias de gestionarse a sí mismos y a su concepción del yo.

La historia referente al concepto de interseccionalidad surge con el surgimiento del feminismo en América y Europa, inicialmente se creó la noción de una “opresión triple” en donde mujeres afroamericanas sostenían que sufrían de tres tipos de opresión: clase, raza y género, sin embargo, más adelante el concepto se relacionó con identidades como sexualidad, discapacidad, etc. (Salem, 2014)

Como cita García-Peter (Guzmán-Ordaz, 2011) el enfoque de interseccionalidad ha venido adquiriendo protagonismo para enfrentar la comprensión y resolución teórico-metodológica del estudio de desigualdades sociales, tomando en cuenta de manera simultánea y relacionadamente la complejidad de las múltiples experiencias de las personas.

Otra propuesta de análisis de la interseccionalidad que propone (LÁZARO CASTELLANOS & JUBANY BAUCELLS, 2017) es que refiere a la interacción entre el género, raza y otras categorías de diferenciación en la vida de las personas en las prácticas sociales, en las instituciones e ideologías culturales que se pueden visualizar en términos de poder.

(Mellizo-Rojas & Cruz-Castillo, 2016) en su artículo menciona dos estudios interesantes que aportan elementos que se pueden incluir en el análisis del Ciclo de Gestión Humana empezando por fortalecimientos de gobiernos y la formulación de políticas sociales con perspectivas de interseccionalidad. Ejemplo de ello es la “Guía metodológica para el diagnóstico municipal participativo con perspectiva de derechos de género y ciclo de vida” la cual sirve para orientar las soluciones y alternativas de la situación identificada y planificar de manera concertada entre los diferentes actores presentes en el territorio la visión de desarrollo, las líneas de acción estratégicas y los programas que se fomentarán en el municipio para garantizar los derechos.

La construcción de un análisis de interseccionalidad requiere incorporar la diversidad de los seres humanos y como bien señala (Amézquita Aguirre & Timiño Velásquez, 2020) la experiencia de interseccionalidad es más allá que racismo y sexismo.

Parece sumamente interesante como plantea también que las categorías de raza y género por ejemplo son creaciones históricas para la dominación en cuanto a la remuneración y a su valor.

El enfoque de interseccionalidad permite identificar en los procesos del Ciclo de Gestión Humana las posibles discriminaciones múltiples y (Barbera & Wences, 2020) en donde se interconectan formas de exclusión como racismo, colonialidad, nacionalismo, xenofobia, homofobia, etc.

La viabilidad de analizar el Ciclo de Gestión Humana desde un enfoque de interseccionalidad responde a que este concepto permite críticamente comprender las posiciones de las personas en el contexto empresarial, ya que en las empresas se generan conexiones entre las estructuras de género, raza, etnia, clase social o “status” lo que puede dar lugar a contextos complejos de desigualdades con influencia de poderes por las mismas estructuras sociales internas.

Es importante cuidar que el análisis interseccional plantea que no se debe entender la combinación de identidades como un suma que produce experiencias diferentes sino examinar las diferentes categorías a varios niveles de análisis e interrogar las interacciones a través de la historia. (Moreno, Raesfeld, & González, 2021) propone cuatro dominios en los sistemas de opresión: estructuras sociales, disciplinario en organizaciones burocráticas, hegemónico a través de las ideologías e interpersonal.

Para fines de esta investigación se consideran los cuatro dominios relevantes puesto que se hace referencia a la sociedad guatemalteca, la institución financiera y los procesos implicados a través de la gestión de los líderes.

En cuanto al enfoque de Psicología positiva es necesario adentrarse específicamente en la Psicología Organizacional Positiva, la cual (Salanova, 2016) explica que surge de la combinación de salud integral aplicada al contexto de trabajo, permite estudiar científicamente el funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las empresas, como se gestiona el bienestar psicosocial y el desarrollo total de las empresas para que sean saludables considerando características a nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social.

La administración de los procesos del Ciclo de Gestión Humana, desde el área que lidera y administra como de los líderes que comparten responsabilidad, implica comprender mecanismos a través de la construcción de marcos conceptuales interdisciplinarios

Distinguir a una empresa resiliente en los tiempos actuales, puede implicar que cuenten con el desarrollo de estrategias, políticas, programas o proyectos enfocados a la diversidad, equidad e inclusión que permitan el reconocimiento de derechos de una ciudadanía diferenciada culturalmente y así ofrecer propuestas de valor orientadas a dotar de mecanismos necesarios para enfrentar las discriminaciones.

Existe potencialidad en el enfoque de interseccionalidad aplicado al Ciclo de Gestión Humana para pensar en procesos y experiencias sociales y lograr la viabilidad de diseñar un modelo interno que se enfoque en los recursos, prácticas empresariales, empleados, equipos de trabajo y resultados empresariales.

Para ello la alineación de intenciones y acciones es relevante, escuchar a los empleados de como experimentan la cultura empresarial y como las políticas impactan en sus experiencias puede ser un buen punto de partida.

Los beneficios o incentivos son perceptibles en los procesos implicados en el Ciclo de Gestión Humana por lo que estos deberían de ser bajo una concepción de inclusión evaluando la disponibilidad como la satisfacción, contemplando deficiencias de alcance y atención a las poblaciones de la empresa.

Apoyar la comprensión de los líderes es otra acción necesaria para dar credibilidad a las iniciativas que se puedan proponer, los líderes deben ser empáticos, ampliando su comprensión de la responsabilidad que tienen en los procesos del Ciclo de Gestión Humana porque consecuentemente esta la influencia de los líderes en los empleados para enriquecer y hacer sostenibles las propuestas.

Promover o potenciar una empresa resiliente se puede lograr a través de prácticas con base en la Psicología Organizacional Positiva puesto que invita a promover el bienestar psicosocial de los empleados, considerar un modelo multicausal que integre elementos bajo el enfoque de interseccionalidad es lo que se pretende lograr con la investigación.

Para entender como un modelo de análisis del Ciclo de Gestión humana desde la interseccionalidad aporta a la línea de investigación de resiliencia, se tomaran diferentes elementos relevantes del artículo de (Rogel Gutiérrez & Urquizo Villafuerte, Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras, 2019) empezando porque hay que comprender que la resiliencia puede ser eficaz en una organización porque gobierna y adapta, estimula las transformaciones necesarias, dando posibilidad a aprovechar las oportunidades que se presenten, implica adaptar una visión distinta del mundo que rodea al individuo y a la organización.

Ser una organización resiliente implica manejar realidades, resolver situaciones y estimular cambios favorables, y para ello, solo algunas propuestas que plantea (Tello de la Torre & Vargas Villamizar, Género y trabajo en tiempos del COVID-19: una mirada desde la interseccionalidad, 2020) podrían ser: inmigración, modelos familiares, bienestar laboral, desarrollo humano, ciudadanía ambiental, gobierno corporativo, aprendizaje estudiantil, entre otras.

La resiliencia como cita Rogel y Urquiza a (Ortunio, 2016) se puede relacionar con la confianza, el optimismo ante la adversidad, el reconocimiento de las propias competencias y la capacidad para el manejo de las circunstancias conflictivas donde se busca preservar la calidad de vida.

La resiliencia plantea una forma de comprender las dinámicas no lineales, así como los procesos de auto mantenimiento de ecosistemas que persisten frente a las perturbaciones y los cambios, tiene un alto grado de desarrollo en el comportamiento de las sociedades y para fines de esta investigación y la correlación que se desea evidenciar, existen tres características clave que están implicadas en la propuesta de intervención y que (Calvente, 2007) menciona:

1. Cantidad de cambios o transformaciones que un sistema complejo puede soportar, manteniendo las mismas propiedades funcionales y estructurales
2. Grado en el que un sistema es capaz de generar una organización integral
3. Habilidad del sistema complejo para desarrollar e incrementar la capacidad de aprender, innovar y adaptarse

Analizar el ciclo de gestión humana debería de contemplar estas tres características para que posea un impacto a nivel institucional, no solo se pretende entender a la institución como resiliente en cuanto a su capacidad de responder y adaptarse a nuevas realidades, como por ejemplo la de Covid-19, que exigió a las empresas una adaptación de procesos a retos mundiales, sino hablar de interseccionalidad y empresa resiliente desde la evaluación de los procesos implicados con las personas que ingresan, forman parte o salen de la institución.

6.8 Matriz del proyecto

Resumen narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Fin: Viabilidad del diseño de un modelo interno, que busque llevar a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos del Ciclo de Gestión Humana con elementos de análisis de interseccionalidad			
Propósito: Analizar el ciclo de Gestión Humana desde el enfoque de la interseccionalidad.	Análisis del 100% de los procesos del Ciclo de Gestión Humana	Manuales, políticas o normativas internas que documenten los procesos del Ciclo de Gestión Humana	Carencia de información amplia para análisis
Componentes			
1.- Identificar los desafíos más relevantes en algunos procesos del ciclo de Gestión Humana desde la interseccionalidad.	Identificar al menos 2 desafíos en los procesos del Ciclo de Gestión Humana	Diagramas de causa y efectos de la identificación de los desafíos	Carencia de acuerdos de que desafíos se consideraran relevantes
2.- Describir los elementos necesarios para concientizar la relevancia de la interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana.	100% de la documentación de la descripción de los elementos	Informes con la documentación de la descripción de los elementos	Carencia de apoyo a la importancia de la concientización
3.- Acercarse a comprender la disponibilidad de los líderes del sector financiero para incluir en el ciclo de Gestión Humana una perspectiva desde la interseccionalidad.	100% de disponibilidad de los líderes	Listado de asistencia de los líderes a sesiones convocadas	Deserción de los líderes

Actividades	Recursos	Costos	Condiciones previas
A.- Reunión para establecer las estrategias que permitirán estructurar el trabajo	Espacio físico Computadora Formato de minuta Alimentación	Q.1,500.00 alimentación	Aprobación de la viabilidad del proyecto
B.-Reunión para establecer como organizar al equipo de trabajo	Espacio físico Computadora Formato de minuta Alimentación	Q.2,000.00 alimentación	Confirmación de los miembros del equipo
C.- Invitación de participación a los diferentes "actores" de la institución	Invitación virtual o física Promocionales	Q.700.00 promocionales	Autorización del contenido de la invitación
1. Sesión de búsqueda y establecimiento de metodologías para la identificación de desafíos relevantes	Espacio físico Computadora Formato de minuta	N/A	Autorización del Director o Gerente de Gestión Humana
1.1. Sesión para la solicitud de documentación para el análisis	Espacio físico Computadora Formato de minuta	N/A	Confirmación de asistencia de miembros de equipo de trabajo
1.2. Reunión de presentación de análisis de identificación de desafíos relevantes	Presentación Informe Minuta Espacio físico Computadora	N/A	Confirmación de asistencia de miembros de equipo de trabajo
1.3. Establecimiento de abordaje de los desafíos relevantes identificados en el proceso que se defina como de atención primaria	Espacio físico Informa de análisis Manuales, políticas o normativas analizados	N/A	

1.4. Establecimiento de abordaje de los desafíos relevantes identificados en el proceso que se defina como de atención secundaria	Espacio físico Informa de análisis Manuales, políticas o normativas analizados	N/A	Revisión concluida del proceso primario
1.5. Establecimiento de abordaje de los desafíos relevantes identificados en el proceso que se defina como de atención tercera	Espacio físico Informa de análisis Manuales, políticas o normativas analizados	N/A	Revisión concluida del proceso secundario
1.6. Establecimiento de abordaje de los desafíos relevantes identificados en el proceso que se defina como de atención cuarta	Espacio físico Informe de análisis Manuales, políticas o normativas analizados	N/A	Revisión concluida del proceso tercero
1.7. Establecimiento de abordaje de los desafíos relevantes identificados en el proceso que se defina como de atención quinta	Espacio físico Informe de análisis Manuales, políticas o normativas analizados	N/A	Revisión concluida del proceso cuarto
1.8. Sesión de retroalimentación y revisión de ajustes necesarios	Espacio físico Minuta Equipo de computo	N/A	Viabilidad
1.9. Abordaje de los desafíos relevantes identificados en el proceso que se defina como de atención primaria	Informe de abordaje Espacio físico	N/A	

1.10 Abordaje de los desafíos relevantes identificados en el proceso que se defina como de atención secundaria	Informe de abordaje Espacio físico	N/A	Abordaje concluido en el proceso primario
1.11 Abordaje de los desafíos relevantes identificados en el proceso que se defina como de atención tercera	Informe de abordaje Espacio físico	N/A	Abordaje concluido en el proceso secundario
1.13 Abordaje de los desafíos relevantes identificados en el proceso que se defina como de atención cuarta	Informe de abordaje Espacio físico	N/A	Abordaje concluido en el proceso tercero
1.14 Abordaje de los desafíos relevantes identificados en el proceso que se defina como de atención quinta	Informe de abordaje Espacio físico	N/A	Abordaje concluido en el proceso cuarto
1.15. Presentación de resultados de abordajes	Espacio físico Equipo de computo Presentación Informe de resultados Alimentación	Q.2,000.00 alimentación	
2. Sesión para diagnóstico de conocimiento sobre interseccionalidad en equipo de Gestión Humana	Instrumento de diagnóstico Equipo de computo	N/A	Realizadas las actividades 1-18
2.1. Análisis de criticidad de brechas interseccionalidad en equipo de Gestión Humana	Equipo de computo Informe de diagnóstico	N/A	Actividad 19

2.2. Presentación de análisis para definir planes de desarrollo del equipo de Gestión Humana	Espacio físico Equipo de computo	N/A	Definición de prioridades
2.3 Ejecución de los planes de desarrollo para el cierre de brechas del equipo de Gestión Humana	Espacio físico Equipo de computo	Q.15,000.00 plan de desarrollo	Proveedor o mecanismo aprobado para el cierre de brechas
2.4 Diseño de estrategia de concientización	Medios de comunicación	N/A	
2.5 Ejecución de la estrategia de concientización	Medios de comunicación	N/A	Actividad 23
2.6 Sesiones de evaluación de impacto de la estrategia de concientización	Espacios físicos Equipo de cómputo Informes	N/A	Actividad 24
2.7 Convocatoria a líderes para la participación en el diseño del modelo	Diseño de convocatoria	N/A	
2.8 Confirmación de participantes para la participación en el proyecto	Listado de participantes	N/A	Autorización de líderes superiores
2.9 Presentación con los participantes líderes del proyecto	Espacio físico Equipo de computo Alimentación	Q.1,500.00 alimentación	
3. Sesión para diagnóstico de conocimiento sobre interseccionalidad en equipo de líderes	Instrumento de diagnóstico	N/A	
3.1 Análisis de criticidad de brechas interseccionalidad en equipo de líderes	Equipo de computo	N/A	Informe de diagnóstico

3.2 Presentación de análisis para definir planes de desarrollo del equipo de líderes	Espacio físico Equipo de computo	N/A	
3.3 Ejecución de los planes de desarrollo para el cierre de brechas del equipo de líderes	Espacio físico Equipo de computo	Q.15,000.00 plan de desarrollo	Proveedor o mecanismo aprobado para el cierre de brechas
3.4 Informe integral del enfoque de la interseccionalidad y sus posibles aportes	Espacio físico Equipo de cómputo Informe	N/A	
3.5 Sesiones con equipo de Gestión Humana y líderes para el proceso de diseño de modelo interno	Espacio físico Equipo de cómputo Informe	Q.25,000.00 salones para sesiones	
3.6 Pruebas de pilotaje de viabilidad del modelo para ajustes	Espacio físico Equipo de cómputo Informe	N/A	
3.7 Revisión de la propuesta de modelo con áreas de control de la institución	Espacio físico Equipo de cómputo Informe	N/A	
3.8 Aprobación de la propuesta del modelo con líderes de Gestión Humana	Espacio físico Equipo de cómputo Informe	N/A	Actividad 36
3.9 Creación de campaña de comunicación del modelo interno	Medios de comunicación	N/A	
3.10 Evento de lanzamiento de modelo	Espacio físico Equipo de cómputo Alimentación Transporte	Q.40,000.00	Actividad 37
3.11. Monitoreo de la ejecución del modelo interno	Espacio físico Equipo de cómputo Informe	N/A	

6.9 Presupuesto

La integración de costos proyectados corresponde en moneda local, incluyendo recursos financieros, humanos y materiales para implementar el proyecto.

Rubro	Producto	Costo
Gestión Administrativa (reuniones o sesiones de información necesarias para la viabilidad de las actividades)	Gasolina	Q 400.00
	Parqueo	Q 600.00
	Conectividad	Q 150.00
Total, por rubro en 9 meses		Q 10,350.00
Recursos materiales	Mobiliario, insumos y equipo de oficina	Q 8,000.00
	Material de apoyo (gráfico, impreso) para las actividades de promoción	Q 700.00
	Proveedores para programas de desarrollo	Q 50,000.00
	Alimentación de diferentes sesiones de actividades	Q 32,000.00
	Evento de lanzamiento	Q 40,000.00
Total, por rubro anual		Q 130,700.00
Honorarios	Maestrando (Q.6,000.00 por 9 meses)	Q 54,000.00
	Equipo de trabajo (3 analistas del área de Gestión Humana)	Q 121,000.00
Total, por rubro anual		Q 175,000.00
Total, por proyecto		Q 316,050.00

Fuente: elaboración propia para fines de investigación

6.10 Cronograma

Actividad	Semanas/Mes																																							
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Sesiones de presentación y establecimientos de acuerdos - Equipo de Gestión	█	█																																						
Sesiones para recolección de insumos			█																																					
Procesamiento de información				█	█																																			
Presentación de resultados						█																																		
Sesiones con gestores de los procesos del Ciclo de Gestión Humna						█	█																																	
Abordaje de los desafíos									█	█	█																													
Presentación de resultados de abordajes												█																												
Diagnóstico de conocimientos													█																											
Plan de Desarrollo en equipo de Gestión Humana													█	█	█																									
Estrategia de concientización															█	█																								
Sesiones de presentación y establecimientos de acuerdos - Equipo de Lideres																	█	█	█																					
Diagnóstico de conocimientos																		█																						
Plan de Desarrollo en equipo de líderes																		█	█	█																				
Diseño de modelo																			█	█	█	█	█																	
Pilotaje																																								
Revisión y aprobación																																								
Campaña de comunicación																																								
Lanzamiento de modelo																																								
Monitoreo																																								

Este cronograma recopila las actividades que se realizarán en el proyecto y la temporalidad de estas, lo cual permite tener un estimado del período en el que se desarrollará la propuesta. Los 9 se contemplaron en acuerdo con la institución financiera.

6.11 Evaluación del proyecto

Evaluación de proyecto		
Fases de evaluación	Descripción	Temporalidad
Fase inicial	Identificar a las personas clave que apoyaran la iniciativa del proyecto Llevar a cabo las sesiones que aseguraran los acuerdos necesarios para a viabilidad de proyecto Proyección de presupuesto y familiarización en los canales determinados para la aprobación	enero-marzo
Fase intermedia	Recolección de insumos Abordajes de desafíos Presentaciones de resultados Planes de desarrollo Cierres de brechas Diseño de modelo	junio-agosto
Fase final	Campaña de concientización Pilotajes Lanzamiento	septiembre

Fase inicial: la fase inicial es determinante para definir la viabilidad del proyecto, requiere de comunicación abierta y clara sobre los objetivos que se desean alcanzar, la definición del equipo de gestión humana es clave puesto que están alineados a la cultura organizacional y permitirán trazar el camino necesario para entregar los diferentes insumos de cada actividad.

Fase intermedia: etapa definitiva para obtener los insumos, presentar resultados y sobre todo garantizar el involucramiento y sinergia entre los líderes y el equipo de gestión humana, la fase intermedia permitirá crear las bases para el diseño del modelo y respaldará la propuesta.

Fase final: en esta etapa se contempla la concientización de la importancia de la interseccionalidad en el análisis del ciclo de gestión humana, así como el proceso de pilotaje necesario para la aprobación del proyecto, la cultura empresarial de la institución valora mucho el lanzamiento porque alinea a los equipos y sobre todo a los líderes garantizará el éxito del proyecto, el monitoreo para ajustes y recomendaciones acerca de los mismos permitirá ajustes necesarios y adaptados a las posibilidades.

CAPÍTULO 7

Referencias

- Álvarez-Monsiváis, E. (2021). Interseccionalidad raza-género en las noticias digitales mexicanas sobre Kamala Harris. *Convergencia*.
- Amézquita Aguirre, L., & Timiño Velásquez, C. (2020). *Pedagogías para la paz, la relevancia de la perspectiva de géneros y la interseccionalidad*. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 65-86.
- Barbera, M. C. (2017). *Interseccionalidad*. *Eunomía: Revista en Cultura de la Legalidad*.
- Barbera, M. L., & Wences, I. (2020). *La “discriminación de género” en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos*. *Andamios*.
- CentraRSE. (2020). *Verificación de Prácticas Socialmente Responsables*. Guatemala.
- Esguerra Muelle, C., & Bello Ramírez, J. A. (2014). *Interseccionalidad y políticas públicas LGBTI en Colombia: usos y desplazamientos de una noción crítica*. *Revista de Estudios Sociales*, 19-32.
- F., L. L. (Agosto de 2015). *ASIES*. Obtenido de ASIES: www.asies.org.gt
- Gálvez Santillán, E., Gutiérrez Garza, E., & Picazzo Palencia, E. (2011). *El trabajo decente: nuevo paradigma para el fortalecimiento de los derechos sociales*. *Revista Mexicana de Sociología*, 73-104.
- García Alcaraz, J. G., & Solís, M. (2018). *Feminismos en la frontera norte de México. Un análisis desde la interseccionalidad y las identidades complejas*. *Revista interdisciplinaria de estudios de género de El Colegio de México*.
- Guatemala, I. N. (2019). *Encuesta nacional de empleos e ingresos*. Guatemala.
- Guatemala, T. (24 de agosto de 2012). *Herramientas para la administración del recurso humano*. *Guatemala, Guatemala, Guatemala*.
- Guatemala, T. (24 de Agosto de 2012). *Tecoloco Guatemala Blog*. Obtenido de *Tecoloco Guatemala Blog*: <https://www.tecoloco.com.gt/blog/herramientas-para-la-administracion-del-recurso-humano.aspx>
- Idalberto, C. (2011). *Administración de Recusos Humanos*. México: Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Kovacevic, A. y. (2015). *El diamante de la excelencia organizacional*. Cengage Learning Editores, S.A.de C.V.

- Lázaro Castellanos, R., & Jubany Baucells, O. (2017). *Interseccionalidad del género y mercado de trabajo postfordista*. *Revista de Estudios de Género. La ventana*, 202-243.
- Magliano, M. J. (2015). *Interseccionalidad y migraciones: potencialidades y desafíos*. *Revista Estudios Feministas*, 691-712.
- Mellizo-Rojas, W. H., & Cruz-Castillo, A. L. (2016). *La interseccionalidad como categoría de análisis: el caso de los derechos sexuales y reproductivos, la violencia sociopolítica y la desigualdad en mujeres de un sector popular de Bogotá*. *Revista Eleuthera*.
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., & Guzmán Monsalve, V. T. (2016). *La gestión humana: Un socio estratégico organizacional*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 164-188.
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., & Guzmán Monsalve, V. T. (2016). *La gestión humana: Un socio estratégico organizacional*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 164-188.
- Mora-Ríos, J., & Bautista, N. (2014). *Estigma estructural, género e interseccionalidad. Implicaciones en la atención a la salud mental*. *Salud Mental*, 303-312.
- Moreno, M. J., Raesfeld, L. J., & González, R. E. (2021). *Diagnóstico interseccional de violencia hacia mujeres indígenas*. *Revista Estudios Feministas*.
- Muñoz Arce, G., & Larraín-Salas, D. (2019). *Interseccionalidad y los programas sociales pro-integralidad: lecturas críticas sobre intervención social 1*. *Tabula Rasa*, 153-170.
- Ojeda-Pérez, F., García-Bueno, M. C., & González-Franco, R. A. (2019). *Desarrollo sostenible del trabajador a través del trabajo decente*. *Sociedad y Economía*, 89-104.
- Rogel Gutiérrez, E. M., & Urquiza Villafuerte, J. I. (2019). *Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras*. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Romero Bachiller, C., & Montenegro, M. (2018). *Políticas públicas para la gestión de la diversidad sexual y de género: Un análisis interseccional*. *Psicoperspectivas*, 1-14.
- Rubiano, M. V. (2003). *Universidad Católica de Colombia*. Obtenido de Universidad Católica de Colombia: <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/gpd-logos-signum-actualizaciones-en-psicologia-organizacional.html>
- Sabina García-Peter, L. V.-M. (2016). *Alcances y límites del multiculturalismo liberal desde un enfoque de género interseccional*. *Convergencia*, 14.
- Salem, S. (2014). *Feminismo islámico, interseccionalidad y decolonialidad*. *Tabula Rasa*, 111-122.
- Sánchez - Corral Fernández, E. (2021). *Educación para la justicia social: una apuesta desde el análisis interseccional para estudiantes de grupos privilegiados*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 97-124.
- Sánchez Melero, H., & Gil Jaurena, I. (2015). *Análisis interseccional y enfoque intercultural en el estudio de la participación. Consideraciones Epistemológicas*. *Diálogo Andino - Revista de Historia, Geografía y Cultura Andina*, 143-149.

- Social, M. d. (Abril de 2017). *Mintrabajo*. Obtenido de MINTRABAJO:
https://www.mintrabajo.gob.gt/images/ejes/PNED_2017_2032.pdf
- Soto, I. S. (2020). *Pensar raza: La interseccionalidad un camino de desafíos y encrucijadas*. *Estudios Feministas*, vol. 28, núm. 1 .
- Tello de la Torre, C., & Vargas Villamizar, Ó. H. (2020). *Género y trabajo en tiempos del COVID-19: una mirada desde la interseccionalidad*. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Torres Oviedo, C. F. (2015). *Gestión de carreras contemporáneas: desafíos críticos para la gestión humana*. *Revista Apuntes del CENES*, 207-220.
- Torres, R. H.-S. (2018). *Metodología de la investigación, Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Vesga Rodríguez, J. J. (2020). *La gestión de recursos humanos en contextos de individualización*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 201-213.
- Visotsky, J. (2020). *La perspectiva de derechos de los pueblos, la perspectiva interseccional y la integralidad de las prácticas, como ejes para la formación de grado y postgrado en las universidades*. *Praxis Educativa*.



Universidad San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Gestión Humana y Organizacional
Curso: Seminario de Investigación I
Sección A

INSTRUMENTO: Entrevista a Profundidad

Preguntas generadoras:

Según la OIT trabajo decente significa: "Contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo, que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejorando perspectivas de desarrollo personal e integración en la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan a sus vidas, e igualdad de oportunidades y trato para todas las mujeres y hombres"

1.- ¿Qué iniciativas puede mencionar del ciclo de vida laboral de una persona dentro de la institución que promuevan el trabajo decente?

2.- ¿Qué políticas internas establecidas en el ciclo de vida laboral de una persona dentro de la institución, identifica usted, que generan un entorno propicio y que respetan los derechos humanos?



Uno de los propósitos de la institución es favorecer el bienestar y progreso de las personas y comunidades (memoria de labores 2019)

3.- ¿Con cuales objetivos del área de Gestión Humana considera usted que se puede garantizar este propósito internamente?

Para fines de esta entrevista incorporaremos el concepto de interseccionalidad y lo entenderemos como: Plantear la existencia de categorías biológicas, de género, orientación sexual, etnia, raza, clase, religión, edad, capacidad funcional, entre otras, que interactúan y se refuerzan entre ellas configurando diversas formas de discriminación y subalternización de ciertos grupos de la población.

4.- En su experiencia y relación con los procesos del Ciclo de Gestión Humana ¿Cómo visualiza la posibilidad de reforzar la interseccionalidad en los mismos?

5.- A su criterio ¿Qué factores podría identificar en las diferentes estructuras sociales internas que desafiarían una mirada de interseccionalidad?

6.- ¿De qué manera visualiza usted la posibilidad de incorporar más elementos de interseccionalidad en los procesos del Ciclo de Gestión Humana?

7.- ¿Qué habilidades considera usted que requiere adquirir para poder generar un análisis desde la mirada de la interseccionalidad en los procesos de Gestión Humana?



8.- Desde las responsabilidades de su rol y su involucramiento en los procesos del Ciclo de Gestión Humana, ¿cómo considera que podría apoyar para incorporar más los análisis desde la mirada de la interseccionalidad?

Carta detalle uso de información

Universidad San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9 avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Guatemala, 30 de marzo de 2021

Licenciado
Juan Pablo De León Cifuentes
Director Corporativo de Gestión Humana

Estimado Licenciado De León

Reciba un cordial y atento saludo de la Universidad San Carlos de Guatemala especialmente de la Escuela de Ciencias Psicológicas y del Departamento de Estudios de Postgrado. De acuerdo con la solicitud de autorización de realizar trabajo de campo en la organización que usted representa, a través de la aplicación de entrevistas a profundidad de la estudiante Dulce Rocio Véliz Martínez con número de carné 201115287 de la investigación "El ciclo de Gestión Humana desde un análisis de interseccionalidad en líderes del sector financiero" se le detalla a continuación el uso y abordaje de los hallazgos y de la información

- El trabajo final se imprimirá en un tiraje limitado y se publicará en el repositorio de la biblioteca de la Universidad San Carlos de Guatemala, con acceso a todo público, estudiantes de maestría, postgrado o doctorado, así como entidades educativas nacionales o internacionales.
- La alumna Dulce Rocio Véliz Martínez ha decidido omitir el nombre de la empresa y referirse únicamente como "entidad financiera del sector guatemalteco"
- Las transcripciones de las entrevistas a profundidad se adjuntarán como anexo en el trabajo final y se omitirá nombre y puesto de la persona entrevistada.
- Solo si las autoridades del Departamento de Estudios de Postgrado consideran necesario tener acceso a las grabaciones de las entrevistas, se solicitará el acceso respectivo apegado a las normativas de su institución.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente,

Dulce Rocio Véliz Martínez
201115287
DPI: 2146584490101

Vo.Bo. Magister Jorge Ernesto Rodas López
Psicoterapeuta, Colegiado activo #7980
Docente de Seminario de Investigación II
MGHO
jrodas@psicousac.edu.gt
Cel.+502 5824 – 1888

Vo.Bo. Magister Katia Tejeda de Cabrera
Tutora de contenido, Colegiado activo #570
Seminario de Tesis II
MGHO
ktejeda@psicousac.edu.gt
Cel.+502 3227-0369