

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Administración de Negocios con énfasis en**

**Recursos Humanos**

*Tesina para optar por el grado académico de*

*Bachillerato*

**La Gestión del Departamento de Talento**

**Humano del Grupo Empresarial**

**Montecristo siendo inclusivo con relación**

**al LGBTI en la administración de este,**

**durante el 1° Semestre 2024 en San José.**

Olman Obando Jiménez

Junio, 2024

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	3
ÍNDICE DE FIGURAS .....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
DEDICATORIA.....	6
RESUMEN .....	7
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales .....	14
1.1.2 Delimitación del problema.....	21
1.1.3 Justificación .....	21
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.3 OBJETIVOS.....	23
1.3.1 Objetivo general.....	23
1.3.2 Objetivos específicos .....	23
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>24</b>
2.1 MARCO TEÓRICO .....	24
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	46
2.3 MARCO CONTEXTUAL .....	58
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>63</b>
3.1 ENFOQUE .....	63
3.2 ALCANCE.....	65
3.3 DISEÑO .....	67
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	70
3.4.1 Población .....	65

3.4.2 Tipo de muestra .....	70
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión .....	71
3.4.4 Consideraciones éticas .....	72
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	73
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	75
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	76
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....</b>	<b>1605</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>182</b>
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	182
6.2 LIMITACIONES.....	192
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>193</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>198</b>
Lista de Anexos.....	199
Anexo 1. Guía de Entrevista Directivos y/o Empleados .....	200
Anexo 2. Guía de Entrevistas Firmadas por los Participantes .....	39403
Anexo 3. Sistematización de Respuestas Obtenidos .....	430
Anexo 4. Declaración Jurada .....	395
Anexo 5. Consentimiento Informado .....	39396
Anexo 6. Carta de autorización de la identidad.....	3932
Anexo 7. Carta de aprobación del Tutor.....	433
Anexo 8. Carta de aprobación del/la lector/de la lectora .....	434
Anexo 9. Licencia y autorización al CENIT .....	435

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	34
Tabla 2.....	65
Tabla 3.....	70

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....56

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, quien ha sido el pilar de mi vida, quien nunca me ha desamparado y quien ha sustentado mis fuerzas cuando he sentido desfallecer, gracias, Dios, porque nunca me has abandonado. A mi madre Flor Jiménez Vargas quien me dio el don de la vida y me enseñó a luchar por lo que quiero. A mis excompañeros de trabajo del Hospital Metropolitano, quienes me apoyaron todas las veces con las actividades que realizaba para reunir fondos y de esta manera pagar mi colegiatura (departamento de Radiología, los médicos radiólogos, emergencias, admisiones, el CCM, los compañeros de apoyo), todos ustedes que me acercaron a cumplir mis sueños, y actualmente a mis compañeros de Magna Médica. Y debo hacer una mención muy especial al Doctor Adrián Agüero Fernández, quien no solo creyó en mí, sino que, de la manera más desinteresada, me tendió su mano amiga, reanimó la llama de la superación que se encontraba apagada, y ha estado acompañándome en este arduo camino hacia la cima, gracias, Doctor Agüero, por creer en mi cuando yo no lo hacía, pero sobre todo por su apoyo incondicional, que aparte del recibido por Dios, no hubiese sido posible para mi haber alcanzado este logro que creía imposible de alcanzar, quizá no existan las palabras correctas para expresar mi gratitud. Al Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo, quienes de una manera cordial accedieron a formar parte de esta investigación. Por último, pero no menos importante a mi tutor MBA. Seir Francisco Chacón Achí, quien ha sido un guía muy importante en la construcción de este trabajo de investigación.

## DEDICATORIA

En primera instancia, logro entender que el primer dedicado debo ser yo mismo, quien he puesto mi empeño, dedicación y que he sabido priorizar este trabajo antes que una salida de fin de semana o incluso horas de sueño, así que sí, este trabajo me lo dedico porque sé que esto me da la llave que abrirá el éxito a mi futuro.

A mi padre Olman Obando Vargas, a quién un día le hice la promesa de luchar con todas mis fuerzas para alcanzar mis metas, el aprender a trabajar y ganarme el sustento en lo que fuera siempre y cuando esto nunca me denigrara como ser humano y me permitiera caminar con la frente en alto sabiendo que fue ganado con honradez y esfuerzo. Esta dedicatoria va hasta el cielo, “papito solo espero que te sientas tan orgulloso de mi, como lo estoy yo”.

A mi madre Flor Jiménez Vargas, por quien he luchado y por quien continúo luchando para un día poder darle lo mejor, tal y como lo merece. Por su ayuda incondicional, y su amor de madre que solo puede ser comparado por el amor de Dios.

Y finalmente, con todo mi respeto, cariño y admiración al Doctor Adrián Agüero Fernández, a quien debo mucho y a quién pido a Dios todo poderoso, bendecir siempre su vida, que siempre goce de salud, que sus finanzas se multipliquen, a su matrimonio y su esposa, para que su amor sea eterno e inquebrantable, pero sobre todo que permanezca siempre en su corazón ese ser de luz que llena cualquier habitación que ocupa y que le permite ser el maravilloso ser humano que es, a usted Doctor se lo dedico, gracias por todo.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda la Gestión del Departamento de Talento Humano en el Grupo Empresarial Montecristo, siendo inclusivo en la administración de este en cuanto al LGBTI, en San José, Costa Rica. La investigación se centra en cómo la inclusión y la diversidad pueden ser integradas eficazmente en las políticas y prácticas de Talento Humano para fomentar un entorno laboral más equitativo y respetuoso.

### **Objetivo General**

El objetivo principal es explorar y analizar la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusión, evaluar las actividades y políticas existentes del Departamento de Talento Humano, y proporcionar recomendaciones para mejorar la gestión inclusiva.

### **Metodología**

Se empleó un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas, y análisis de documentos internos. Los participantes incluyeron empleados de diferentes niveles dentro del departamento de Talento Humano.

### **Principales Resultados**

1. **Conocimiento y Aplicación de la Jurisprudencia:** Se observó un conocimiento general sobre la jurisprudencia relacionada con inclusión LGBTI, aunque varía entre los diferentes niveles de la organización. La aplicación de esta jurisprudencia no es consistente, lo que indica la necesidad de directrices más claras y una mejor formación.
2. **Comunicación:** La comunicación de la jurisprudencia inclusiva hacia los empleados es insuficiente. Los esfuerzos para informar sobre leyes y políticas inclusivas no siempre son efectivos, afectando la percepción y el ambiente inclusivo dentro de la organización.

3. **Modelo de Cambio de Lewin:** La implementación del modelo de Lewin (Descongelamiento, Cambio y Re- Congelamiento) se ha realizado parcialmente. El proceso de descongelamiento no es suficientemente robusto y la fase de estabilización es débil, lo que puede llevar a la regresión a prácticas no inclusivas.
4. **Planeación de Actividades y Políticas:** Las actividades planificadas, como talleres y programas de desarrollo profesional, muestran una implementación y seguimiento dispares. Las políticas inclusivas existentes requieren actualizaciones más frecuentes para mantenerse relevantes.

### **Conclusiones**

La gestión de talento humano inclusiva es crucial para el éxito organizacional. Las prácticas actuales en el Grupo Empresarial Montecristo muestran esfuerzos significativos, pero necesitan mejoras en la capacitación, aplicación uniforme de políticas y comunicación efectiva.

### **Recomendaciones**

1. **Capacitación Continua:** Desarrollar programas de capacitación obligatorios y continuos sobre jurisprudencia laboral inclusiva para todos los niveles del personal.
2. **Directrices Claras:** Establecer y difundir directrices claras sobre la aplicación de la jurisprudencia inclusiva, asegurando que todos los empleados comprendan sus responsabilidades y derechos.
3. **Fortalecer la Comunicación:** Mejorar los canales de comunicación interna para asegurar que la información sobre la jurisprudencia inclusiva llegue efectivamente a todos los empleados.

4. **Modelo de Lewin:** Implementar completamente el modelo de cambio organizacional de Lewin, asegurando que cada etapa, se realice de manera efectiva y sostenible.
5. **Cultura de Participación:** Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la participación de todos los empleados en la creación y mejora de políticas inclusivas.

Estas acciones buscan mejorar significativamente la gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusión LGBTI, promoviendo un entorno laboral más justo, equitativo e inclusivo.

**Palabras Clave:** Inclusión, Diversidad, Talento Humano, Jurisprudencia Laboral, Modelo de Lewin.

## Abstract

The present research work addresses the management of the Human Resources Department at Grupo Empresarial Montecristo, being inclusive in its administration concerning LGBTI, in San Jose, Costa Rica. The research focuses on how inclusion and diversity can be effectively integrated into Human Resources policies and practices to Foster a more equitable and respectful work environment.

### **General Objective**

The main objective is to explore and analyze labor jurisprudence related to inclusion, evaluate existing activities and policies of the Human Resources Department, and provide recommendations to improve management.

### **Methodology**

A qualitative approach was employed, using interviews and internal document analysis. The participants included employees from different levels within the Human Resources Department.

### **Main Results**

1. **Knowledge and Application of Jurisprudence:** There is a general awareness of jurisprudence related to LGBTI inclusion, although it varies among different levels of the organization. The application of this jurisprudence is inconsistent, indicating the need for clearer guidelines and better training.

2. **Communication:** The communication of inclusive jurisprudence to employees is insufficient. Efforts to inform about inclusive laws and policies are not always effective, affecting perception and the inclusive environment within the organization.
3. **Lewin's Change Model:** The implementation of Lewin's model (Unfreezing, Change, and Refreezing) has been partial. The unfreezing process is not robust enough and the stabilization phase is weak, which can lead to regression to non-inclusive practices.
4. **Activity and Policy Planning:** Planned activities, such as workshops and professional development programs, show uneven implementation and follow-up. Existing inclusive policies require more frequent updates to remain relevant.

## Conclusions

Inclusive human resource management is crucial for organizational success. Current practices at Grupo Empresarial Montecristo show significant efforts but need improvements in training, uniform policy application, and effective communication.

## Recommendations

1. **Continuous Training:** Develop mandatory and continuous training programs on inclusive labor jurisprudence for all staff levels.
2. **Clear Guidelines:** Establish and disseminate clear guidelines on the application of inclusive jurisprudence, ensuring all employees understand their responsibilities and rights.
3. **Strengthen Communication:** Enhance internal communication channels to ensure that information about inclusive jurisprudence effectively reaches all employees.

4. **Lewin's Model:** Fully implement Lewin's organizational change model, ensuring each stage is carried out effectively and sustainably.
5. **Participation Culture:** Foster an organizational culture that values and promotes employee participation in creating and improving inclusive policies.

These actions aim to significantly improve the management of the Human Resources Department concerning LGBTI inclusion, promoting a fairer, more equitable, and inclusive work environment.

**Key Words:** Inclusion, Diversity, Human Resources, Labor Jurisprudence, Lewin's Model.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito y sostenibilidad de las organizaciones en el siglo XXI. En este contexto, el Grupo Empresarial Montecristo, con Sede en San José, Costa Rica, asume el compromiso proactivo hacia la gestión inclusiva de su Departamento de Talento Humano. Este enfoque responde a la imperante necesidad de promover ambientes laborales que valoren la diversidad, fomenten la equidad y maximicen el potencial de cada colaborador.

El propósito de esta tesina es explorar y analizar los antecedentes internacionales y nacionales que respaldan la implementación de prácticas inclusivas en la gestión del talento humano. Desde una perspectiva global, se examinarán modelos exitosos que han demostrado impactos positivos en la productividad y satisfacción laboral. A nivel local se considerarán las particularidades del entorno costarricense, identificando prácticas específicas que puedan alinearse con las metas de inclusión del Grupo Empresarial Montecristo.

En este marco, se abordarán aspectos clave como la diversidad de género, la equidad salarial, la accesibilidad y el desarrollo profesional inclusivo. La comprensión profunda de estos factores permitirá diseñar estrategias específicas que potencien la capacidad del Departamento de Talento Humano para crear un ambiente de trabajo donde cada individuo se sienta valorado y respaldado por un crecimiento profesional.

A medida que las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse a un mundo laboral en constante evolución, la gestión inclusiva del talento humano se presenta no solo como una responsabilidad ética, sino también como un impulsador clave para la innovación y la excelencia empresarial. Esta tesina busca no solo identificar las mejores prácticas, sino también proporcionar recomendaciones prácticas para fortalecer la posición del Grupo Empresarial Montecristo como líder inclusivo en su sector.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con las personas colaboradoras del Departamento de talento humano del Grupo Empresarial Montecristo, en la provincia de San José (Costa Rica), durante el primer semestre del 2024.

### 1.1.1 *Antecedentes internacionales y nacionales*

El contexto dinámico de la gestión del talento humano, la búsqueda de prácticas inclusivas ha trascendido fronteras, influenciando tanto a nivel internacional como nacional. La premisa fundamental de promover ambientes laborales que valoren la diversidad y fomenten la igualdad ha sido adoptada por diversas organizaciones líderes, marcando pautas significativas en la forma en la que se aborda la gestión de recursos humanos.

A nivel global empresas emblemáticas como Microsoft y el Grupo Santander han destacado por sus enfoques proactivos hacia la inclusión en la gestión del talento. Experiencias exitosas en entornos laborales diversos no solo han redefinido las prácticas empresariales, sino que también han demostrado que la inclusión no es solo un ideal ético, si no un impulsador estratégico para el éxito sostenible en la esfera empresarial internacional.

(Microsoft 365 Team, 2019) ha implementado programas específicos para fomentar la diversidad e inclusión en su fuerza laboral, ejemplo de ello son los programas de mentoría que conectan a empleados de diversos perfiles para promover el desarrollo profesional.

Por otra parte, (Santander, 2019) ha establecido políticas claras de no discriminación basadas en la orientación sexual e identidad de género, esto abarca la contratación, el desarrollo profesional y la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo.

La investigación sobre la gestión inclusiva del Departamento de Talento Humano en el Grupo Empresarial Montecristo se enriquece al contextualizarla con experiencias exitosas a nivel internacional y nacional. Ejemplos de prácticas inclusivas en empresas como

Microsoft y el Grupo Santander proporcionan perspectivas valiosas y estratégicas probadas. Además, la revisión de tesis previas, como aquellas que abordan la diversidad en el ámbito laboral, contribuye a consolidar un marco teórico robusto para orientar la implementación de políticas inclusivas en el contexto costarricense durante el primer semestre de 2024.

Sobre esta misma línea (Duarte Romero, Jiménez Cortés, & López Hernández, 2020), en su trabajo “Percepción de Programas de Inserción LGBTIQ+ en trabajadores de organizaciones en Colombia”, logran identificar la necesidad de replantear la manera en cómo se dan los procesos de inserción laboral para las personas de la comunidad LGBTIQ+, buscando que el acceso sea efectuado de manera espontánea y no a razón de un programa que sea específico para dicha comunidad. Agregan, además que se busca la perspectiva que podrían llegar a tener los trabajadores de distintas empresas con la generación de programas de inserción laboral a grupos LGBTIQ+ en Colombia. Entre las conclusiones más relevantes que se pueden encontrar en la investigación, está, que muchas veces la comunidad LGBTIQ+ se sienten limitados de participar en programas de inserción laboral esto debido a que en muchas ocasiones tienen que exponer aspectos de su vida personal para poder aplicar a una plaza de trabajo. Mientras que en relación con trabajadores heterosexuales supieron manifestar que siempre va a prevalecer la heteronormatividad debido a que muchos de ellos consideran que la homosexualidad es una enfermedad, para finalizar se manifiesta que los programas de inclusión laboral a grupos LGBTIQ+ tienen que ser generados por personas heterosexuales, esto debido a las nuevas generaciones, ya que en el futuro serán los encargados de generar la inclusión laboral a estos. Este trabajo de investigación propone analizar la relevancia de diferentes temáticas con el fin de determinar el panorama general de la población LGBTIQ+ en la sociedad a partir de la inclusividad de la comunicación social y las políticas públicas. La metodología se lleva a cabo desde un paradigma mixto de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, y se establece un paradigma explicativo a través del análisis crítico del discurso, factor a priori en la difusión

de los hechos noticiosos. De esta manera, es posible investigar la realidad social en el contexto del país y la región. El aporte del trabajo mediático integra los antecedentes de la población LGBTIQ+. En este contexto, la evolución social y cultural es impulsada por los diferentes movimientos históricos de la comunidad y actualmente protegida por algunas políticas públicas.

(Ochoa Pineda & Pesantez Beltrán, 2018) en su investigación titulada “Políticas de la Inserción Laboral que garanticen la inclusión, igualdad y participación de la población LGBTI: Caso Prefectura del Azuay”, buscaron indagar los distintos procesos de inserción laboral de grupos LGBTI, así también conocer las estrategias ejecutadas por la prefectura del Azuay para lograr integrar al ámbito laboral a personas LGBTI. Dentro de las conclusiones más relevantes se puede establecer que existe un desconocimiento en cuanto a temas de diversidad u orientación sexual, de igual manera hacia temas enfocados a políticas o leyes que garanticen el acceso al trabajo sin discriminación alguna como dicta la constitución de Ecuador. Dentro de esta investigación se puede evidenciar la falta de compromiso de una institución pública al momento de generar políticas de inserción laboral a grupos LGBTI, puesto que la mayoría de encuestados lo cual hace denotar una barrera al momento de hablar de inclusión laboral de personas LGBTI.

(Van der Toorn & Gaitho , 2023) en su estudio llamado “LGBTIQ+ workplace inclusión: A global issue requiring a transdisciplinary and intersectional approach”, en su abordaje de la inclusión LGBTIQ+ en el entorno laboral, es esencial reconocer que mientras los profesionales, gerentes, empleados y otras partes interesadas enfrentan las complejidades, el papel de los académicos e investigadores se destaca en enriquecer nuestra comprensión de las identidades y experiencias vividas. Un diálogo continuo con actores en el terreno, adoptando un enfoque transdisciplinario e interseccional, se revela crucial para ampliar las conversaciones en todos los niveles. Estas contribuciones no solo

fomentan una comprensión más profunda, sino que también proporcionan datos fundamentales para respaldar leyes inclusivas, políticas y prácticas en el ámbito laboral.

En la investigación titulada “Inclusión laboral en población LGBTI desde el marco de la Responsabilidad Social Empresarial”, (Avendaño , Álvarez Luna , & Luna Moreras, 2019), los autores se adentraron en el análisis detallado de la gestión del departamento de talento humano, centrándose específicamente en la inclusión laboral de la población LGBTI en Bogotá Colombia. Los hallazgos obtenidos a través de una exhaustiva revisión documental y entrevistas revelan una serie de aspectos cruciales que tienen implicaciones tanto a nivel empresarial como social.

La tendencia mundial hacia la promoción de “empresas saludables” destaca la importancia de reconocimiento basados en categorías como responsabilidad social empresarial, bienestar y salud laboral, con el objetivo de fortalecer el entorno laboral y, por ende, aumentar la productividad de los empleados. La investigación revela la existencia de buenas prácticas empresariales, respaldadas por la normativa ISO 26000 sobre Responsabilidad Empresarial, que incentivan acciones socialmente responsables.

Sin embargo, una laguna significativa se identifica en la ausencia de un reconocimiento definido para la inclusión laboral LGBTI en estas prácticas. La investigación propone la creación de estrategias de reconocimiento que impulsen la inclusión laboral de esta población, con el objetivo de llenar este vacío y promover ambientes laborales equitativos.

A pesar de la promoción de buenas prácticas empresariales en la documentación revisada, las entrevistas locales revelan que las empresas están actualmente enfocadas en fortalecer el clima laboral, garantizando ambientes laborales equitativos para todos los trabajadores sin distinción de orientación sexual. Aunque la diversidad y el desarrollo personal son prioridades internas, la investigación destaca la falta de una política o

estrategia de responsabilidad social empresarial específica para la inclusión laboral formal LGBTI.

El análisis de la población objeto de la investigación, la comunidad LGBTI, subraya la importancia de los movimientos sociales en la lucha por los derechos humanos. A pesar de los avances sociales, culturales y políticos logrados gracias a estos movimientos, la investigación evidencia que la lucha sigue siendo por el reconocimiento, y la discriminación persiste, especialmente en el ámbito laboral.

La falta de interés por parte de entidades estatales y grupos de interés en la formulación de políticas públicas específicas para la inclusión LGBTI es una preocupación destacada. Aunque se observa la participación de representantes de la comunidad LGBTI en los procesos, la garantía de sus derechos no está clara. La investigación aboga por procesos de investigación conjunta con acompañamiento en resolución de conflictos para lograr cambios significativos y sensibilizar a comunidades y organizaciones.

En conclusión, este estudio destaca la necesidad urgente de políticas y estrategias con enfoque diferencial para garantizar la inclusión laboral LGBTI. Los resultados obtenidos sirven como un antecedente esencial para comprender la complejidad de estos procesos y subrayan la importancia de investigaciones continuas y procesos de resolución de conflictos para lograr cambios efectivos en la sociedad y las organizaciones.

En la investigación titulada “Orgullo (PRIDE) en el trabajo: Un estudio sobre la discriminación en el trabajo por motivos de orientación sexual e identidad de género en Costa Rica” desarrollada por la Organización Internacional del Trabajo, (Carcedo Cabañas, Chaves Groh , Lexartza Artza, & Sánchez Mora , 2016), arrojan conclusiones fundamentales sobre la discriminación hacia las personas LGBTI en el entorno laboral en Costa Rica. Los hallazgos destacan la presencia generalizada de la homoloesbotransfobia en todos los sectores, subrayando la ausencia de áreas laborales libres de esta problemática.

Las empresas transnacionales, en su mayoría implementaron políticas internas de no discriminación, generando ambientes laborales menos hostiles y levantando barreras en la contratación. No obstante, la discriminación persiste y las políticas no erradicaron completamente el problema. A nivel gubernamental, se identificó un esfuerzo limitado con declaratorias y directrices para combatir la discriminación, pero la falta de acciones concretas, recursos y legislación específica impide un impacto más significativo.

La discriminación comienza antes de que las personas ingresen al mercado laboral, afectando la inserción desde el sistema educativo. Las mujeres trans, en su particular, enfrentan agresiones virulentas en este contexto. Además, se destaca la interseccionalidad entre la discriminación de género y la discriminación por orientación sexual, evidenciando una doble discriminación hacia mujeres lesbianas en el ámbito laboral.

En la cultura laboral costarricense, la buena apariencia física es un valor de peso, convirtiéndose en el filtro de selección no declarado. La revelación abierta de la orientación sexual o identidad de género enfrenta poca tolerancia en el trabajo. Filtros informales, como la investigación de la vida privada al momento de la contratación, limitan el acceso de las personas LGBTI al empleo, desaprovechando así su potencial y talento.

La discriminación es, en muchos casos, naturalizada por superiores, compañeros de trabajo y las propias personas afectadas. El acoso de baja intensidad se minimiza, considerándose a veces como un juego inocente. El no reconocimiento de uniones del mismo sexo implica la negación de derechos familiares derivados de la relación laboral, afectando a trabajadores migrantes entre otros.

Se manifiestan ideas arraigadas, como la creencia de que la identidad de género no convencional afecta negativamente el desempeño económico de las empresas. Sin embargo, persisten prejuicios arraigados en la sociedad y se destaca la necesidad de mecanismos específicos para abordar la discriminación. En resumen, la investigación subraya la urgencia de implementar acciones concretas, recursos adecuados y legislación

efectiva para erradicar la discriminación y promover ambientes laborales verdaderamente inclusivos en Costa Rica.

En el marco de la evolución constante de la dinámicas laborales y el reconocimiento de la importancia de la diversidad en los espacios de trabajo (Abarca Arias, Linares , Castro , & Artiñano, 2016) en su proyecto titulado “La Caja de Herramientas para la integración de personas LGBTI en los espacios laborales”, una publicación de la Asociación Empresarial para el Desarrollo con Apoyo del Fondo Canadiense para Iniciativas Locales, ofrece una guía integral para la empresas y organizaciones que buscan fortalecer su compromiso con la gestión de la diversidad y el respeto a los derechos humanos. Abordando específicamente la inclusión de personas LGBTI. Este estudio propone un enfoque estratégico que, aunque sustentado en experiencias internacionales, se ajusta y aplicaría de manera pertinente en el contexto nacional. El estudio destaca la importancia de la gestión del talento humano inclusiva y presenta herramientas prácticas, tales como la creación de un Comité Consultivo de la Diversidad y una Auditoría de la Diversidad, que pueden adaptarse a la realidad y necesidades específicas de las organizaciones en el ámbito nacional. Al referenciar este estudio en el contexto nacional, se busca proporcionar un marco sólido para la implementación de políticas y prácticas inclusivas, contribuyendo así al avance de la equidad y el respeto en los entornos laborales en Costa Rica.

Se aborda la necesidad de defender los derechos humanos de las personas LGBTI dentro de las organizaciones, proporcionando metodologías y herramientas específicas para apoyar procesos de capacitación y sensibilización. Además, se sugieren instrumentos e indicadores para que empresas y organizaciones realicen un diagnóstico de la situación de los derechos humanos de las personas LGBTI en sus entornos laborales.

Se propone la creación de un equipo diverso que lidere las iniciativas de diversidad en la empresa, representando diferentes áreas, sectores, grupos etarios, profesiones, géneros y orientaciones sexuales.

Se sugiere desarrollar escenarios presentes y futuros sobre la diversidad en la empresa mediante una lluvia de ideas, involucrando a la alta dirección, partes interesadas y representantes de diversos departamentos.

Se aboga por definir la misión y objetivos del Comité de Diversidad alineados con la visión de la empresa, centrados en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Se propone realizar una evaluación de la situación actual mediante herramientas de auto diagnóstico, identificando áreas fuertes y débiles, actitudes de la dirección y empleados, nivel de sensibilización y conocimiento, grado de inclusividad, y vacíos en relación con normativas internacionales de derechos humanos.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La investigación se lleva a cabo con las personas colaboradoras del Departamento de talento humano del Grupo Empresarial Montecristo, en la provincia de San José (Costa Rica), durante el primer semestre del 2024.

### **1.1.3 Justificación**

El presente trabajo de investigación aborda la gestión del Departamento de Recursos Humanos del Grupo Empresarial Montecristo en cuanto a su administración para abordar la inclusividad de las personas del Colectivo LGBTI en la provincia de San José Costa Rica durante el primer semestre del año 2024. Siendo este un tema de interés público, ya que involucra a las minorías de la Comunidad LGBTI, en un país como Costa Rica quien pretende ser ejemplo en el resguardo de los derechos humanos, pero más allá de ello, permitirá conocer los avances que tiene dicho grupo empresarial en cuanto a la empleabilidad de este colectivo, permitiendo ser ejemplo hacia otros grupos empresariales.

Se parte de la premisa que “el trabajo es un elemento dinamizador de otros derechos dado que resulta ordenador de la vida social y un dispositivo fundamental para el desarrollo

de las personas a través de las actividades productivas de su comunidad. El trabajo constituye una herramienta fundamental para la inclusión social, al capital social, al prestigio que esos lugares adjudican y por los que se valora a las personas, constituyen parte de la construcción de la subjetividad de la propia imagen y de la autoestima en general, y para los grupos en situaciones de vulnerabilidad en particular” (Dohm , 2019).

A su vez, según la Organización Internacional del Trabajo, en su conferencia internacional del trabajo número 91, el lugar de trabajo debería constituir una esfera fundamental para combatir la discriminación, ya que pueden abordarse cuestiones ligadas a la discriminación con gran eficacia, integrando personas de distinta raza, edad, sexo, entre otros, y tratándolos de manera equitativa. Esto supondría reducir las tensiones provocadas por los prejuicios y posibilita extrapolar los aprendizajes a otras esferas del aspecto social (INADI, 2018)

Sin embargo, la comunidad LGBTIQ+ ha sufrido en forma recurrente discriminación en el ámbito laboral, ya que escapan de la “normalidad “establecida por el paradigma heteronormativo (Dohm , 2019).

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál debe ser la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 *Objetivo general***

Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

### **1.3.2 *Objetivos específicos***

- Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión de talento humano y la inclusividad.
- Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo, relacionado con la inclusividad.
- Seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo, se aborda el Marco Referencial que sustenta la investigación sobre la gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo, con un enfoque en la inclusividad durante el primer semestre del 2024 en San José, Costa Rica. Este marco proporciona el contexto teórico y conceptual necesario para comprender la importancia de la gestión del talento humano y la inclusividad en el ámbito empresarial actual.

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### *2.1.1 Diversidad e Inclusividad en el Entorno Laboral*

La inclusividad, como principio empresarial se ha vuelto imperativa en la actualidad. Teóricos como John Rawls y estudios de casos exitosos, como los de empresas pioneras en inclusividad, han arrojado luz sobre la importancia de crear un entorno laboral que celebre la diversidad.

Para Trajtman y Muller (2021), la inclusión y la diversidad son aspectos fundamentales en la gestión empresarial moderna, ya que son cruciales para la recuperación de la actividad empresarial, la resiliencia, la reinención, la innovación y la creación de una cultura organizacional participativa y equitativa. Sin embargo, durante la pandemia por Covid-19, se ha observado un retroceso en estos factores clave, lo que ha agravado las desigualdades preexistentes, especialmente para los trabajadores más vulnerables. En este sentido, es esencial generar espacios laborales equitativos que brinden oportunidades para todos. La innovación y la resiliencia, características de las empresas inclusivas y diversas, son cruciales para que las empresas se reorganicen y retomen sus actividades en un contexto de retorno a la normalidad económica y social (Trajtman & Muller , 2021).

Además, Trajtman y Muller (2021) manifiestan que la diversidad se refiere a las diferencias y similitudes individuales entre las personas, que se convierten en características compartidas, e incluye la originalidad y pluralidad de identidades presentes en grupos y sociedades humanas. Se destaca que la diversidad no se limita únicamente a aspectos como etnia, discapacidad, migración, orientación sexual o género, sino que abarca a todas las personas con sus semejanzas y diferencias. Se enfatiza que cada individuo puede tener múltiples características y pertenecer a diversos grupos, lo que los hace únicos e iguales en su diferencia. Además, se reconoce la existencia de grupos prioritarios que enfrentan mayores barreras para su inclusión social, lo que no es aceptable en la sociedad actual. Por lo tanto, se subraya la importancia de la comunicación, como herramienta que construye realidades, considerando estas circunstancias y liderando la disminución y eliminación de las barreras identificadas (Trajtman & Muller , 2021).

La teoría de la Justicia de John Rawls, según Bracho Fuenmayor (2021), propone la justicia, concebida como una virtud fundamental y universal, es un objetivo primordial para todas las sociedades y sus miembros. En esta Rawls destaca que su principal objeto es la “estructura básica de la sociedad”, entendida como el mecanismo mediante el cual se distribuyen los derechos y deberes esenciales, así como las ventajas resultantes de la cooperación social. Además, se enfatiza en la igualdad y la libertad, valores esenciales en la interacción humana, promoviendo un enfoque igualitarista basado en la solidaridad y la cooperación. Rawls propone un sistema moral que se apoya en las instituciones sociales básicas, las cuales no solo delimitan la obligación política, sino que también determinan la distribución de los beneficios del esfuerzo colectivo, otorgando primacía a la noción de justicia como un deber frente al bien, teniendo en cuenta la diversidad de planes de vida. Además, sostiene que estas instituciones sociales son cruciales en la definición de los derechos y deberes individuales, así como en la formación de las expectativas y acciones de las personas. En este contexto, se subraya que la estructura básica de la sociedad es el principal objeto de la justicia, ya que ejerce una influencia profunda y

duradera desde el inicio, condicionando la experiencia humana (Bracho Fuenmayor, 2021, p.110).

#### *2.1.1.1 Beneficios de la inclusión en el lugar de trabajo.*

Para Sandoval Ortiz (2023), en el ámbito de la gestión de recursos humanos, se distingue claramente entre la gestión tradicional y un enfoque centrado en la diversidad e inclusión. Mientras que la gestión tradicional se enfoca en aspectos administrativos y de cumplimiento normativo, el enfoque inclusivo y diverso prioriza el bienestar y la equidad de los empleados. Esta transición de paradigma refleja un cambio desde una orientación centrada en la empresa hacia una orientación centrada en el empleado. A pesar de las diferencias, ambas aproximaciones comparten el objetivo fundamental de maximizar la eficiencia y efectividad del talento humano en una organización, aunque puedan variar en los métodos y recursos utilizados. El enfoque centrado en la diversidad e inclusión a menudo requiere inversiones adicionales en formación, como talleres y capacitaciones específicas sobre diversidad, inclusión y sesgo inconsciente. Estos esfuerzos adicionales suelen generar retornos significativos en términos de innovación, compromiso del empleado y reputación de la empresa, contribuyendo a un entorno de trabajo más equitativo y enriquecedor. Por lo tanto, la diversidad e inclusión en la gestión de recursos humanos representa un cambio significativo en la forma en que las organizaciones abordan el talento humano, siendo esencial para adaptarse a un entorno laboral cada vez más diverso y dinámico, y la inversión en formación y desarrollo en diversidad e inclusión es fundamental para cosechar los beneficios a largo plazo en términos de innovación, compromiso y éxito empresarial (Sandoval Ortiz , 2023).

### **2.1.2 Gestión de Talento Humano**

Para Sandoval Ortiz (2023), en el contexto actual del mundo corporativo, abordar la diversidad y la inclusión en la gestión de Recursos Humanos ya no es una opción, si no una necesidad imperativa. Este cambio de enfoque surge tanto de demandas sociales como de consideraciones empresariales. Por un lado, las expectativas de un mercado globalizado requieren un enfoque más inclusivo que refleje la diversidad demográfica de los consumidores y clientes. Por otro lado, integrar una fuerza laboral diversa ofrece ventajas competitivas que van más allá del cumplimiento de cuotas o regulaciones. Los equipos multidisciplinarios y heterogéneos suelen ser más innovadores debido a la variedad de perspectivas que aportan, generando soluciones más creativas a problemas complejos y posicionando a la empresa como líder en el mercado. Además, el compromiso con la inclusión promueve un entorno de trabajo más saludable y colaborativo, disminuyendo la rotación y aumentando la satisfacción laboral, lo que repercute directamente en la productividad y la rentabilidad organizacional. Por último, aunque la tarea pueda parecer abrumadora, la implementación de políticas de diversidad e inclusión es un proceso continuo que requiere ajustes y refinamientos regulares. No basta con realizar contrataciones diversas; es esencial ofrecer oportunidades equitativas para el desarrollo y avance profesional de todos los empleados. Este enfoque integral no solo cumple con un objetivo social, sino que también posiciona a la empresa como referente ético y socialmente responsable en su sector (Sandoval Ortiz , 2023).

La gestión de talento humano se construye como un pilar fundamental en la dirección efectiva de una organización. A través de la revisión de las teorías clásicas de recursos humanos hasta las modernas estrategias de gestión del talento, se destaca la evolución de este campo.

En la opinión de Vesga Rodríguez (2020), en el mundo laboral actual, la gestión de recursos humanos orienta hacia una comprensión más profunda y respetuosa de la experiencia

y el significado que el trabajo tiene para cada individuo, en lugar de adoptar medidas estandarizadas dirigidas a todos por igual. Se reconoce que una gestión centrada únicamente en el individuo no sería suficiente, ya que el trabajo en equipo sigue siendo crucial en las organizaciones modernas. Se destaca la importancia de comprender la diversidad y la singularidad de cada persona en el entorno laboral, especialmente en un contexto en el que las estructuras organizacionales son cada vez más flexibles y donde la externalización del trabajo es común. Además, se promueve un enfoque en el crecimiento personal y profesional de cada individuo, lo cual se refleja en sistemas de gestión por competencias que valoran y apoyan el desarrollo individual. Por lo tanto, se aboga por una gestión de recursos humanos que respete la dignidad y el valor inherentes de cada persona, reconociendo sus necesidades, aspiraciones y contribuciones únicas dentro de la organización (Vesga Rodríguez , 2020, p.207-208)

Chiavenato (2020) destaca en la teoría administrativa contemporánea un principio fundamental, subrayando que, según este enfoque, los recursos son gestionados, mientras que las personas no; estas últimas son dirigidas. Los recursos se conceptualizan como entidades uniformes y estandarizadas, consideradas commodities que son inertes y estáticos, y, por ende, sujetos a ser utilizados y aplicados, es decir, administrados como elementos pasivos sin vida propia. Contrariamente, las personas son individuos con notables diferencias, dotados de inteligencia, activos y proactivos, y con diversas competencias (Chiavenato, 2020).

Chiavenato (2020) resalta la distinción esencial entre la administración y la gestión, delineando que la administración es la ciencia que traduce y crea conceptos y modelos, mientras que la gestión es la acción cotidiana mediante la cual los conceptos administrativos se aplican. En este contexto, la administración se concibe como teoría, un conjunto de conceptos abstractos, mientras que la gestión es práctica, una aplicación concreta de dichos conceptos por parte de los administradores (Chiavenato, 2020).

Esta diferencia entre teoría y práctica se vuelve especialmente relevante al considerar la gestión del talento humano (GTH). (Chiavenato, 2020) define la GTH como la aplicación de

modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones. Resalta que no se trata simplemente de gestionar personas, si no de administrar y potenciar los talentos y competencias que las personas han aprendido, poseen y aplican. Es un enfoque que busca desarrollar, empoderar, orientar y aprovechar las habilidades individuales, más que simplemente gestionarlas de manera pasiva.

Este planteamiento refuerza la idea de que, en el ámbito de la GTH, la aplicación práctica de conceptos y modelos es esencial para el éxito de las organizaciones. La teoría, aunque valiosa, cobra vida a través de la gestión activa y efectiva de los talentos y competencias individuales en el entorno laboral.

#### *2.1.2.1 Gestión de Cambio: Modelo de Kurt Lewin.*

Gay, Miller y West (2022) exponen el “Modelo de Gestión de Cambio de Kurt Lewin”, reconocido por su contribución al estudio de cambio organizacional. Éste desarrolló un modelo tridimensional que desglosa el proceso de cambio en tres etapas claves: descongelar, cambiar y volver a congelar. Este enfoque se presenta como un marco simple y práctico para comprender la dinámica del cambio de una organización. Para Lewin, la instauración del cambio implica inicialmente la creación de la percepción de la necesidad del cambio. Posteriormente, el proceso avanza hacia la adopción de un nuevo nivel de comportamiento deseado y, finalmente, se busca solidificar este nuevo comportamiento como la nueva norma (Gay, Miller, & West, 2022).

Gay, Miller y West (2022) afirman que el modelo de Lewin mantiene su relevancia en la actualidad y ha perdurado como una base fundamental para numerosos modelos de cambio modernos. Este enfoque tridimensional proporciona un marco comprensible y efectivo para guiar el proceso de cambio, destacando la importancia de desafiar las normas existentes, adaptarse a nuevas formas de actuación y consolidar estos cambios como parte integral de la cultura organizacional (Gay, Miller, & West, 2022).

### **2.1.3 Cultura Organizacional**

Para Chiavenato (2019) la cultura organizacional es una parte integral de cada organización. Formar parte de una organización implica adoptar y comprender su cultura. Participar activamente en las actividades y el desarrollo profesional dentro de la organización implica estar inmerso en su cultura, lo que incluye las interacciones entre los miembros, actitudes, suposiciones y aspiraciones predominantes (Chiavenato, 2019).

Además, Chiavenato (2019) describe la cultura organizacional como un fenómeno no tangible, perceptible no directamente, sino a través de sus manifestaciones y efectos. Compara la cultura organizacional con un iceberg, donde la parte visible corresponde a aspectos superficiales como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, además de políticas de administración de recursos humanos, mientras que la parte sumergida incluye aspectos invisibles y profundos, como las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura (p.72).

#### ***2.1.3.1 La influencia de la cultura organizacional en la capacidad de una empresa para ser inclusiva***

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la capacidad de una empresa para ser inclusiva. La manera en que una organización valora la diversidad, la equidad y la inclusión impacta directamente en su ambiente laboral y en cómo se relaciona con sus empleados. Una cultura organizacional inclusiva promueve un entorno donde todos los empleados se sienten valorados, respetados y parte integral del equipo. Esto no solo mejora la moral y el compromiso de los empleados, sino que también impulsa la innovación y la creatividad al fomentar la colaboración y la apertura a diferentes perspectivas, por lo que se podría decir que la cultura organizacional juega un papel crucial en la construcción de una empresa inclusiva y exitosa en un mundo diverso y cambiante.

En esta misma línea Ulloa Erazo (2019) señala que la cultura organizacional tiene un impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores, lo que se traduce en el fortalecimiento de las relaciones dentro de la empresa. En la actualidad, es crucial que la cultura organizacional se base en valores tangibles e intangibles de la entidad. Esta cultura organizacional influye directamente en el proceso de toma de decisiones, por lo que cambiar e innovar en las tendencias organizativas implica transformar la cultura y los sistemas en los que operan y conviven las personas (Ulloa Erazo, 2019).

#### *2.1.3.2 Tendencias de la Cultura Organizacional*

Actualmente, las organizaciones están experimentando cambios significativos en sus culturas organizacionales, impulsadas por diversos factores como la globalización, la tecnología, y la evolución de expectativas de los empleados y la sociedad en general. Estas tendencias en la cultura organizacional están redefiniendo la forma en que las empresas operan y se relacionan con sus empleados y clientes. Es fundamental comprender estas tendencias para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio y aprovechar al máximo el potencial de la cultura organizacional para impulsar el éxito empresarial.

Sánchez Castro, Huaranga Rivera, Cabezas Ramírez y Ninalaya Casallo (2023) señalan que el evento anual organizado por “Great Place To Work” reúne a más de 1200 líderes mundiales para compartir las principales prácticas y tendencias en cultura organizacional. La dinámica actual apunta hacia ambientes laborales más humanos, inclusivos y flexibles con propósitos sólidos y líderes capaces de fomentar la innovación y la creatividad en sus equipos. Entre las tendencias destacadas se encuentran el cuidado de la salud mental y el bienestar integral, la promoción de la diversidad, la equidad, la inclusión y el sentido de pertenencia, así como la creación de una cultura de innovación que fomente la participación de los colaboradores en la generación de ideas. La flexibilidad laboral, incluido el trabajo remoto, se considera fundamental, junto con el desarrollo profesional, el cuidado del medio ambiente y la

responsabilidad social. La humanización de las empresas se presenta como una necesidad, donde el enfoque en el ser humano es central para impactar positivamente en la empresa, la sociedad y el mundo, y así lograr un planeta mejor (Sánchez Castro, Huaranga Rivera, Cabezas Ramírez y Ninalaya Casallo, 2023, p.39).

### *2.1.3.3 Estrategias para fomentar una cultura inclusiva en el lugar de trabajo*

Como se ha venido hablando en la actualidad, fomentar una cultura inclusiva en el lugar de trabajo es fundamental para promover un ambiente laboral positivo y productivo. Las empresas están adoptando cada vez más estrategias específicas para garantizar que los empleados se sientan valorados y respetados, independientemente de sus diferencias. En este contexto, es importante analizar las estrategias más efectivas para promover la inclusión en el lugar de trabajo y los beneficios que estas pueden aportar tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

Sánchez Castro, Huaranga Rivera, Cabezas Ramírez y Ninalaya Casallo (2023) señalan que, en la mayoría de los negocios, la cultura organizacional es un factor determinante para el éxito o fracaso, y no solo está presente en grandes empresas reconocidas como Disney, Starbucks o Google. La motivación y compromiso del equipo son esenciales para todas las empresas, ya que influyen directamente en la calidad de los productos y servicios. Por esta razón, el concepto de cultura organizacional es un tema de interés para varios autores, quienes lo estudian en relación con la productividad (Sánchez Castro, Huaranga Rivera, Cabezas Ramírez y Ninalaya Casallo, 2023, p.42).

Para fomentar una cultura inclusiva en el lugar de trabajo, es esencial considerar la relación entre individuos y organizaciones. Chiavenato (2019) destaca que esta relación se caracteriza por un intercambio en el cual la satisfacción del individuo depende de si las recompensas recibidas superan sus expectativas, mientras que la organización espera que la contribución de cada individuo sea mayor que el costo de mantenerlo en la organización (p.70).

Estos conceptos subrayan la importancia de diseñar estrategias que promuevan un ambiente en el que todos los colaboradores se sientan valorados y puedan contribuir de manera significativa.

Para Fuentes (2023), promover la diversidad y la inclusión en el ámbito laboral es fundamental. Las empresas están cada vez más conscientes de la importancia de crear un ambiente de trabajo donde se valoren y respeten las diferencias de cada individuo. Esto no solo es cuestión de ética, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad, la creatividad y el bienestar de los empleados (Fuentes , 2023).

A continuación, se exponen diferentes estrategias y prácticas que las empresas pueden implementar para fomentar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, donde se subraya la importancia de crear un ambiente seguro y de confianza, fomentar la participación de todos los empleados, y adoptar políticas y programas que promuevan la igualdad de oportunidades. Asimismo, abordar la importancia de la capacitación y la sensibilización en temas de diversidad e inclusión, y como estas acciones pueden contribuir a la creación de un entorno laboral más inclusivo y equitativo.

**Tabla 1*****Estrategia para Fomentar la Contratación de Personas Diversas***

- 
- 1) Revisar y ajustar las políticas de contratación de la empresa.
  - 2) Ampliar las fuentes de reclutamiento
  - 3) Implementar procesos de selección inclusivos
  - 4) Promover la diversidad en los equipos de selección.
  - 5) Establecer programas de mentoría y capacitación
- 

Elaboración propia con datos suministrados por (Fuentes , 2023).

Implementar estrategias para fomentar la contratación de personas diversas es fundamental para enriquecer la cultura organizacional de una empresa. Estas estrategias no solo promueven la diversidad en el lugar de trabajo, sino que también contribuyen a crear un ambiente inclusivo y enriquecedor para todos los empleados.

Al revisar las políticas de contratación, ampliar las fuentes de reclutamiento, implementar procesos de selección inclusivos, promover la diversidad en los equipos de selección y establecer programas de mentoría y capacitación, las empresas pueden crear un entorno donde se valoren y respeten las diferencias individuales.

Estas acciones no solo benefician a los empleados al proporcionarles oportunidades equitativas de crecimiento y desarrollo profesional, sino que también fortalecen la cultura organizacional al fomentar la innovación, la creatividad y el respeto mutuo. Una cultura organizacional diversa e inclusiva promueve la colaboración, el entendimiento y la aceptación, creando un ambiente donde todos los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir al éxito de la empresa.

### **2.1.4 Liderazgo Inclusivo**

El liderazgo inclusivo se ha convertido en un imperativo para las organizaciones modernas. En un entorno laboral diverso y globalizado, la capacidad de los líderes para fomentar la inclusión y valorar la diversidad es fundamental. En este sentido, el liderazgo inclusivo no solo implica gestionar equipos de manera efectiva, sino también crear un ambiente donde todas las voces sean escuchadas y respetadas. Es un enfoque que va más allá de la gestión tradicional de personas, ya que busca promover la equidad y la justicia en todos los aspectos de la organización. A lo largo de este contexto, exploraremos como el liderazgo inclusivo puede contribuir al éxito y la sostenibilidad de las empresas en la actualidad.

Köhler Peláez (2022) señala que la importancia del liderazgo radica en la necesidad de coordinar y controlar tareas dentro de un grupo u organización. Destaca que las personas buscan seguir a líderes a quienes perciben como medios para alcanzar sus metas individuales (p.149).

Sobre este punto Gutiérrez Colomer (2020) afirma que el liderazgo requiere habilidades sociales, emocionales y organizativas aplicadas a emprendimientos, y destaca que los líderes son individuos o entidades normales que se aventuran a realizar acciones especiales. Estos líderes, al llevar a cabo iniciativas diferentes utilizando habilidades específicas, obtienen un reconocimiento especial por parte del grupo, que valora positivamente su capacidad para tomar la iniciativa y desarrollarla en beneficio del grupo (p.125- 126).

Se podría decir entonces que, el liderazgo inclusivo no solo es clave para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en la actualidad, sino que también implica una forma de liderazgo que va más allá de la gestión tradicional de personas, siendo fundamental para crear entornos de trabajo más inclusivos y equitativos.

#### *2.1.4.1 Teorías sobre el liderazgo inclusivo y su impacto en la gestión de recursos humanos.*

El liderazgo inclusivo ha sido objeto de estudio en diversas teorías que buscan comprender su impacto en la gestión de recursos humanos. Estas teorías exploran como el liderazgo inclusivo puede influir en la forma en que se gestionan y desarrollan los equipos, así como en la creación de un ambiente laboral más equitativo y productivo. Analizar estas teorías es fundamental para comprender cómo el liderazgo inclusivo puede contribuir a la eficacia de la gestión de recursos humanos en las organizaciones contemporáneas.

En la opinión de Gamarra (2023) resalta la importancia del liderazgo inclusivo y la diversidad en las empresas, así como la necesidad de eliminar sesgos en el reclutamiento y fomentar estrategias que promueven la inclusión laboral y rompan estereotipos. Sin embargo, señala que estas ideas pueden tener poco impacto en empresas cuya cultura corporativa no está orientada a la inclusividad real, ya que son las personas que integran la empresa quienes hacen posible este cambio (Gamarra, 2023).

Sobre esta misma línea Gamarra (2023) también afirma que, el liderazgo inclusivo va más allá de ser transaccional. Los líderes inclusivos invierten tiempo en construir relaciones reales con los miembros de su equipo, colegas y otros empleados. Se preocupan activamente por conocer sus preocupaciones y necesidades para lograr el éxito. Reconocen que cada empleado es una persona completa con mucho más que ofrecer que simplemente la tarea o el resultado del día. Construir relaciones en un contexto inclusivo no se limita a tolerar o acomodar, sino que implica comprender y apreciar plenamente cada individuo (Gamarra, 2023).

Laporta (2023) destaca que la implementación del liderazgo inclusivo tiene un impacto significativo en la gestión de equipos, influyendo tanto en la atracción como en la retención de empleados. La adopción de políticas inclusivas y diversas atrae a profesionales de diversos perfiles, aumentando el interés por formar parte de la empresa. Asimismo, los empleados que ya trabajan en la organización experimentan mayor satisfacción al sentirse escuchados y valorados,

lo que se traduce en un aumento de la motivación, y, por ende, en una contribución más efectiva hacia los objetivos empresariales (Laporta , 2023).

Se podría afirmar que, la presencia de líderes inclusivos dentro de la empresa optimiza el rendimiento de los trabajadores, impulsando así el crecimiento de la organización, por lo que los líderes inclusivos fomentan la diversidad de ideas, mejoran el compromiso y satisfacción laboral, fortalecen la resolución de conflictos y aumenta la reputación empresarial. Al aprovechar estas ventajas competitivas, las organizaciones maximizan su rendimiento y prosperan un entorno empresarial cada vez más diverso y globalizado.

#### *2.1.4.2 Habilidades y comportamientos del liderazgo que fomentan la inclusión en el lugar de trabajo.*

En el dinámico mundo laboral actual, la inclusión se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de las organizaciones. En este contexto, el liderazgo juega un papel crucial al fomentar un ambiente de trabajo donde todas las voces son valoradas y respetadas. En este apartado, exploraremos las habilidades y comportamientos de liderazgo que son esenciales para promover la inclusión en el lugar de trabajo.

En la opinión de Kohler Peláez (2022) el liderazgo, cuando se combina con una comunicación efectiva, motiva a los seguidores a alcanzar los objetivos y metas. El liderazgo no se trata únicamente de ejercer poder, sino que es otorgado por los seguidores, no se obtiene arrebatándolo o por la fuerza, sino mediante en convencimiento y la influencia. A menudo, se piensa en líderes famosos como reyes, nobles, guerreros, gobernantes o luchadores sociales. Sin embargo, es importante recordar que existen líderes que, aunque no son heroicos en el sentido tradicional, desempeñan un papel crucial en las diversas organizaciones y grupos de la sociedad (p.148).

Gutiérrez Colomer (2020) plantea que la pregunta fundamental al analizar el liderazgo es que algunas personas o grupos se embarcan en acciones especiales mientras que otros no lo

hacen. Generalmente, son las personas y grupos que perciben que tienen una “misión” son quienes generan el liderazgo. A través de un proceso intuitivo o reflexivo, llegan a la conclusión de que están aquí con el propósito de realizar algo especial, y esta aspiración de lograr algo especial es lo que define la “misión” de líder. En este contexto una misión se refiere a un trabajo específico que una persona, grupo u organización debe llevar a cabo (p.135).

Por otra parte, Laporta (2023) señala que el liderazgo inclusivo requiere habilidades específicas, como la resiliencia emocional para enfrentar adversidades, la escucha activa para fomentar la participación de todos los miembros del equipo, y una mentalidad abierta para adaptar políticas que mejoren la satisfacción de los empleados. Además, destaca la importancia de optimizar el talento diverso, trabajar en equipo y saber delegar, creando así un ambiente de confianza donde los trabajadores se sientan valorados.

### ***2.1.5 Legislación y Normativas***

La gestión del talento humano es un aspecto fundamental en cualquier organización, y en el caso específico del Grupo Empresarial Montecristo, este proceso cobra especial relevancia al enfocarse en la inclusividad en su administración. En este contexto, es crucial analizar la legislación y normativas vigentes en Costa Rica, que regulan la gestión de recursos humanos, con el objetivo de garantizar prácticas laborales justas, equitativas y alineadas con los principios de inclusión y diversidad. Estas normativas no solo establecen las reglas y obligaciones legales para la empresa, sino que también proporcionan un marco ético y socialmente responsable para la gestión de talento humano en el Grupo Empresarial Montecristo.

### *2.1.5.1 Leyes y regulaciones laborales relacionadas con la igualdad de oportunidades y la no discriminación en Costa Rica.*

Iniciaremos este apartado citando el artículo 1 de la Ley Universal de los Derechos Humanos:

“...todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros” (Ley Universal de los Derechos Humanos, 1948, p.34).

Basado en lo anterior, podríamos imaginar una empresa donde cada persona es valorada por lo que es, donde todos son tratados con respeto y equidad. Esta visión se alinea perfectamente con la Ley Universal de los Derechos Humanos, que enfatiza la dignidad y la igualdad de todos los individuos.

En este contexto, promover la solidaridad y el respeto entre colaboradores es esencial, crear un ambiente donde todos se sientan valorados y parte de un equipo debería ser la meta de las organizaciones empresariales en Costa Rica.

Al integrar estos valores en la gestión del talento humano, no solo se contribuye con un lugar de trabajo más inclusivo y respetuoso, sino también se da el fortalecimiento a la reputación y éxito de las organizaciones en su conjunto.

El artículo 33 de la Constitución Política de Costa Rica señala que:

“...toda persona es igual ante la ley y no podrá practicarse discriminación alguna contra la dignidad humana” (Constitución Política de Costa Rica, 1949, p.15).

Este artículo destaca un principio fundamental: la igualdad ante la ley y la prohibición de discriminación contra la dignidad humana. Estos principios se alinean perfectamente con la visión de una empresa inclusiva.

Este principio destaca que la igualdad es un elemento fundamental en la democracia constitucional costarricense, que impregna todo el sistema político y jurídico. Según la Sentencia 1966-12 de la Sala Constitucional, ninguna política o norma puede ignorar este principio básico (Principio de Igualdad Sentencia 1966-12, 2012).

En aras de evitar desigualdades y discriminaciones futuras que pudieran sugerir al aplicarse la Carta fundamental y otros instrumentos jurídicos vigentes. En el voto 3435-92, la Sala Constitucional de Costa Rica muestra su preocupación por prevenir futuras desigualdades y discriminaciones al interpretar los términos “hombre” o “mujer” como sinónimos de “persona” en la legislación. Esta acción busca eliminar cualquier posibilidad de discriminación por motivos de género y garantizar la igualdad de derechos para todos los individuos, independientemente de su sexo (Sala Constitucional de Costa Rica, 1992, Sentencia 3435-92).

Desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se aprobó la Directriz N°025-2012 que establece la prevención y el abordaje de situaciones en donde exista discriminación por orientación sexual e identidad de género. Además, la Comisión de Salud Ocupacional del MTSS, previamente había establecido la Directriz Acuerdo N°997-10 que resalta el respeto a las personas sin importar la sexualidad. Además, en la Convención Colectiva del INAMU se rescata el respeto a la identidad y orientación sexual de las mujeres, lo cual ha permitido un trato más igualitario para las mujeres trans (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2012, Directriz N°025-2012).

Sobre esta misma línea el artículo 56 de la Constitución Política de Costa Rica establece que:

“El trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad. El Estado debe procurar que todos tengan ocupación honesta y útil, debidamente remunerada, e impedir que por causa de ella se establezcan condiciones que en alguna forma menoscaben la libertad o la dignidad del hombre o degraden su

trabajo a la condición de simple mercancía. El Estado garantiza el derecho de libre elección de trabajo”. (Constitución Política de Costa Rica, 1949, p.18).

En una empresa ideal, cada persona es valorada por su singularidad y tratada con respecto y equidad, estos valores adquieren una importancia crucial. Por lo que implementar prácticas que reflejen estos principios en el día a día laboral se vuelve esencial. Estos valores también son encontrados en el artículo antes citado, pues establece el trabajo como un derecho y una obligación con la sociedad, donde el Estado garantiza una ocupación honesta y útil, por lo que basado en lo anterior se podría afirmar que, estos principios constitucionales y humanísticos son la base de las prácticas de gestión del talento humano en las empresas que buscan fomentar un ambiente laboral inclusivo y justo.

Por otra parte, la política gubernamental “Política del Poder Ejecutivo para erradicar de sus instituciones la discriminación hacia la población LGBTI” (Decreto N°38999-MR-RE-JP-SP-MG-H-MAG-MEIC-MINAE-MOPT-MEP-S-MTSSCOMEX-MIDEPLAN-MICITT-MIVAH-MC-TUR-MDHIS-MCM-MIDEPOR) promulgada por el Presidente de la República y varios ministros de diferentes áreas, establece medidas para garantizar el respeto a los derechos humanos y la igualdad de trato para las personas, independientemente de su orientación sexual o identidad de género (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2017).

En su fundamento, el decreto hace referencia a diversas normativas nacionales e internacionales que respaldan la igualdad y la no discriminación, así como a sentencias y declaraciones de organismos internacionales y nacionales que abogan por el respeto a la diversidad sexual y de género. Reconoce la necesidad de acciones concretas para prevenir y erradicar la discriminación estructural hacia la población LGBTI y se compromete a implementar medidas que promuevan la inclusión y el respeto de la dignidad humana (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2017).

Las disposiciones principales del decreto incluyen la declaración de respeto a los derechos humanos en todas las instituciones del Poder Ejecutivo, la obligatoriedad de acatar

esta política tanto en el trato a las personas usuarias como en las relaciones laborales internas, el desarrollo de planes institucionales contra la discriminación, la implementación de un procedimiento administrativo para denuncias de discriminación, entre otras medidas preventivas y sancionatorias (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2017).

Uno de los mayores logros en la interpretación de las leyes costarricenses a la luz de los Derechos Humanos, en la resolución RES.N°2010013313 de la Sala Constitucional de Costa Rica, expediente 10-008331-0007-CO, se determinó que someter a votación popular el derecho de las parejas del mismo sexo a legalizar su unión era contrario a los principios de igualdad, no discriminación y apoyo de los poderes públicos a los grupos en desventaja (artículo 33 de la Constitución Política de Costa Rica, 1° y 24 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos). Además, se estableció que esta acción violaba el valor constitucional de la dignidad inherente a las personas que integran ese grupo, la cual constituye el fundamento de todos los derechos humanos (artículo 33 de la Constitución Política de Costa Rica).

Finalmente, el artículo 404, de la Ley 9343 Reforma Procesal Laboral establece que:

“...Se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación” (Ley 9343 Reforma Procesal Laboral, 2015, artículo 404).

Esta ley a sido fundamental en la modernización de la gestión de Talento Humano, al prohibir cualquier forma de discriminación en el ámbito laboral, ya que esta legislación no solo provee un entorno inclusivo y equitativo, si no que permite que todas las personas tengan igualdad de oportunidades en el trabajo y contribuye significativamente al desarrollo de prácticas de gestión más justas y diversas.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

El marco conceptual de esta investigación sobre la gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo se fundamenta en su enfoque inclusivo que busca promover la equidad, la justicia y el respeto dentro de la organización. Este marco se apoya en conceptos clave como la diversidad, la inclusión, el liderazgo inclusivo y la igualdad de oportunidades.

La importancia de este marco conceptual radica en su capacidad para guiar las acciones y decisiones en el ámbito de la gestión del talento humano, promoviendo prácticas y políticas que fomenten un ambiente laboral inclusivo y respetuoso. Además, este marco conceptual se alinea con los principios éticos y legales que rigen las relaciones laborales, en particular en lo que respecta a la no discriminación por motivos de género, edad, orientación sexual u otros aspectos.

En este sentido, el marco conceptual proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias y programas que permitan al Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo cumplir con su objetivo de ser inclusivo en su administración durante el primer semestre 2024.

### **2.2.1 LGBTI**

Las siglas LGBTI representan un acrónimo que engloba a lesbianas, gay, bisexuales, trans e intersexuales, y se utilizan para referirse a la diversidad sexual y de género en la comunidad.

Sin embargo, en la opinión de Abarca Arias, Linares , Castro , & Artiñano (2016), al hablar y educar sobre la sexualidad humana, es crucial conciderar diversos aspectos para abordar el tema de manera efectiva. Entre estos aspectos se encuentran la limitada educación sexual de la población general, la presencia de morbo, burla e incluso violencia asociada con ciertos conceptos sexuales, la enseñanza insuficiente que dificulta la comprensión y apropiación

adecuada de la sexualidad como parte natural e integral del ser humano, y la falta de consenso académico en enfoques y dimensiones. En este contexto, se destaca el enfoque conceptual de sustituir el término “diversidad sexual” por “Personas LGBTI”, no como modernización conceptual, sino como una forma de promover la lucha contra la discriminación y a favor de los derechos humanos desde una perspectiva asertiva (Abarca Arias, Linares , Castro , & Artiñano, 2016, p.11).

Más tarde Aroch (2022), afirma que en el contexto del reconocimiento de la diversidad sexual y de género, el acrónimo LGBTI representan a lesbianas, bisexuales, personas trans e intersexuales. Estas letras engloban una amplia gama de identidades y experiencias sexuales y de género que van más allá de los conceptos binarios tradicionales de masculinidad y feminidad. Se reconoce que las atracciones, orientaciones y comportamientos sexuales entre personas del mismo sexo son variantes normales del comportamiento sexual humano, y que estas pueden manifestarse en diferentes contextos y orientaciones e identificaciones sexuales (Aroch, 2022, p.7).

### **2.2.2 La Inclusión**

Partiendo de esta premisa iniciaremos por explicar el concepto de inclusión, desde el punto de vista de diferentes autores:

La inclusión, según Robbins y Judge (2023), implica la creación de un ambiente en el que todas las personas se sientan valoradas, y bienvenidas. Esta idea se complementa con la definición de la inclusión como:

... “el proceso de mejora de la capacidad de participación en la sociedad, en igualdad de condiciones, para asegurar que las personas tengan un acceso equitativo a los recursos y oportunidades” (Organización Mundial de la Salud, 2023, p.5). Ambas perspectivas resaltan la importancia de crear entornos que promuevan la participación y el acceso equitativo para todos.

Desde otra perspectiva para la (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017) y desde un punto de vista educativo, la inclusión, es un proceso

que ayuda a superar los obstáculos que limitan la presencia, la participación y los logros de las personas.

Por otra parte para Camilleri (2021), la inclusión puede definirse como el proceso que considera lo más beneficioso para los equipos de trabajo o cadenas de mando, elevándolo y valorándolo para obtener el máximo rendimiento posible, enfocándose en el sentido de pertenencia y valorando la misión de cada individuo en la organización. En este sentido, la diversidad se vuelve crucial para la inclusión, cerrando así el círculo y dando sentido a la diversidad (p.109). Es así como esta última definición será adoptada para los efectos que busca este trabajo de investigación.

### **2.2.3 Diversidad**

De acuerdo a lo anterior definir el concepto de diversidad se vuelve imperativo para comprender su alcance e impacto en cualquier contexto, ya que la diversidad no se limita únicamente a diferencias visibles como la raza, el género o la edad, sino que también abarca diferencias en experiencias, habilidades, pensamientos y formas de ser y trabajar. Al definir la diversidad de manera integral, se promueve un ambiente inclusivo que valora y respeta la singularidad de cada individuo, fomentando así la equidad y la justicia en todas las interacciones y decisiones organizacionales.

En la opinión de De Saá y Ballesteros (2014):

“...el término diversidad está directamente relacionado con la composición de la fuerza de trabajo de la que dispone una organización” (De Saá & Ballesteros, 2014, cap.10, p.204).

Para Camilleri (2021) La diversidad se define como un conjunto de valores, rasgos, habilidades y competencias, tanto objetivos como subjetivos, que conforman diversos perfiles profesionales. Estos perfiles no son estáticos, sino que cambian con la adición o eliminación de habilidades, competencias o perspectivas de vida. Los factores que componen la diversidad no están jerarquizados y no se destaca un factor sobre otro de manera sustancial (p.109).

Mientras que para Robbins y Judge (2023), la diversidad se define como las características heterogéneas presentes en organizaciones, grupos y equipos de trabajo, reconociendo que los individuos difieren en género, edad, orientación sexual y otras cualidades (p.18).

En conjunto estas definiciones sugieren que la diversidad en una organización abarca tanto la variedad de perfiles individuales como la inclusión de diversas características que enriquecen el ambiente laboral y promueven la equidad.

Por esta razón se crea la necesidad de definir las características que enriquecen un ambiente laboral diverso:

- *Definición de Raza y Origen étnico:*

“Definimos raza como la herencia que las personas utilizan para identificarse; el origen étnico es el conjunto adicional de características culturales que se suponen a la raza” (Robbins & Judge, 2023, p.44).

- *Definición de Edad:*

Matarranz & Arce (2024) definen la edad como la variable social que explica como son los seres humanos y que se determina a través del año de nacimiento (p.10).

- *Definición de Género:*

“Conjunto de creencias, prescripciones, atribuciones, que se contruyen socialmente, tomando la diferencia sexual como base” (Fargas Peñarrocha, 2020, p.25).

- *Definición de Identidad de Género:*

“Sentimiento o identificación profunda de las personas con su propio género, que no coincide necesariamente con su sexo de nacimiento, no es visible para los demás y no puede clasificarse claramente” (Robbins & Judge, 2023, p.82).

- *Definición de Orientación Sexual:*

“Patrones de atracción física, emocional y/o romántica de las personas hacia otras” (Robbins & Judge, 2023, p.82).

Es crucial comprender y diferenciar estos conceptos en el contexto de la diversidad en las empresas. Estas categorías no son simples etiquetas, sino que representan aspectos

fundamentales de la identidad de las personas. Entender estas diferencias permite reconocer y valorar la diversidad de experiencias, perspectivas y habilidades que cada individuo aporta al equipo. Al hacerlo, se promueve un ambiente inclusivo donde todos los empleados se sienten respetados, valorados y parte integral del equipo, lo que a su vez contribuye a un mejor clima laboral y a resultados más exitosos para la organización.

Hemos hablado a lo largo de esta entrega sobre el comportamiento organizacional y como este se vincula o va de la mano con el liderazgo inclusivo en las organizaciones por lo que aprenderemos sobre estos conceptos que dan luz y se vuelven herramientas esenciales en la gestión de talento humano para las empresas.

#### **2.2.4 Comportamiento Organizacional**

Desde la perspectiva de Chiavenato (2020) el comportamiento organizacional, se define como el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, en un ambiente dinámico, cambiante y competitivo. Este campo se enfoca en la influencia que tanto las personas y grupos tienen en las organizaciones, así como en la influencia que estas ejercen en ellos, por lo que se podría afirmar que el comportamiento organizacional retrata la interacción continua y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones (p.19).

Más tarde Alvarado Ruíz (2021) indica que:

“...El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta” (Alvarado Ruíz , 2021, p.21).

Sobre esta misma línea Robbins y Judge (2023) definen la cultura organizacional como el estudio del comportamiento de las personas en una organización y cómo este afecta el rendimiento de la misma. Este campo de estudio se centra en situaciones relacionadas con el ámbito laboral, examinando el comportamiento en contextos como la satisfacción laboral, el

ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración (p.45).

Una vez que hemos definido este concepto desde la perspectiva de distintos autores se vuelve más sencillo comprender que en el día a día de una organización, la interacción entre las personas y los grupos es clave, ya que este intercambio, moldeado por la cultura organizacional, no solo impacta el desempeño empresarial, sino también la dinámica interpersonal y la identidad corporativa. La cultura organizacional, que abarca desde la satisfacción laboral hasta la productividad, refleja cómo se experimenta la inclusión dentro de la empresa. Por ello, comprender cómo estos elementos se entrelazan es esencial para fomentar un liderazgo inclusivo, donde cada individuo se sienta valorado y parte integral de la misión empresarial.

### **2.2.5 Cambio Organizacional**

El cambio organizacional se puede conceptualizar como el proceso dinámico y multidimensional que implica la reconfiguración de los elementos fundamentales de una organización, incluidos sus procesos, estructuras, tecnologías, culturas y estrategias.

Partiendo de esta premisa es como Guadarrama Varón, Gómora Miranda, & Caballero Santín (2023) definen que el cambio organizacional se refiere a la combinación de transformaciones internas en los valores individuales, sus metas y sus comportamientos, que se producen como resultado de modificaciones en los procesos, estrategias, prácticas y sistemas que deben ser comprendidos e implementados (p.43).

Por otra parte Robbins & Judge (2023), de una manera más breve, definen el cambio organizacional como:

“...simplemente cuando las cosas se vuelven diferentes a como eran”. (Robbins & Judge, 2023, p.577).

Para Chiavenato (2020), el cambio organizacional implica la transición de una situación a otra diferente o el paso de un estado a otro, lo que implica ruptura, transformación, perturbación e interrupción. En un ambiente dinámico y en constante cambio como el actual, las

organizaciones deben poseer una gran capacidad de adaptación como condición básica para sobrevivir. Adaptación, renovación y revitalización son sinónimos de cambio (Chiavenato, 2020, p.368).

Se podría decir entonces que el cambio organizacional es más que un proceso de adaptación; es un viaje que busca transformar no solo las estructuras y procesos de una organización, si no también las mentes y corazones de las personas que la integran. Es un llamado a la innovación, al aprendizaje y a la evolución constante, en armonía con los valores y metas individuales y colectivas. Al abrazar el cambio con empatía y comprensión, las organizaciones pueden crear entornos más humanos y resilientes, capaces de enfrentar los desafíos del mundo actual con sabiduría y creatividad.

### **2.2.6 Liderazgo Inclusivo**

Antes de poder definir el concepto de liderazgo inclusivo debemos tener claro, ¿qué es el liderazgo?

Chiavenato (2017) describe el liderazgo como “un poder personal que permite a alguien influir en otros a través de las relaciones existentes” (p.231).

Por su parte, Köhler Peláez (2022), define el liderazgo como:

“...el proceso de dirigir, motivar e inspirar y cuyos logros se reflejan en el actuar y bienestar diario de la inmensa mayoría de las personas” (Köhler Peláez, 2022, p.151).

Mientras que en la opinión de Robbins y Judge (2023) el liderazgo se define como “la capacidad de influir en un grupo hacia el logro de una visión o un conjunto de objetivos” (Robbins & Judge, 2023, p.401).

Entonces, se podría decir que el liderazgo se entiende como la capacidad de influir en un grupo hacia la consecución de una visión u objetivos, basado en las relaciones existentes y un poder personal. Esta definición refleja la idea central de dirigir, motivar e inspirar a otros para lograr metas comunes.

Cuando hablamos de liderazgo inclusivo , ampliamos esta noción para incluir no solo la habilidad de influir, sino también la capacidad de hacerlo de manera que todos los miembros del grupo se sientan valorados y parte integral del proceso. El liderazgo inclusivo busca no solo alcanzar objetivos, sino también fomentar un ambiente donde la diversidad de pensamientos, ideas y experiencias sea valorada y aprovechada para el beneficio de todos, por lo tanto, el liderazgo inclusivo amplía la idea tradicional del liderazgo al incorporar la inclusión y la diversidad como elementos clave en el proceso de influir y dirigir a un grupo hacia el éxito común.

Es por esto que Rimbau Gilabert (2023) define el liderazgo inclusivo de la siguiente manera:

“...Comportamientos de la persona con rol de líder que fomentan el sentido de pertenencia, la valoración de la singularidad y las aportaciones de los miembros del grupo o la organización” (Rimbau Gilabert, 2023).

### **2.2.7 Gestión de Talento Humano**

Definir el concepto de Gestión de Talento Humano (GTH), es esencial porque permite comprender mejor cómo cuidar y potenciar el talento dentro de una organización, que en realidad son personas que forman parte de ella. Al definir con claridad, se pueden crear estrategias más efectivas para atraer, retener y desarrollar ese talento, lo que a su vez permite alcanzar los objetivos organizacionales de manera más efectiva. Además, una definición clara permite alinear las prácticas de gestión de talento con los valores y la cultura de la organización, lo que puede crear un ambiente laboral más acogedor y motivador para todos.

De ahí que Chiavenato (2020) describe la gestión del talento humano como la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana en las organizaciones. Esta disciplina no se enfoca en gestionar a las personas en sí, sino en gestionar los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican. Se trata de un enfoque que busca desarrollar, empoderar, orientar y apalancar a las personas, más que simplemente gestionarlas (p.25).

Por otra parte, en la opinión de Hastwell (2023) la gestión de talento humano se define como un enfoque estratégico y organizado que busca atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos disponibles en el mercado laboral. Una estrategia eficaz de gestión del talento implica alinear el compromiso y el crecimiento de los empleados con los objetivos y resultados deseados por la organización (Hastwell, 2023).

Gracias a estos conceptos se logra identificar que la gestión moderna del talento humano busca atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos disponibles en el mercado laboral.

A través de estrategias organizadas y orientadas estratégicamente, busca alinear el compromiso y el crecimiento de los empleados con los objetivos y resultados de la organización.

#### *2.2.7.1 Igualdad de oportunidades*

Para el Banco Mundial (2023) la igualdad de oportunidades busca equilibrar las oportunidades para que factores como el género, la raza, el lugar de nacimiento, el entorno familiar y otras características que no dependen del individuo no afecten los resultados (Banco Mundial, 2023).

El marco conceptual que hemos desarrollado sienta las bases teóricas para comprender la importancia de la gestión de talento humano y el liderazgo inclusivo en las organizaciones. Se han explorado conceptos clave como la cultura organizacional, la diversidad, el liderazgo y la gestión de talento humano, destacando su relevancia en la creación de entornos laborales inclusivos y productivos. Al integrar estas perspectivas, se fortalece la comprensión de cómo la gestión adecuada del capital humano puede impulsar el éxito organizacional y contribuir al bienestar de los empleados.

#### **2.2.8 Jurisprudencia Inclusiva**

El Código Civil de Costa Rica (1887), en su artículo número 9 señala que:

“...la jurisprudencia contribuirá a informar el ordenamiento jurídico con la doctrina que, de modo reiterado, establezcan las salas de casación de la Corte Suprema de Justicia y la Corte

Plena a aplicar la ley, la costumbre y los principios generales del Derecho” (Código Civil de Costa Rica 1887, artículo N°9).

Por su parte la Ley General de la Administración Pública N° 6227, (1978), en su artículo 7 indica que:

“...Las normas no escritas – como la costumbre, la jurisprudencia y los principios generales de derecho – servirán para interpretar, integrar y delimitar el campo de aplicación del ordenamiento escrito y tendrán el rango de la norma que interpretan, Integran o delimitan” (Ley General de la Administración Pública N°6227, 1978, artículo N°7).

Basado en estos dos artículos y teniendo claro el concepto de inclusión que se define en este mismo apartado denominado marco conceptual se podría afirmar que el término “jurisprudencia” se refiere al conjunto de decisiones y fallos judiciales emitidos por los tribunales de justicia en relación con un determinado tema legal. Estas decisiones establecen precedentes que pueden influir en la interpretación y aplicación futura de la ley en casos similares. Por lo tanto, el término “jurisprudencia inclusiva” se podría definir como el enfoque judicial que busca garantizar la igualdad de derechos y oportunidades para las personas, independientemente de su orientación sexual, identidad de género, étnia, origen nacional, discapacidad u otras características protegidas.

### **2.2.9 Políticas y actividades de una empresa**

Indeed (2023), describe el concepto política de una empresa como:

“...el conjunto de decisiones que la organización toma para alcanzar sus objetivos. La definición de una política es clara y concisa, permite que todos los miembros de la organización sepan cuál es el camino a seguir” (Indeed, 2023).

Por otra parte la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Santa Cruz de Tenerife (2019), define el concepto actividad de una empresa como:

“... la declaración del empresario sobre los productos y servicios a comercializar en el presente inmediato, a quiénes se les venderá (clientes), dónde se venderá (ámbito geográfico) y

cómo venderá (ventajas competitivas y capacidades singulares, (Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Santa Cruz de Tenerife, 2019).

Es así como se puede concluir que una política empresarial es un conjunto de principios, directrices y normas establecidas por una organización para orientar sus acciones y decisiones en áreas específicas de su operación, como recursos humanos, medio ambiente, calidad entre otros.

Por otro lado, una actividad empresarial se refiere a cualquier acción o conjunto de acciones realizadas por una empresa como parte de su operación habitual para alcanzar sus objetivos comerciales.

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.3.1 Características Geográficas**

Ubicado en el Parque Empresarial del Este, en la provincia de San José Costa Rica, en Calle Blancos de Goicoechea, a tan solo 3km del centro de San José, del Tribunal Contencioso Administrativo 100 metros al oeste, se encuentran las oficinas del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Cabe indicar que dicho parque empresarial forma parte del conglomerado de empresas que conforman este grupo empresarial (Parque Empresarial del Este, 2024).

### **2.3.2 Características Demográficas**

El Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo está conformado por un total de 23 colaboradores, de los cuales la mayoría son mujeres, pues se compone de 14 mujeres y 7 hombres, con edades que van desde los 25 años hasta los 52 años en el caso de las mujeres y los hombres tienen edades que van desde los 27 hasta los 46 años. La mayor parte de este departamento lo conforman costarricenses, sin embargo, dos de los colaboradores son de diferentes nacionalidades, uno de ellos de nacionalidad chilena y el otro de nacionalidad nicaragüense. Todos los miembros de este departamento cuentan con un grado académico universitario que va desde el bachillerato hasta la maestría y están bajo la Dirección del MSc. En Dirección de Recursos Humanos Jose Chavarría. (Datos suministrados por Don Jose Chavarría, director de Recursos Humanos de Grupo Empresarial Montecristo, 2024).

### **2.3.3 Aspectos Históricos del Grupo Empresarial Montecristo**

#### **2.3.3.1 Historia**

Su historia comienza hace más de sesenta años con el señor Arthur Durman y la señora Sylvia Esquivel, quienes fundan Durman Esquivel en el año 1959.

A partir de 1975 se inicia el proceso de internacionalización hasta lograr tener presencia en 9 países de América Latina.

En el año 2006, Durman Esquivel se fortalece mediante la fusión con “Aliaxis”, empresa líder en sistemas de conducción de agua a nivel global.

La experiencia empresarial obtenida a través de la trayectoria comercial con Durman Esquivel hace que la familia incursione en la apertura y desarrollo de nuevos y exitosos negocios, es así como nace Holding Grupo Montecristo que tiene inversiones en compañías con actividades diversificadas, entre ellas: salud, inmobiliaria, comercial, agroindustrial, logística y financiera.

Con más de 60 años de experiencia el Grupo empresarial Montecristo sigue creciendo y proporcionando empresas como referente en cada una de sus áreas.

#### **División Salud:**

- Hospital Metropolitano
- Medismart
- Dres. Dent
- Farmacia La Botica
- Laboratorios Páez
- SAAT (Soporte Asistido Aéreo y Terrestre)
- CNC (Centro de Nutrición Clínica)
- Pedia Clinic
- Magna Médica

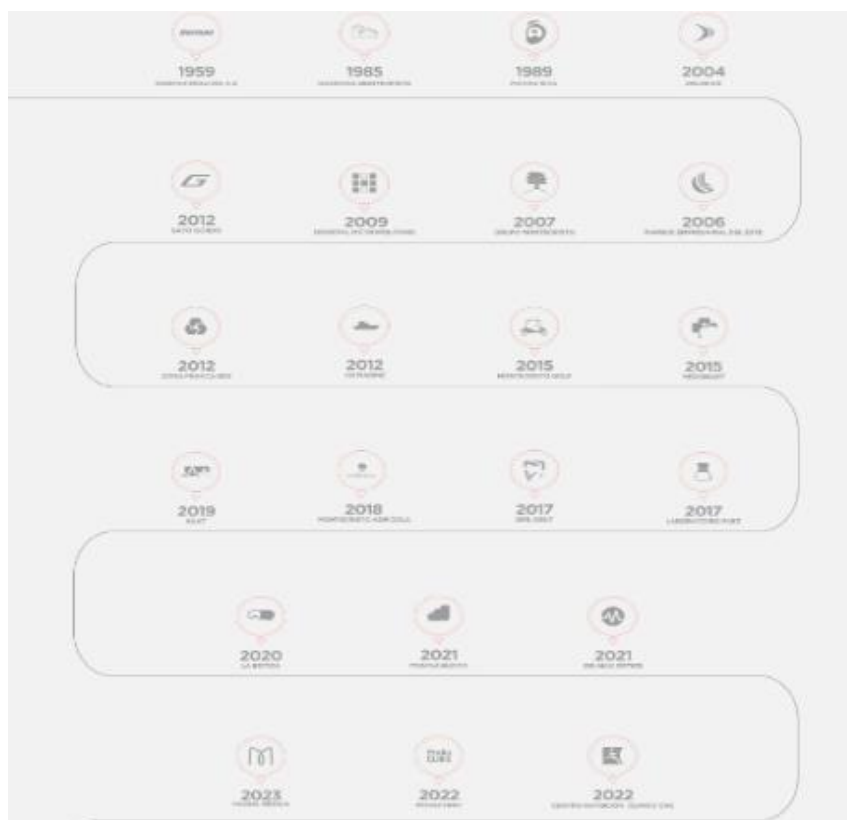
#### **División Desarrollo Logístico Comercial**

- Parque Empresarial del Este
- BES Free Zone & Business Park
- CR Marine Supply
- Manga Rica

- Montecrédito
- Hacienda Montecristo
- SISLOCAR (Servicios Logísticos en Zona Franca)
- SISLOCAR (Almacén y Centro Logístico)
- Montecristo Customs and Logistics
- Montecristo Agrícola
- Montecristo Golf
- Gato Gordo Golf Cart Reantals and Services

**Figura 1**

**Línea del Tiempo Empresas Grupo Empresarial**



Fuente: Página Oficial [www.grupomontecristo.com](http://www.grupomontecristo.com)

### **2.3.3.2 Misión, Visión y Valores del Grupo Empresarial Montecristo**

**Misión:** “Brindar excelencia en todos nuestros servicios y productos, y a la vez dejar una huella sostenible en la sociedad”.

**Visión:** “Ser líderes en las industrias que operamos, ejecutando y promoviendo la innovación, y la competitividad”.

**Valores:**

- Respeto
- Responsabilidad
- Empatía
- Equidad
- Transparencia

Fuente: (Grupo Empresarial Montecristo , 2022).

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 ENFOQUE

En la investigación académica, existen varios enfoques metodológicos que guían el proceso de investigación y determinan como se recopilan, analizan y presentan los datos. Entre los más comunes se encuentran:

- **Cuantitativo:** A modo resumido este enfoque se centra en la medición y el análisis numérico de los datos, sin embargo, según Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), el enfoque cuantitativo en investigación se refiere a un conjunto de procesos organizados secuencialmente para verificar suposiciones específicas. Cada fase del proceso precede a la siguiente en un orden riguroso, aunque es posible redefinir alguna etapa. Este enfoque comienza con la delimitación de una idea, a partir de la cual se establecen objetivos e interrogantes de investigación, se revisa la literatura relevante y se construye un marco teórico. A partir de las preguntas de investigación, se formulan hipótesis que determinan y definen las variables a estudiar. Se desarrolla un plan de estudio (diseño) para poner a prueba las hipótesis, se seleccionan casos o unidades para medir las variables en un contexto específico (lugar y tiempo), se analizan y vinculan las mediciones obtenidas mediante métodos estadísticos, y se extraen conclusiones con respecto a las hipótesis planteadas. El enfoque cuantitativo es apropiado cuando se busca estimar magnitudes u ocurrencias de fenómenos y probar hipótesis (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.6).
- **Cualitativo:** Para Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), el enfoque cualitativo en la investigación implica el estudio sistémico de fenómenos, pero difiere del enfoque cuantitativo en su aproximación al proceso de investigación. En el enfoque cualitativo, el investigador no comienza con una teoría preconcebida que

luego busca validar empíricamente, sino que examina los hechos y revisa los estudios previos de manera simultánea para desarrollar una teoría que sea coherente con las observaciones realizadas. Aunque se plantea un problema de investigación, este suele ser menos específico que la investigación cuantitativa y se va enfocando gradualmente a medida que avanza el estudio. La ruta de investigación en el enfoque cualitativo se descubre o construye de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren durante el estudio. En este tipo de investigación, las preguntas suelen surgir antes, durante o después de la recolección y análisis de datos, y el proceso de investigación se caracteriza por ser más “circular”, con una secuencia variable en cada estudio. Aunque se realiza una revisión inicial de literatura, esta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de resultados (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.7- 8) .

- Mixto: El enfoque mixto como su nombre lo indica combina elementos de ambos enfoque anteriores, en la opinión de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), el enfoque mixto en la investigación representa una tercera vía que entrelaza los enfoques cuantitativo y cualitativo, pero más allá de la simple suma de ambos, ya que implica su interacción y potenciación mutua. Los métodos mixtos o híbridos consisten en un conjunto de procesos sistémicos, empíricos y críticos de investigación que incluyen la recolección y análisis tanto de datos cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta. Este enfoque tiene como objetivo realizar inferencias a partir de toda la información recabada, denominadas metainferencias, con el fin de lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.10).

Para el presente estudio sobre la gestión inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo con respecto al LGBTI durante el 1° Semestre 2024 en San

José, se ha seleccionado un enfoque cualitativo. Este enfoque se considera apropiado debido a la naturaleza exploratoria de la investigación y la necesidad de comprender en profundidad las experiencias, percepciones y prácticas relacionadas con la inclusión LGBTI en la administración de recursos humanos.

El enfoque cualitativo permitirá explorar las complejidades y matices de la gestión inclusiva en el contexto específico, así como también brindará la oportunidad de dar voz a los empleados y directivos del Departamento de Talento Humano, permitiendo una comprensión más rica y contextualizada de la situación.

### **3.2 ALCANCE**

En la investigación científica, el alcance del estudio se refiere al enfoque general que guía la investigación y determina la profundidad y el nivel de detalle con el que se aborda el tema de estudio, es por esta razón que Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023) afirman que:

“... del alcance dependerá el método o estrategia de investigación, incluido el diseño, los procedimientos y otros de sus componentes” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.106).

Entre los tipos de alcance más comunes se encuentran el exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo o casual. Cada uno de estos enfoques tienen objetivos y métodos específicos que se ajustan a diferentes tipos de investigaciones y preguntas de investigación:

- Exploratorio: Para Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Estos estudios son apropiados cuando la revisión de la literatura revela que solo existen guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o cuando se desea indagar

sobre temas y áreas desde perspectivas innovadoras (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 106).

- Descriptivo: Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), los estudios descriptivos tienen como objetivo especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos sujetos a análisis. Estos estudios miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos o dimensiones del fenómeno o problema investigado (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.107).
- Correlacional: En la opinión de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre los dos o más conceptos, categorías, variables o sus dimensiones en un contexto particular (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.109).
- Explicativo o casual: Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), afirman que los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables, o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.111).

Basado en lo anterior, esta investigación se sustenta en los alcances descriptivo y exploratorio por varias razones. En primer lugar, en primer lugar, el tema de inclusión LGBTI en la gestión de recursos humanos es relativamente nuevo y poco explorado en el contexto de la empresa estudiada. Por lo tanto, el alcance exploratorio permitirá explorar este tema emergente, generar ideas y formular hipótesis iniciales sobre prácticas de inclusión en el departamento.

Además, el alcance descriptivo será útil para describir las prácticas actuales de inclusión en el departamento y comprender mejor la situación actual. Esto proporcionará una base sólida para el estudio y permitirá identificar áreas de mejora en la gestión inclusiva del departamento con respecto al LGBTI. En conjunto, estos alcances proporcionarán una comprensión integral de la gestión inclusiva del departamento y sentarán las bases para investigaciones futuras más detalladas y específicas.

### 3.3 DISEÑO

Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), definen el diseño en la ruta cualitativa como:

“...el abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.548).

Sobre esta misma línea es importante identificar los principales diseños que existen dentro de la ruta cualitativa:

- a) **Teoría fundamentada:** Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), la teoría fundamentada es un diseño de investigación y un producto, citan algunos autores como Charmaz (2014) y O'Reilly, Paper y Marx (2012), quienes indican que incluso se considera un método. En este enfoque, el investigador produce una explicación o teoría sobre un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto específico y desde la perspectiva de diversos participantes. Al generar teoría, también pueden surgir hipótesis y conceptos o construcciones emergentes que la integran, lo que puede resultar en variables potenciales para estudios cuantitativos posteriores. Además, se puede desarrollar una representación o modelo visual del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.551).

- b) **Diseños etnográficos:** De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), el diseño etnográfico se centra en la investigación de grupos o comunidades que comparten una cultura específica. En este tipo de investigación se selecciona el lugar y detecta los participantes, lo que permite recolectar y analizar los datos relevantes. Además, los estudios etnográficos proporcionan un “retrato” detallado de los eventos cotidianos dentro de la comunidad estudiada. Es importante que el etnógrafo sea consciente de su propia posición ideológica para evitar sesgos y se preocupe por incluir todas las voces y expresiones del sistema social en su análisis (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.563).
- c) **Diseños narrativos:** Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), citan a (Nasheeda, Abdullah, Krauss y Ahmed, 2019; Czarniawska, 2004), quienes afirman que los diseños narrativos pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron. Se centran en “narrativas”, entendidas como historias de participantes relatadas o proyectadas y registradas en diversos medios que describen un evento o un conjunto de eventos conectados cronológicamente (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 566).
- d) **Diseños fenomenológicos:** En la opinión de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), el diseño fenomenológico tiene como propósito principal explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno, así como descubrir los elementos en común de tales vivencias; agregan que en ocasiones el objetivo específico es descubrir el significado de un fenómeno en varias personas (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.573).
- e) **Diseños de investigación – acción:** Para Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), el diseño investigación acción tiene como finalidad comprender y

resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente, como un grupo, programa, organización o comunidad. Frecuentemente, se aplica la teoría y mejores prácticas para abordar estas problemáticas y se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. La investigación – acción pretende propiciar el cambio social y transformar la realidad, involucrando a personas en el proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en la detección de necesidades, el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.577).

- f) **Estudios de caso:** Finalmente Hernández Sampieri R. , Mendoza Torres, Méndez Valencia, & Cuevas Romo (2019), aseguran que el diseño de estudios de casos se refiere a investigaciones sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad que son vistos y analizados de manera intensiva y detallada como una entidad o “todo” (Hernández Sampieri R. , Mendoza Torres, Méndez Valencia, & Cuevas Romo, 2019, p.98).

Una vez que se han detallado los diferentes tipos de diseños en la ruta de la investigación cualitativa, se logra determinar que el estudio de caso se presenta como el diseño más adecuado para esta investigación. Este enfoque permitirá obtener una comprensión detallada y completa de las prácticas de inclusión en un contexto organizacional específico. Al centrarse en un caso singular, se podrá explorar en profundidad las políticas, prácticas y desafíos particulares que enfrenta el departamento en términos de inclusión LGBTI. Además, el estudio de caso facilitará la identificación de áreas de mejora y el desarrollo de recomendaciones específicas para mejorar la gestión inclusiva en la organización.

### 3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

#### 3.4.1 Población

La población de estudio estará constituida por los colaboradores y directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en San José, Costa Rica.

#### 3.4.2 Tipo de muestra

En este estudio se empleará una muestra cualitativa. Este enfoque se justifica debido a la naturaleza exploratoria y descriptiva de la investigación, que busca comprender en profundidad las percepciones, experiencias y prácticas relacionadas con la gestión inclusiva con respecto al LGBTI del Departamento de Talento Humano.

La muestra estará compuesta por una selección intencional de 10 colaboradores entre empleados y directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Se priorizará la diversidad en términos de antigüedad en la empresa, nivel jerárquico y experiencia en el departamento para capturar una amplia gama de perspectivas.

Se busca incluir tanto a aquellos con experiencia consolidada en la organización como a aquellos que puedan aportar nuevas visiones y opiniones frescas. La muestra también considerará la representación del género y diversidad étnica para garantizar la inclusión de diversas voces en el estudio.

#### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

#### **Tabla 2**

#### **Criterios de Inclusión y de Exclusión**

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores y/o directivos que laboren en el Departamento de Talento Humano del Grupo empresarial Montecristo con al menos 6 meses de trabajar para en el departamento.	Colaboradores y/o directivos que han estado de licencia o ausentes durante la mayor parte del primer semestre 2024.  Colaboradores y/o directivos con contrataciones temporales del

Colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano que hayan recibido capacitación en diversidad e inclusión LGBTI.	Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo, o bien pasantes o estudiantes que estén realizando prácticas supervisadas en este departamento.
Colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo que se identifiquen como LGBTI.	Colaboradores y/o directivos que se abstengan de firmar el consentimiento informado para participar de la investigación.

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 3.4.4 Consideraciones éticas

Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023) destacan la importancia de aplicar criterios de rigor en la investigación cualitativa, los cuales han sido formulados por autores reconocidos en el campo. Estos criterios, que se asemejan a la confiabilidad, validez y objetividad de la investigación cuantitativa, han sido aceptados por la mayoría de los investigadores y son fundamentales para garantizar la calidad del trabajo cualitativo. Aunque se prefiere el término “rigor” en lugar de validez o confiabilidad, se reconoce que estos términos son aplicables tanto al proceso como al producto o reporte de resultados de la investigación cualitativa (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 523).

La dependencia en la investigación cualitativa se considera una forma de confiabilidad de los resultados, Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023) citan a Guba y Lincolh (1989) quienes la describen como la consistencia lógica y a Mertens (2020) quien lo relaciona más con la estabilidad. Por otra parte, también Hernández Sampieri y Mendoza Torres también citan a Saumure y Given (2008), quienes definen la dependencia como el grado en que diferentes investigadores , al recolectar los datos similares y realizar los mismos análisis, obtienen resultados equivalentes y agregan que Creswell (2018) la entienden como “la consistencia de los resultados”. Esto implica que los datos deben ser revisados por distintos investigadores y que estos lleguen a interpretaciones coherentes. Por tanto, es importante grabar los datos , como entrevistas u observaciones (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 522).

Para Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), la credibilidad en la investigación cualitativa se define como representación precisa de las opiniones de los participantes, no del investigador, y citan a Saumure y Given (2008), quienes la describen como la “máxima validez”, destacando que se refiere al grado en que el investigador ha captado completamente el significado y la profundidad de las experiencias de los participantes, especialmente en relación con el problema de investigación planteado (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 525).

Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), señalan que la transferencia, en el contexto de la investigación cualitativa, se refiere a la capacidad de los resultados o su esencia para ser aplicables en otros contextos que presenten similitudes relevantes, más que a la generalización a una población más amplia (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 528).

En la opinión de Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), la confirmabilidad, también conocida como confirmación, se relaciona con la credibilidad y se refiere al grado en que los hallazgos y resultados de un estudio cualitativo reflejan fielmente los datos recopilados, minimizando los sesgos y tendencias del investigador (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 528).

Finalmente, Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023) y otros autores han propuesto varios criterios adicionales para evaluar la calidad de la investigación cualitativa. Estos incluyen la fundamentación, que se refiere a la amplitud de las bases teóricas y filosóficas del estudio, la aproximación metodológica que debe explicar de manera contundente los juicios y la lógica del estudio, la representatividad de voces que implica incluir a todos los grupos de interés relevantes, la capacidad de otorgar significado a través de los datos y el método utilizado, y la autenticidad que se refiere a la expresión genuina de los participantes y del investigador, así como a la equilibrio y justicia en descripciones (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 529).

### 3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023) señala que en el proceso cualitativo, el investigador es el principal instrumento de recolección de datos , ya que es quien realiza directamente las observaciones, entrevistas, revisión de documentos, entre otras actividades. Aunque se mencionan instrumentos como entrevistas o grupos de enfoque, la característica fundamental es la participación directa del investigador en la obtención de la información, utilizando métodos y técnicas variadas. Los instrumentos auxiliares no son estandarizados, sino que se emplean múltiples fuentes de datos, como entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual y anotaciones (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 463).

La entrevista cualitativa, en la opinión de Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), se caracteriza por ser más íntima, flexible y abierta que la entrevista cuantitativa. En este tipo de entrevista, se establece una comunicación entre el entrevistador y el entrevistado o entrevistados, en la que se intercambia información y se construyen significados respecto a un tema específico. Hernández Sampieri & Mendoza Torres también mencionan que las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, dependiendo del grado de flexibilidad que tenga el entrevistador, para formular preguntas adicionales o modificar el curso de la entrevista (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.469).

Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), también señala la importancia de la triangulación de métodos de recolección de datos en la investigación cualitativa, ya que es aconsejable disponer de diversas fuentes de información y métodos de recolección de datos, siempre que el tiempo y los recursos lo permitan. Esta diversidad en la recolección de datos puede proporcionar una mayor riqueza, amplitud y profundidad de información al involucrar diferentes actores, fuentes y métodos de recolección (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.486).

Para Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), una fuente valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos, ya que proporcionan información sobre los antecedentes de un ambiente, así como sobre las vivencias y situaciones que ocurren en él, su funcionamiento cotidiano y anormal (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.482).

Es así como para el desarrollo de esta investigación se emplearán entrevistas semiestructuradas y análisis documental para recopilar datos. Las entrevistas se grabarán y transcribirán para su posterior análisis. Se garantizará la validez y fiabilidad de los datos mediante la triangulación de fuentes y la revisión por pares.

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

**Tabla 3**

**Cuadro de Operacionalización de las Variables**

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
1. Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad	Jurisprudencia de la Inclusividad	enfoque judicial que busca garantizar la igualdad de derechos y oportunidades para las personas, independientemente de su orientación sexual, identidad de género, étnia, origen nacional, discapacidad u otras características protegidas.	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas al personal del Departamento de Talento Humano, así como de fuentes secundarias.	Conocimiento de la jurisprudencia Aplicación de la jurisprudencia Comunicación de la jurisprudencia	Nivel de conocimiento sobre la jurisprudencia a nivel de la inclusividad. Actividades relacionadas con la aplicación de la jurisprudencia. Comunicación de la jurisprudencia al personal.	Entrevista con preguntas abiertas.
2. Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.	Actividades y Políticas	Políticas: conjunto de decisiones que la organización toma para alcanzar sus objetivos. Actividades: acción o conjunto de acciones realizadas por una empresa como parte de su operación habitual para alcanzar sus objetivos.	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas al personal del Departamento de Talento Humano, así como de fuentes secundarias.	Actividades Políticas	Planeación de las actividades. Actualización de las políticas. Proceso de reedición de las políticas. Participación en el diseño de las políticas	Entrevista con preguntas abiertas.

3. Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.	Cambio Organizacional	el cambio organizacional implica la transición de una situación a otra diferente o el paso de un estado a otro, lo que implica ruptura, transformación, perturbación e interrupción.	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas al personal del Departamento de Talento Humano, así como de fuentes secundarias.	Modelo de Lewin	Descongelamiento. Cambio Re-congelamiento.	Entrevista con preguntas abiertas.
---	-----------------------	--	--	-----------------	--	------------------------------------

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Según Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), el análisis de datos en la investigación cualitativa es un proceso diferente al de la investigación cuantitativa, ya que en la cualitativa la recolección y análisis de datos ocurren simultáneamente. Existen más de 20 tipos de análisis cualitativo, como el análisis temático, de términos en contexto, de dominio, conversacional, del discurso, de contenido, semiótico, narrativo, lingüístico, argumentativo, entre otros. Aunque sería impráctico abordar todos estos tipos en una sola obra, se ha propuesto un análisis genérico o básico común a diversas investigaciones cualitativas para ayudar a los investigadores principiantes a iniciar su tarea analítica. Este proceso de análisis, asociado con la teoría fundamentada, incorporan las concepciones de varios teóricos de la metodología cualitativa, pero no es una metodología rígida y puede ser adaptado según las circunstancias y la naturaleza específica de cada estudio (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.486).

Además, Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), afirman que en el análisis cualitativo, se estructuran datos no estructurados, que incluyen observaciones del investigador y narrativas de los participantes, como visuales (fotografías, videos, pinturas), auditivas (grabaciones), textos escritos (documentos, cartas, transcripciones), y expresiones verbales y no verbales (respuestas orales y gestos). Los propósitos principales son explorar los datos, imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías), describir las experiencias de los participantes, descubrir conceptos y patrones, comprender el contexto, reconstruir hechos e historias, vincular los resultados con el conocimiento existente y generar una teoría basada en los datos. Estos objetivos se logran de manera gradual y reflejan la naturaleza del análisis cualitativo (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 487).

Por último, Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023), señalan que el análisis cualitativo es un proceso ecléctico y sistemático que incluye impresiones y experiencias del investigador. Se adapta a cada estudio y se realiza de forma paralela a la recolección de datos. Se busca explorar, estructurar, describir, descubrir patrones y significados, comprender el contexto y generar teoría. Es flexible y no lineal, se adapta a los resultados y se organiza en categorías. Los resultados incluyen descripciones, categorías, temas, patrones, hipótesis y teoría. El análisis concluye cuando se alcanza la saturación de datos o se detectan inconsistencias, lo que requiere volver al campo para recolectar más datos. Durante el proceso, se realizan reflexiones continuas y se analiza la correspondencia entre los datos iniciales y los nuevos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p.487).

Cabe mencionar que se aplicarán entrevistas que serán transcritas a la presente investigación.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el siguiente capítulo a continuación se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas realizadas a los trabajadores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Fueron aplicadas 12 entrevistas con preguntas abiertas (cinco preguntas por cada objetivo específico para un total de quince preguntas), tanto a hombres como mujeres que laboran para dicho departamento con una antigüedad mínima de 6 meses laborando para la organización y el Departamento de Talento Humano, abarcando edades que van desde los 26 hasta los 46 años. Dentro de las personas encuestadas 10 de ellas son de nacionalidad costarricense, un chileno y un nicaragüense, además, es importante mencionar que cuatro de los encuestados forman parte del colectivo LGBTI y se identifican abiertamente como personas homosexuales.

La presentación de los resultados sigue el orden de los objetivos específicos establecidos previamente en esta investigación, se utilizan fragmentos de la información recopilada a través de las entrevistas aplicadas lo cual incluye citas textuales, esto brinda una visión más detallada y precisa de sus percepciones y experiencias.

A continuación, se presenta la exposición de los resultados, organizada de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación y respaldada con la información obtenida durante el proceso de recolección de datos.

## **4.1 Objetivo Específico 1: Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión del Departamento de Talento Humano y la inclusividad.**

### **4.1.1 Indicador 1: Nivel de conocimiento sobre la jurisprudencia a nivel de la inclusividad.**

**Primera pregunta:** ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?

**Jose Chavarría:** “Sí, no por supuesto, usualmente digamos en esta materia. Bueno, siempre me reúno tanto el departamento legal, así como de medios externos cuando sea necesario.

Mira, obviamente el principio que para mí universal que rige acá, es que no haya, ningún acto de discriminación, verdad, hacia ninguna persona.

Y eso es evidentemente lo que nosotros buscamos personalizar a través del código de ética, políticas internas, verdad, y cada vez que tenemos una situación particular también que como sabes asegurarse de separar los elementos para asegurarse que no haya ningún tipo de discriminación que hacia ninguna persona”.

**Greyvin Cajina:** “Vamos a ver, según lo comprendo yo, verdad, el tema de la jurisprudencia viene siendo más que una regla, es como un histórico de lo que ha sucedido. ¿Correcto?, entonces, a nivel de ámbito laboral, creo no precisamente Montecristo, verdad, Pero si he vivido el tema de la inclusión actual del 2024 como el país se ha tenido que ir adaptando a estos temas, verdad, incluso en temas más específicos, hasta de creación de ambientes compartidos como servicios sanitarios, por ejemplo, como te repito, no me ha pasado Montecristo. Pero eh sí, lo he lo he visto. ¿Cómo hay empresas que se han ido avanzando por este camino?, verdad, precisamente el pensando en, en un ambiente más más inclusivo, verdad, entonces; creo que acá no hemos llegado a ese punto, pero sí estamos completamente como abiertos aquí. En algún momento podría llegar a suceder”.

**Carolina Solano:** “En lo personal me parece muy abierta, me parece que está bien, todos tenemos derecho a laborar en cualquier lugar, independientemente del género, independientemente la igualdad de derechos, verdad, hay veces esta eh más bien aportan más, verdad, Lo laboral verdad y que otros, verdad, entonces, eh. A nivel personal pienso que está muy bien, la verdad, abrirse, expandirse y tener pues abrir la mente ahora, mundo ha cambiado y los tiempos son otros”.

**Tatiana López:** “Bueno, tanto en Costa Rica, verdad, la reforma procesal laboral establece la, no discriminación de ningún tipo de personas ya sea, por su origen, por su etnia, por su orientación sexual, su género, ascendencia, etcétera, etcétera. Bajo ese parámetro, entonces todos los lineamientos de la gestión de talento humano y Recursos Humanos como tal deben ir alineadas precisamente a la reforma procesal laboral. Entonces, incluso en la política de reclutamiento, selección del corporativo establece dentro de esos artículos que los procesos no tienen que estar bajo ningún sesgo de discriminación alineados a este tipo de género, orientación sexual e incluso temas de lugar de procedencia. Ese tipo de cosas nosotros tenemos que evitarlos y también porque no genera ningún tipo de valor a la hora de identificar talento qué es lo que nosotros estamos trabajando en atracción de talento, verdad, sino que estos son factores completamente personales del individuo que no van a afectar su desempeño, o sea, de nada me vale a mí preguntar, uy ¿usted cuántos hijos tiene? o ¿usted es gay?, ¿es lesbiana?, eso en qué influye en si la persona va a cumplir con los objetivos en absolutamente nada, entonces bajo esa jurisprudencia, verdad ya nacional y amparada bajo la política de reclutamiento de selección, todos los procesos garantizan que no haya ningún tipo de sesgo a nivel de eh selección de personas bajo temas personales, o sea, no es legal, no es ético, este y no genera valor a la hora de buscar talento”.

**Cristian Torres:** “Bueno, desde que yo estoy acá y yo llevo 3 años viviendo en Costa Rica y yo soy chileno, vengo de empresa que sí grande, yo trabajaba para el Banco Estado de Chile, donde sí estaba todo, eh, con políticas y procedimientos de la inclusión, de la

discapacidad, de la igualdad de género, variedad de género y todo eso, eso yo traía muy, muy instaurado, porque cuando llegué a Costa Rica me tocó ver la incapacidad y vi a algunas políticas que estaban sacadas de Chile de los procedimientos que estaban haciendo, y cuando fui a unas capacitaciones, cuando empezó grupo montecristo, cuando ingresé a trabajar acá, ya llevo 1 año, cuatro meses trabajando con ellos, me di cuenta que las fundaciones de igualdad de discapacidad tenían muchas cosas de Chile, muchas cosas, temas que estaban trayendo de allá que acá está como en pañales, digamos el tema de, de, la no discriminación, de la igualdad para todos creo que el grupo está caminando, se abre un poco, pero le falta mucho, ¿por qué?, porque uno no debiera estar discriminando en temas de, de, la si la persona es hombre o mujer, sino que la capacidad para tener para desarrollar un trabajo y las habilidades y las competencias que tiene más que eso y ser inclusivo, porque la idea es que todos tenemos la misma oportunidad y derecho de trabajar”.

**Tatiana Ugarte:** “Correcto, vamos a ver mi comprensión, creo que abarca desde que se va digamos, por ejemplo, todo el nuevo tema de la reforma laboral procesal, verdad, entonces, desde ahí podemos decirlo, si lo queremos mencionar de alguna manera que tengo conocimiento o de ahí abarca esa parte”.

**Gadrián Aguilar:** “Sí, por ejemplo, enfocándonos en un tema profesional laboral de una u otra manera tenemos que tener apertura, no tener una conducta o posición eh discriminatoria ante, ante, el movimiento. De hecho, parte de lo que hemos estado impulsando es ir rompiendo paradigmas o barreras, verdad, con el fin de ser inclusivos al 100%. De hecho, en puestos varios hemos sido muy abiertos en el tema, verdad, a tal punto de que hemos tenido la apertura de hacer contrataciones, va un esquema enfocado a ello entonces, de una u otra manera, reitero, el tema de la apertura que el grupo ha tenido sobre sobre esto es totalmente abierto”.

**Esteban Masís:** “Claro, a ver desde, desde, la reforma procesal laboral en mediados del 2017, fue un tema que a partir de esa reforma hubo un artículo que puestamente habla

todo estos temas de inclusión y no es que no discriminar a ningún colaborador a ninguna persona, no solo por un tema, digamos, de, de, orientación sexual o por un tema de etnia, y si no es un tema, digamos que prácticamente abre a muchas a muchos creencias hay muchas, este, es muy abierto, pues entonces desde ahí para acá es algo que nosotros hemos tenido que, y, creo que antes también estaba, pero no era tan marcado como si lo hizo la reforma de toda la inclusión que hay que hacer y que toda la y que las empresas deben de ser más bien afines y que tienen que tener más bien respecto, y tienen que tener también mucha y cordialidad y creo que eso es parte de los, de las cosas buenas que tenemos en el país y que ahora, por cierto, estabas diciendo que en experiencias pasadas solo para hacer un, un, sobre este tema en específico en una trasnacional a guatemalteca que trabajaba, justamente estaba trabajando como para para los y justamente les apareció como muy no tan común era un poco extraño escuchar eso y eso es justamente también por la cultura, entonces, ven que culturalmente Guatemala es un poco más, como no sé, este, cerrada, Costa Rica es un poquito más como abierta y está como más a tendencia y más digamos, a lo que está pasando, digamos entre la sociedad y creo que eso para nosotros, como costarricenses es chiva, de que países de otro lado vean que esos nosotros ya nos estamos dando por, por, por default y que ya es algo que tenemos que digamos, disponer y es una disposición que hay y que obviamente nos lo que más que hay en el código es que no se puede discriminar por ningún tipo de situación alguna que pase con algún nuevo colaborador porque eso también hay que tener claro, no es solo en durante el proceso, durante la vida laboral, sino también desde el proceso de reclutamiento, selección o desde poner el anuncio en una eh, en una página web”.

**Estefanía Fonseca:** “Vieras que bueno, en ese tema, pues no es como que tenga muchísimo conocimiento, verdad. Lo que sí sé es verdad, es que dentro de los procesos, por ejemplo de contratación, buscar siempre generar la inclusividad, verdad, O sea que eso al final no sea una restricción para determinar si se contrata o no se contrata a una persona

y ya posteriormente, una vez que están dentro del trabajo pues poder tener, digamos algunas actividades y demás en donde se pueda buscar, digamos que se dé la inclusividad y que en esas personas pues no sufran ningún tipo de, de, acoso, verdad, en ningún sentido”.

**César Montoya:** “Sí pues, en ese caso, cómo propiamente mi puesto no es directamente la parte de RRHH, o sea como si pertenezco RH, pero más la parte social hacia el colaborador como tal, desde la salud ocupacional y ambiente no tengo como relación directa con, con, jurisprudencia de, de, este tipo”.

**Xiomara Herrera:** “Ok, vamos a ver a nivel de jurisprudencia lo que se ha venido trabajando en realidad, digamos, si hubo una reforma del del código de trabajo, en realidad para tener digamos, prácticas libres de discriminación en muchos aspectos, digamos, no solo digamos en el tema de género o preferencia sexual, eh, si no credo, sino cualquier tipo de discriminación que un colaborador lo pueda considerar, digamos. Entonces, desde código de trabajo está súper bien especulado, eh, bien dictado, digamos, y hubo todo un tema, digamos que prácticamente es la primera reforma fuerte que recibe el código de trabajo desde que se había creado en 1947.

La aplicabilidad en las empresas y obviamente es otro tema, verdad, pero a nivel de jurisprudencia y pues el país sí hizo algo importante en, en, hacer un marco y documentarlo y dejarlo como claro para que las empresas lo puedan aplicar”.

**Moisés Pérez:** “Pues desde mi punto de vista o mi percepción muy personal es de que a ninguna de las personas se les puede discriminar por su orientación, oh, por cualquier tipo de situación equis que tengas la persona en particular”.

**Segunda Pregunta:** ¿Qué casos o decisiones judiciales ha observado usted que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**Jose Chavarría:**” A nivel judicial la verdad es que no, bueno, no tengo ninguna en conocimiento, el, verdad, digamos relacionada al, al, grupo, yo aquí Olman, entiendo

obviamente que, que, esta sección es de la parte de jurisprudencia, pero sí más bien o sea para mí, es importante que al final ya esto aplica inclusive para, o sea, organizaciones en las que he trabajado anteriormente y Montecristo no es la excepción, verdad, lo que hacemos, o sea, si bien nos aseguramos de cubrir todos los aspectos legales siempre es, es como apenas el mínimo, verdad, el, pues al final nos, nos, interesa ir mucho más allá y nos interesa hacerlo por convicción más que por una obligación legal”.

**Greyvin Cajina:** “Para serte honesto, ninguna verdad, no, no sé si es que realmente no he visto noticias o novedades al respecto, pero algo meramente judicial que yo diga que va a impactar un tema, incluso de, de, gestión de recurso humano o incluso la inclusión laboral. No lo he visto”.

**Carolina Solano:** “Aquí en esta empresa no es en ningún caso, sinceramente en donde yo estuve anteriormente eh, no, tampoco había casos verdad como decir en algún caso judicial o algo extremo, no, no vi ninguno este, entonces por ese lado no te puedo hablar de casos judiciales porque no, no, no he vivido ninguno por el momento.

A nivel de país, pues sí, ha estado como un poco de, de, conflicto, verdad, está como mita y mita verdad, de lo que se ha visto en noticias, verdad, lo que se ha podido ver de los derechos de las igualdades, que es algo como muy general, verdad”.

**Tatiana López:** “Vieras que no tengo, así como como un dato muy, muy, muy cercano. Por lo menos creo que en lo que es Grupo Montecristo y desde que yo estoy no puedo hablar de, del pasado, pero sí puedo hablar desde que yo estoy, hemos procurado presentar talento, verdad, incluso nos hemos arriesgado a este a ser más abiertos para apoyar a la organización a que tengan esa apertura, porque si bien es cierto, la organización está muy enfocada a crecimiento y demás, hay ciertos temas de cultura que son de una empresa muy tradicional, tradicional, familiar, verdad, entonces nosotros no podemos limitar la captura de talento bajo una línea, no sé, heterohemónica, por así decirlo, verdad, nosotros tenemos que mostrar cómo es Costa Rica en realidad y en Costa Rica hay blancos, hay

afros, hay chinos, hay gais, hay lesbianas, hay madres solteras, hay padres solteros, hay personas con discapacidad, etcétera, etcétera. Entonces cuando nosotros vamos a traer talento, nosotros tenemos también que procurar que la persona que vayamos a traer sea en función de un perfil del puesto. Y, por eso te digo, o sea, no tengo conocimiento de algún tipo de situación legal que haya ocurrido con alguien de la de la población LGBTI, incluso más bien nosotros procuramos la contratación sin ningún tipo de sesgo. Le puedo contar el caso de Chocolate, nosotros contratamos una chica trans este y para nosotros fue así como bueno, el, el mejor logro verdad, porque son personas que por su condición generalmente viven en situaciones de pobreza. ¿Por qué?, porque todavía hay muchísimo prejuicio nacional a la hora de, de, contratar una chica trans, un chico trans. Entonces para nosotros fue como un hito, esperamos volverlo a repetir en algún momento, pero digamos que haya ocurrido algo negativo, por lo menos yo no tengo conocimiento”.

**Cristian Torres:** “¿Qué casos?, ¿impactos? Nosotros tenemos en el departamento que me gusta mucho eso y me chiquita que nos ayuda a que se llame Adrianita. Ella es, tiene una cierta discapacidad y trabaja con nosotros desde que yo llegué al departamento está y nosotros la hemos ido incorporando en todas las cosas que hacemos en todas nuestras actividades y siento que es al incorporar una persona que tiene cierta capacidad y que se vea al igual que el par que todos ya es un impacto re grande y un crecimiento para empresa o para el equipo ¿Por qué? Porque hace sentir a la persona que tiene las mismas condiciones en que tenga cierta discapacidad, le hace sentir integrado, comprometido con la organización y acá yo me he dado cuenta en el grupo que estamos trabajando cuesta mucho un poco integrar, abrir esa, ese, ese espacio a la discapacidad porque estamos recién, está recién, Costa Rica, yo creo que les falta a empresas, a esta empresa es re grande, pero le falta un poco abrirse al tema de la discapacidad, a la igualdad. Tiene igualdad de género porque muchas mujeres trabajando, eso sí, variedad de género por todo lado, pero a la discapacidad, o personas con discapacidad no está en los puestos, cuesta mucho

hacer esa parte de incluirlos, pero hemos estado ahí, por lo menos hemos estado dando la batalla, hemos contratado, no han durado mucho por x, razón, pero creo que a la empresa le falta mucho crecimiento en eso, le falta mucho darse cuenta que ahí está ese talento que se puede incorporar y dar una retroalimentación positiva al equipo y a la organización”.

**Tatiana Ugarte:** “Vieras que no, recientemente vamos a ver, así como que una en una noticia que yo te diga wow, me impactó y es, es, como algo que acabo de ver muy reciente, pues no, tal vez sí creo que ignoro esa parte como de alguna noticia reciente. Me parece que tal vez no, no tengo o tal vez ahorita en el camino me recuerda de alguna, pero, pero que tenga ahorita, así como en mente, no”.

**Gadrián Aguilar:** “Ok, a lo interno no hemos tenido que yo sepa, algún caso relacionado a ellos más, sin embargo, es visible que de una u otra manera, eh, se hacen movimientos sociales, verdad, este, a nivel, a nivel nacional, entonces eh, diay es un movimiento que, que, ha ido agarrando fuerza, que ha ido la agarrando voz, que se tienen apoyos por diferentes flancos, verdad, desde la empresa privada hasta las empresas estatales eh, entonces, de momento es por donde podría ir reforzándome en el tema de conocimiento, verdad, inclusive en temas de, de, jurisprudencias, etcétera, estoy actualizado en el tema más, sin embargo, reitero a modo de alguna situación interna Olman no hemos tenido de momento algún, algún, evento sobre ello”.

**Esteban Masís:** “A ver realmente, eh, ahorita no me llega ninguno, ningún caso, así como específico o reciente que haya pasado con, con, este tema. Sí, creo que, insisto lo que es el tema de la de la reforma, sí ayudó mucho como, como hacer esa, pues más, mucho más inclusivos ya veníamos haciéndolo, pero esta reforma nos da como, como pie de ser aún más inclusivos y que los también y también nos ayudan mucho para entender que, que, no solo va por este tema, sino también va por, desde ¿cómo se llama esto?, desde ¿cuál es la religión que práctico?, ¿que eso mis creencias?, desde, o sea, es muy amplio y eso creo que es muy importante también tener en cuenta, pero realmente eso es lo que más como a

nivel eh, legal, lo tengo como más más presente, algo así como reciente, no tengo nada así como en el radar”.

**Estefanía Fonseca:** “Vieras que últimamente, no sé, digamos como de casos que se hayan presentado así recientemente que tenga alguno presente, no”.

**César Montoya:** “Eh no, no, no, en realidad no. No he escuchado como, como casos que se hayan dado, he escuchado de, de, casos, pero no específicamente que, que, desarrollen el tema inclusividad”.

**Xiomara Herrera:** “Así como tan específico, no digamos, y aquí a nivel de organización, pues que conozcamos del último tiempo, no.

Y en otros trabajos donde hemos tenido lo que sí se ha hecho es, si como identificarlos muy bien, digamos que cuando se dio una práctica incorrecta porque un una Jefatura o un compañero digamos, sacó a relucir un tema de esos, eh, lo que se empezaron a dar fueron como capacitaciones, primero para entender ¿Que era?, digamos o ¡qué significaba?

Digamos y clarificar mucho, digamos que era hacer una persona o que tenía un tema de LGTBI, digamos, ¿qué es primero?, en marcar, digamos, por lo menos en un trabajo donde estuve muy bien como para saber diay, ¿Qué puedo y qué no puedo decir con?, ¿qué de lo que yo puedo decir, que puede que yo lo dije por el cómo siempre me he expresado y no por ofender y puedo ofender a una persona o la puedo hacer sentir mal”?

**Moisés Pérez:** “Pues, para hacerte muy franco, en realidad no. No estoy al tanto de noticias ni situaciones así, entonces te mentiría si te dieran una respuesta con relación a esto”.

**Pregunta tres:** ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?

**Jose Chavarría:** “Si, ahí siempre, o sea, contamos con todo el, el apoyo de verdad del equipo legal, de, del grupo, usualmente siempre cuando hay algún cambio de legislación,

cosas así, ya sea hacemos alguna sesión interna o participamos también con proveedores externos, verdad, o sea ya concursos específicos cuando están dirigidos para cambios de legislación”.

**Greyvin Cajina:** “Vamos a ver, es que, voy a volver al mismo tema, sí la, la, jurisprudencia, normalmente del punto que la he vivido, es cuando tenemos que analizar, investigar un poco más allá, verdad, de qué ha pasado a nivel histórico que tal vez nosotros no sepamos para poder tomar una decisión y creo que a nosotros no nos ha afectado como tal, o no nos ha impactado, verdad, porque no hemos necesitado, digamos, como hacer esa revisión. Hemos tenido casos donde los candidatos han aplicado como cualquier persona se han valorado, pero no es algo como que yo te diga, mira, tengo que ir a buscar la jurisprudencia para ver cómo manejar esa situación, ¿me explico?, entonces, este, no es algo que, que, sea significativo en este momento, verdad, algo que te diga que tenemos que hacer con frecuencia o que haya algún caso en específico que hayamos tenido que, que, indagar un poco más allá para ver el histórico de qué ha pasado en el país respecto a, entonces, te diría que, no, o sea, no ha sido algo que nos impacte en este momento.

Vamos a ver, yo creo mucho en el tema de los abogados laborales, entonces creo que ahorita, por ejemplo, LinkedIn es una excelente plataforma donde nosotros vamos a encontrar eh, personas profesionales en tema de legislación laboral, verdad, entonces, y qué han hablado precisamente de temas de inclusión y no solo un tema de la población LGTB, sino también incluso cuando hablamos de temas de, edad. Entonces, me parece a al menos para mí, es un excelente medio, porque estos bufetes que se encargan de asesorar a empresas ellos mismos suben como cápsulas informativas, entonces es donde se habla del tema de la no discriminación, de la inclusión a las compañías, entonces esos son los medios que yo principalmente utilizo y que si en algún momento hay alguna duda en específico, sé que existen estas personas a quien uno puede realmente como acercarse y consultarle, verdad, si tienen algún detalle de lo que está sucediendo en el país respecto a este tema”.

**Carolina Solano:** “Eh, digamos que sea lo que podamos investigar hasta donde no lo permitan, verdad, este que podamos tener el apoyo más que todo del Business Partner que esa parte, digamos, ya lo que es, son casos legales, trámites judiciales, eso ya se ven directamente como que son Business Partner, verdad, entonces sí asesorarnos ya directamente con ellos”.

**Tatiana López:** “A mí me gusta revisar siempre actualizaciones en la ley paso viendo artículos en LinkedIn, verdad, no solo para entender cómo se está moviendo Costa Rica, sino cómo nos estamos moviendo globalmente. Yo no puedo llegar y cerrarme a la información que tenía hace 2 años porque la globalización mueve muchísima información, entonces yo paso leyendo, informándome constantemente”.

**Cristian Torres:** “Siempre estoy viendo, eh, sigo páginas en Instagram, en LinkedIn en todas las redes sociales. En qué están los temas de igualdad, discapacidad, en qué están, en qué están las leyes últimamente, ¿en qué está?, yo cuando llegué acá yo nunca preguntaba si era mujer o no, a mí no me interesaba ni me da ni mucho menos, yo veía el perfil de la persona, porque eso es lo que a mí me enseñaron, de ver que la persona me calce para el perfil y que sea la persona idónea para la posición, ya sea homosexual, ya sea lesbiana lo que sea. Que cumpliendo con el perfil y teniendo la experiencia para mí eso es. Sí yo me pongo a decir, ah no, es que tiene 40 años, yo necesito de 20 estoy discriminando, por lo menos en eso yo me, me, actualicé cuando llegué acá en el país un poco para ver cómo estaban las leyes en ese aspecto en el área de reclutamiento”.

**Tatiana Ugarte:** “Ajá ok, vamos a ver generalmente lo que trato de hacer, verdad, siempre es, que cuando salen temas o actualizaciones en el marco legal, eh, procuro llevar la actualización como tal, verdad, por ejemplo, si hay algún seminario de actualización, entonces procuro llevarlo. Mhm me gusta mucho, como también como estar, generalmente no veo muchas noticias, creo que eso es como algo importante mencionar que, de verdad, generalmente no lo hago mucho la parte de noticias, pero sí eh, en el marco legal procuro

siempre estar como actualizada con las últimas digamos, no sé conferencias, a veces hace certificaciones, entonces, en la medida de lo posible, si lo logro en temas horarios, procura estar siempre en seminarios, conferencias e inclusive algunas son virtuales. Entonces también aprovecho y los llevo virtual”.

**Gadrián Aguilar:** “Sí con capacitaciones, con temas de jurisprudencia por la parte legal laboral, digamos que trabajo en un área que una u otra manera uno tiene que estar siendo actualizado en verdad buscar información, ver casos, igual tengo amigos abogados que de alguna u otra manera le dan a uno cierta realimentación, eventos que suceden en temas de, de, la prensa nacional, ya sea escrita o sea televisiva. Se lo repito, tal vez por la por la posición en la que uno termina desarrollándose profesionalmente el tema actualización constante debe ser constante, valga la redundancia. Entonces son, son, herramientas que de alguna u otra manera día y uno termina utilizando para, para ir enfocando y direccionando según, según, lo requerido”.

**Esteban Masís:** “Básicamente, eh, hay foros, eh estos asesores jurídicos, BDS. Creo que ellos son una muy buena referencia y siempre están dando y siempre nos llegan correos de diferentes bufetes de abogados en derecho laboral, que nos van informando de tendencias o de jurisprudencias nuevas y no incluye solo a, a esta, eh, este, en este caso en este tema en específico, sino es muy general, así que por ese medio creo que es uno de los medios más prácticos y sencillos que uno tiene para tener toda la información a la mano”.

**Estefanía Fonseca:** “Vieras que bueno, desde salud ocupacional que se entra mucho en ese tema por si digamos temas de auditorías y demás, entonces ahí lo que buscamos es trabajarlo en conjunto con los compañeros de toda la parte de contratación, digamos, eh, para poder definir, digamos, ¿cómo podemos hacer?, digamos que esta parte, digamos inclusive no sea solo para el tema, obviamente LGTB, sino también di para digamos otros grupos verdad o sectores de la población que también podrían tener en algún momento algún tipo de discriminación, entonces con ellos es como con los que más lo trabajamos”.

**César Montoya:** “Eh no, en realidad casi siempre digamos como que yo busque como tal información, no al a no ser que se haga como alguna notificación por parte de la o sea alguna notificación en general a todos los que los colaboradores, pero nada más”.

**Xiomara Herrera:** “En mi caso, lo que hago es prácticamente, digamos, pues la por el tipo de puesto que tengo, si me toca estar, digamos como muy empapada de qué sale a nivel de código de trabajo, si hay alguna reforma, eh, yo normalmente trato si estar, digamos en grupos de Recursos Humanos donde hay temas como de nuevas tendencias y participo como en ese tipo de cosas. Y de la información que me llega, por ejemplo, yo trabajo con una consultora donde vemos encuestas de salarios, siempre nos mandan a como ese tipo de boletines de cuando está saliendo algo o no, entonces digamos es como lo que sí trato de estar leyendo como para estar empapada. No soy muy buena para ver noticias de la tele, así que por ahí es como la última cosa que, que, me daría cuenta”.

**Moisés Pérez:** “Pues en mi área como tal en realidad no me mantengo tanto al día porque digamos por lo menos a título personal yo ningún de mis trabajos y menos en Grupo Montecristo he tenido ningún problema por temas de inclusividad”.

#### ***4.1.2 Indicador 2: Actividades relacionadas con la aplicación de la jurisprudencia.***

**Pregunta cuatro:** ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**Jose Chavarría:** “¿Dentro de mi departamento?, mira, o sea no, no quisiera nada más referirse a ver dentro del departamento. O sea, creo que el rol nuestro más importante es, verdad a nivel de, de, todo el grupo, obviamente. Y digamos nuestras funciones no las separamos, están dentro y fuera del equipo lo que quiero decir. O sea, yo creo que tal vez una de las áreas donde es más sensible, tal vez ahí verdad, digamos, de entrada, nosotros

tenemos que tener un rol mucho más vigilante y algunas veces verdad, hemos presenciado algunos casos, es por ejemplo en la parte de reclutamiento y selección. O sea la hora, sobre todo a la hora de digamos de estar valorando, por ejemplo, diferentes candidatos o candidatas para una posición verdad, en las discusiones con los gerentes contratantes, verdad, es, es, es, como un área, y, aquí no lo quiero indicar únicamente a inclusión del LGTBI, verdad, porque también, o sea, puede ser a cualquier tipo de sesgo, o sea, puede ser desde temas de edad, o temas de hasta estado civil, verdad y digamos tal vez esto no, no necesariamente aplica la experiencia en el grupo pero si mi experiencia profesional, diay he visto gente sesgar por qué universidad, si la persona se graduó de una universidad, verdad, de, del estado, verdad, la UCR, la UNA versus una universidad privada, verdad, entonces si, tal vez es un área desde que se hace, digamos cuando tomamos el perfil para una posición, cuando hablamos del perfil, digamos, ideal del candidato o la candidata para una posición, eh, con, con, cada gerente contratante, y a la hora de ya hacer, por ejemplo, la, el, el, repris final de la, de las evaluaciones, es una en particular donde va a existir, digamos, y que pueden haber algunos sesgos, verdad, y diga no, no lo quiero hacer únicamente de LGTBI si no que puede ser de cualquier tipo de sesgo y ahí sí nuestro rol, nuestro rol sí es súper importante y también a la hora de aplicar los, los, o sea tenemos instrumentos de medición, verdad, que aplicamos pruebas y demás que tienen en los en los procesos de selección y también justamente para evitar ese, esos sesgos, verdad que al final, o sea que estás comparando, por ejemplo, pruebas psicométricas, estás comprando pruebas psicométricas y al final y temas de orientación sexual o de raza, etcétera, quedan completamente aislados, pero como uno está viendo también el resultado de una evaluación. Es este tal vez, diría que hay más, verdad tiene que más activamente estamos siempre vigilantes”.

**Greyvin Cajina:** “Vamos a ver, es que tal vez aquí me salgo de, de, este rol, verdad, porque como te digo en Montecristo, yo no lo he visto tan marcado verdad, yo aquí no te soy

honesto, no he vivido este tema. Si he estado en otras empresas donde yo te digo y te voy a dar como, te voy a dar un ejemplo claro que me sucedió en otra compañía y es precisamente cuando uno hace la contratación de una persona trans y hay que llevar todo un proceso, por ejemplo, de educación, por así decirlo, al personal previo a, verdad, ¿por qué?, porque en esta ocasión este caso que te comento entró en un ambiente o en un rol dominada por hombres, por así decirlo, entonces se tuvo que hacer todo un proceso de educación, reunir al equipo previamente no con la intención de decirle, va a entrar esta persona, sino con la intención de empezar a educarlos en el tema de inclusión y poder empezar a generar un ambiente seguro para esta persona que iba a entrar, verdad, entonces, pero me parece que vuelvo y te comento, verdad, aquí en Montecristo eso todavía no lo hemos vivido, o al menos en el tiempo que yo tengo de estar acá, no lo he visto, verdad, como que yo te diga no nos está impactando, tenemos que ver qué hacemos, hay que revisar histórico, ¿cómo vamos a llevar esta tarea adelante?, no la hemos vivido, verdad, entonces, tal vez se han hecho ingresos de colaboradores que abiertamente aceptan ser parte de la comunidad LGTB, pero no requieren tal vez un tema de un trato diferente, verdad, porque tal vez no son personas trans o no es algo que por así decirlo, visualmente lo vas a identificar en un segundo, verdad, entonces, a nivel de Montecristo creo que no nos está impactando considerablemente en este momento el que nosotros tengamos que recurrir a una jurisprudencia, verdad”.

**Carolina Solano:** “¿Dentro del departamento?, mmmm, bueno, por lo que he podido observar aquí es muy abierto, verdad, entonces no he visto ningún tema, eh, digamos de ser cómo discriminatorios acá, este, yo he notado digamos que se ha hecho entrevistas como sea, verdad a quien sea, independientemente de cómo es la persona, entonces digamos si he notado que no se ha hecho un tipo de discriminación, se ha tratado a todos por igual”.

**Tatiana López:** “Así, como este caso que yo te comentaba. De hecho, yo puedo decir orgullosamente que mi departamento es uno de los más inclusivos y diversos que, que,

tenemos, verdad, tengo una persona con una discapacidad cognitiva, este tengo personal también de la comunidad LGTBIQ, y todos funcionamos súper bien, porque al final yo también quiero mostrar, que un departamento se nutre mucho a partir de la diversidad y a partir de las diferencias de, de, cada uno de los colaboradores, entonces nos nutrimos, nos retroalimentamos y este y hacemos un equipo muy Chiva. Entonces, el poder abrir el scope de los grupos, digamos a, los diferentes tipos de diversidades, más bien lo que viene es enriquecer los equipos y haber diferentes puntos de vista para poder alcanzar objetivos diferentes, una de las competencias más importantes en esos momentos es la creatividad y la innovación. Si yo me centro solo en un tipo de población, solo voy a tener ese foco y el resto del universo lo estoy dejando de lado, entonces es necesario tener como todos los puntos de vista para poder llegar a resultados más funcionales, más creativos, más efectivos y eficientes”.

**Cristian Torres:** “Como te comenté, nosotros tenemos a Adrianita, Adrianita, ella hace todo lo que nosotros hacemos. Ella también se junta en las actividades. Ella, cuando yo llegué Adrianita era como un ente que estaba ahí, pero cuando ya llegó Tati también al equipo, la jefa, la empezamos en incorporar y yo sentía que no le daban importancia, la tenían ahí dando, hasta que un día le dije a Tati, ¿por qué no la incorporamos al equipo para que esté con nosotros?, nos pueda apoyar o no pueda aportar ella super ordenador puede hacer cosas, puede sacar cosas que están dentro sus capacidades, incluyámosla de las reuniones de equipo, vamos viendo cómo se va dando, qué es lo que necesita, cómo el apoyo yo por lo menos yo vengo de una cultura de empresa, del banco, trabajé 10 años en el banco y yo viví la discapacidad porque mi mejor amigo tiene discapacidad y era analista atracción de talento en el banco, por lo tanto, ya para mí no era novedoso que Adrianita fuera más lenta, pero a mí ella es normal, funciona como tal, pero yo la incorporo igual, conversamos igual, le doy tareas ella tiene sus responsabilidades, le entregó información de los expedientes que se haga cargo y creo que los compañeros que no han tenido esa esa

parte les cuesta un poco, pero en la gran mayoría de ahora sí viene con una mente más abierta y la integran súper y ella siente muy integrada, no se siente abandonada porque siente que ya, ya, pertenece a un equipo”.

**Tatiana Ugarte:** “Eh, claro que sí, vamos a ver, creo que los procesos de reclutamiento y que es lo más importante, verdad, son 100% inclusivos, es decir, en ningún momento, por ejemplo, entre el departamento para que alguien ingresara al departamento de Recursos Humanos, puntualmente, verdad, nunca fue entrevistado bajo una línea de discriminatoria o que preguntaran algo muy específico, verdad, como para que sea causal de discriminación, sino más bien siempre o sea, discriminación, no sé hablando un poquito del tema, era por su orientación sexual o identidad de género, eh, siempre fue más bien como preguntas pasadas, como en la parte de Derechos Humanos, verdad, en la parte ya puntual, más laboral, eh, específicamente en el departamento y también fuera del departamento era yo creo que todos los que pasamos por procesos para ingresar a la compañía como tal siempre hemos pasado por, vamos a ver, por procesos bien, bien respetuosos”.

**Gadrián Aguilar:** “Eh, sí desde la parte de reclutamiento, selección, contratación. Nosotros tenemos inclusive una política de reclutamiento y selección, la cual es totalmente abierta. No tiene sesgos de ninguna envergadura, entonces, creo que eso, empezando desde, desde, el proceso de reclutamiento, selección y contratación, que puede ser un ejemplo enfocado a lo que es la consulta que me hacen este momento.

Igual disculpe ahí a modo de aporte, el proceso de reclutamiento es, lo guía, lo que es la parte de reclutamiento, selección y contratación, verdad, como departamento más, sin embargo, la Jefatura o el gestor de, de, de reclutamiento en conjunto con Business Partner de cada una de las áreas son vigilantes de que también no, no se diga algún acto discriminatorio, discriminatorio, perdón sobre lo que es el transcurrir del proceso. Entonces ahí nos aseguramos de que todo caminando de buena manera”.

**Esteban Masís:** “Claro, mira, desde el momento de, de que hacemos una contratación o más bien, no una contratación, desde el momento que hacemos una reacción para postear, digamos una vacante, desde ese momento yo creo que hay que ser muy inclusivos, y creo que solo la redacción desde ese momento, hay que tener mucho, hay que ser muy inclusivo en cómo redactar, digamos ese tipo de, de puestos o de cómo se llama de, sí, de puestos de trabajo para que también se sienta que no va dirigido solo hacia un sector o hacia otro sector, sino que ese es un tema más como general y que cualquier persona puede participar. Es un tema que siempre, siempre, nos hemos, o sea, se ha tratado siempre de cuidar eso, también a la hora de que las jefaturas o bueno el proceso realmente desde que el reclutador lo llama ser también muy, muy inclusivo y también en entrevistas con ya a nivel las jefaturas, se recalca mucho, eso también, o sea, ser muy inclusivo en eso, porque creo que es importante que es importante que tengamos esa visión, entonces al final es como ese conjunto de, de, pasos para lo caer en un tipo de discriminación”.

**Estefanía Fonseca:** “Vieras que digamos, en realidad al menos digamos, dentro del departamento que yo estoy, verdad que es la parte de salud ocupacional buscamos siempre como tratar a la gente bien, digamos, sin importar su orientación, verdad sexual en este caso, entonces digamos que esos son como los ejemplos en realidad, al final eso nunca ha sido algo que haya mediado, verdad, q que o que sea digamos, algo para definir qué hacer o qué no hacer, digamos dentro de, dentro del trabajo, ahora, por la posición que nosotros tenemos, digamos temas así como de cómo aplicar la jurisprudencia, o si hay algunas situaciones de estas, no las vemos nosotros como tal, verdad, porque como lo que vemos es la parte de salud ocupacional y ambiente. No nos adentramos mucho, digamos o digamos esas denuncias, si fuera qué hay o así nos llegan a nosotros”.

**César Montoya:** “Sí, o sea, bueno, al menos desde nosotros, eh, no tenemos como algún tipo de exclusión o algo así. Normalmente cuando, por ejemplo, si es una sustitución de una silla por un problema lumbar, eh nosotros lo vemos. Eso con la Jefatura de cada una

de las personas y si hay un criterio médico de por medio, entonces nosotros realizamos como lo que es el cambio de, de, en este caso de una silla verdad, pero nunca lo vemos como de un de un tipo de, de, exclusividad o incluso inclusividad, sino va a depender de un criterio más médico que otra cosa”.

**Xiomara Herrera:** “OK si te lo digo bajo mi trabajo, digamos. En realidad, es prácticamente la política de compensación con las prácticas que tenemos en compensación. Son libres completamente de cualquier preferencia sexual o género, digamos, desde ese punto de vista, digamos, yo lo veo en mi área de trabajo.

A mi digamos, o en la política, lo que decimos es nosotros remuneramos una posición, que una posición no importa si la desempeña un hombre o una mujer o con qué preferencia sexual tenga, o sea, yo marco, digamos en un descriptor de puestos que este puesto debe desarrollar estas actividades. Y de acuerdo con esas actividades, yo asigno puntos y un rango salarial. ¿Dónde puede variar ese rango salarial?, por un tema de desempeño por un tema de que yo tenga una brecha que aplique, es decir, por ejemplo, si el puesto que, sí yo voy a contratar un analista de compensación, beneficios y el requisito mínimo es tener una licenciatura en gestión de talento humano o en Recursos Humanos y me participa alguna persona que es muy buena en la práctica, conoce, pero no tiene el requisito podemos sensibilizarlo y tomarlo en cuenta si esa es la terna que decidimos no va a ganar lo que dice el puesto correcto, pero es por un requisito del puesto, no por nada que tenga que ver con temas personales, entonces digamos, desde ese punto lo tratamos de marcar muy bien y el otro diferenciador que podemos entender ahí es por un tema de desempeño, digamos, que en una evaluación de desempeño vos y yo tengamos el mismo puesto, di, pero resulta que digamos vos desempeñas con mayor esmero y no has tenido errores en la dinámica que tenga y que al final te dan un punto más en desempeño o que hacen una clasificación de desempeño más alta de la que estoy. Entonces, nosotros como compensación fijaríamos el nuevo salario de contratación, no sé, ganaba 100 y ahora el

salario con los aumentos va a ser 103, pero por el desempeño de alguno de los dos, uno va a tener, no sé un 105 un 106 de salario, pero esos ya son como yo colaborador sin importar me desarrollo y hago y enriquezco ese puesto. Pero a la otra persona lo que hago es alinear y decir, el mercado dice que ya no son 100 son 102, ok la otra persona va 102 y el que salió de los parámetros va a 105. Esas son como las razones por las que tengo diferencias.

Compensación es un área bastante nueva en un Grupo Montecristo entonces, también, estamos haciendo una práctica de que tenemos cosas heredadas y cosas que venimos trabajando, entonces, por ejemplo, el primer ejercicio que hicimos en diciembre, en diciembre 22 y enero 23 fue revisar toda la planilla y decir no sé, tengo enfermeros y todos no sé tenía uno con 1 colón de diferencia o 100 colones o 200 o así digamos, es entender el puesto y decir ok, salario de contratación nuevo es esto y limpiar de ahí en adelante vamos equilibrando para que digamos, ni siquiera haya ruido en, y lo podemos ver, digamos no solo ahí, sino es ¿por qué las chicas sí ganaban menos y los hombres no?, o ¿por qué aquí o porque allá?, no o sea, todos ganan igual, no me interesa quién es, si ya hay algo diferente ya sí tenemos y podríamos tener los justificantes cuando venga una evaluación de desempeño, que es un proyecto que viene donde, sí usted y yo trabajamos en el mismo puesto y usted viene y me reclama a mi jefe, el jefe podría decirte ok, la evaluación tuya y eso es algo muy, digamos, muy transparente tu evaluación dio para esto, esto, la de a Xiomara no la voy a discutir con usted pero si salió es por otro parámetro, desde el Recursos Humanos, digamos o por lo menos desde mi área va ahí. Desde otras áreas que conozca, digamos, desde reclutamiento y selección, es súper transparente y pasa lo mismo.

Se buscan candidatos que se ajusten al perfil y para que se ajusten al perfil, hay una batería de pruebas psicométricas, una parte de prueba de Excel si el puesto lo ocupa o una prueba de inglés, si el puesto lo ocupa una prueba con el cliente para ver, digamos el cliente interno, es decir, la jefatura para ver si ¿cumple o no cumple los requisitos del puesto?, de acuerdo con la experiencia que yo tenga como persona, digamos, sin ver nada más. Y en la

dinámica diay, los Business Partner, es diay, mantener una relación y que digamos que, en cada área, pues se respete digamos las normas de convivencia, que ahí iríamos a normas de convivencia o reglas en el trabajo”.

**Moisés Pérez:** “Esa pregunta, pienso que debería estar más abarcada por los compañeros de reclutamiento, que son los que hacen todo el proceso de inducción y de ingreso de una persona nueva como tal, pues yo por lo menos desde mi posición. No hago aplicación de jurisprudencia ni demás en el momento de hecho, ni siquiera hago ingreso de colaboradores al a ninguna de las áreas.

Lo que, si se por la parte de los compañeros de reclutamiento es que ellos sí han estrenado campañas de inclusividad y demás, y a nivel del grupo, pues entiendo digamos, de igual manera de Recursos Humanos y hay bastante inclusividad en todos los aspectos”.

#### ***4.1.3 Indicador 3: Comunicación de la jurisprudencia al personal.***

**Pregunta cinco:** ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Jose Chavarría:** “Sí, a nivel interno del equipo, como te decía anteriormente, el siempre el apoyo, todo lo que tenga que ver con jurisprudencia, de cualquier naturaleza va a salir del área legal, verdad, y o sea ya sea tomar decisiones las manejamos de carácter interno o también sesiones que hemos tenido con especialistas que trabajamos en nivel externo, verdad, entonces todo el tiempo estamos teniendo refrescamientos.

A nivel del grupo no hay, no hemos tenido una iniciativa específica, por lo menos que yo conozca verdad, pero sí, sí capturamos realmente la, los principios más importantes a través del código de conducta, verdad, para mí es como el documento más importante y, además, todas las políticas internas están bien”.

**Greyvin Cajina:** “Una comunicación como tal, no existe verdad, que, que, que yo te diga, como, vamos a recibir esta cápsula informativa o vamos a recibir este boletín para el departamento, no, verdad, creo yo que y me parece que esa es una oportunidad mejora no para Montecristo, sino para muchas empresas del país, este, que es el tema que más bien tendemos a la costumbre, o tal vez por cultura de empezar a buscar esta información cuando ya uno la necesita, verdad, pero realmente información previa, no, no hay”.

**Carolina Solano:** “¿Cómo se comunica?, eh, en realidad no he visto nada, así como que abierto de ese tema, verdad, más sin embargo, como te digo, no se ha hecho ningún tipo de discriminación, bienvenido el que sea verdad, se hace un proceso de reclutamiento, si lo gana la persona, pues excelente, simplemente no se ha hecho ningún tipo de cómo te indiqué ahora no se ha hecho ningún tipo de discriminación, no sé, no ha sido abierto, no he visto nada así como que algo abierto en base como específico de ese tema, verdad, pero se trata normal, o sea se ha tratado normal, se ha tratado y sin ser indiferente todo por igual”.

**Tatiana López:** “Por medio de comunicación interna hay un correo comunicación interno donde se envía la actualización de las diferentes políticas, incluyendo la de reclutamiento y selección, que indica claramente que no se hace ningún tipo de discriminación por ningún tipo de condición de los individuos”.

**Cristian Torres:** “Hay un correo que sale, correo de comunicaciones del Grupo Montecristo, cuando se actualiza las políticas, yo como ser el analista más senior del equipo, sí, con la jefa revisamos las políticas yo, yo ya le voy a comentado que ya había trabajado en las políticas en mi país en el Banco de equidad e Igualdad géneros donde se estaba haciendo una, con todo este tema yo había trabajado en esa política, fui parte antes de salir de la empresa antes de venirme acá y yo y yo le comenté a mi jefa que había participado en eso y empezamos a revisar esa política. Una vez que la revisamos, la validamos con don José con el director se comunica a través de un correo a todos los colaboradores, tanto del departamento nos llega a través de un correo de comunicaciones de Recursos Humanos

para que todos los trabajadores sepan cuáles son las nuevas políticas y los procedimientos que tiene el Grupo Montecristo con respecto a ciertos temas que todos están preguntando”.

**Tatiana Ugarte:** “OK tenemos políticas internas, entonces estas políticas internas se comunican de diferentes formas. Una de ellas es por medio de la inducción corporativa, otra por la intranet y por medio de correo electrónico también”.

**Gadrián Aguilar:** “Sí, desde un inicio nosotros tenemos un proceso de inducción. Eh, en donde se van tocando las diferentes políticas internas de la compañía, dentro de ellas se, se, hace mención de lo que es la política de prevención y sanción de conductas discriminatorias inclusive, tenemos una política de la prevención, investigación y sanción de la discriminación y el acoso laboral, y tenemos otra política sobre prevención e investigación y sanciones, de hostigamiento sexual. Entonces de una u otra manera, hacemos mucho énfasis en, en, eso inclusive tenemos, algunos espacios para preguntas abiertas sobre lo que es el tema y, eh, se baja la información a las jefaturas, nosotros de igual manera tenemos un SharePoint donde están todas las políticas empresariales, donde también es obligación de cada uno de nosotros como gestores de Recursos Humanos, bajar la información y también la responsabilidad de cada uno de los colaboradores que trabajan con nosotros, poder tener acceso a esa información. Entonces ninguno puede decir que no conoce la información porque la, el objetivo de poderla tener en un SharePoint es poderla tener a un acceso directo y a la mano para cada uno de los colaboradores”.

**Esteban Masís:** “Nosotros tenemos 2 vías que son, bastante específicas, creo que el primer, la primera y la más sencilla es cuando llegamos a una, eh, cuando, bueno, cuando llegamos nuevos y entramos a la empresa, hacemos una inducción de personal. Esa inducción del personal es una inducción que se hace todos los viernes el último viernes de cada mes es una inducción corporativa y de esa inducción corporativa hay una parte específica que habla de todo esto, de todo este tema y creo que es una de las primeras este el primer paso que nosotros como institución tenemos a nivel, digamos, de, de,, comunicar.

Creo que, perdón, es super importante y por eso es tan importante que todos los colaboradores lleven esa inducción.

Y la otra, estaba la ajá, la inducción, esta corporativa y también la inducción al puesto que eso ya no va, eso va a estar encargado más en teoría por el departamento. Las jefaturas tienen que tener también, digamos, esa inducción del puesto donde recalca o donde también se mete un poquito más la este, este, ese tipo de, de, de información, pero básicamente eso es como un es un reforzamiento. Otro de los puestos o más bien, de los puntos importantísimos de información es la intranet, dónde está todas las políticas internas, en las políticas internas habla mucho de, el tema de discriminación, el tema mucho de, de las diferentes políticas que tenemos de bueno, pues, de, de, de, mantener dentro de la institución y por ahí también se refor, se puede decir que se hace un reforzamiento, sobre todo el tema de, de, de inclusividad”.

**Estefanía Fonseca:** “Bueno, al menos en las inducciones, verdad, eh sí se busca, pues que la gente tenga claridad en, en, esos aspectos, verdad, como en todo el tema del acoso y demás, entonces creo que como por ahí podría ser una de las que se utiliza”.

**César Montoya:** “Como te decía hasta la fecha, desconozco si propiamente la gente que se encarga de los trámites de Recursos Humanos hace comunicaciones de este tipo que vi hasta la fecha nunca he escuchado como que se haya hecho alguno”.

**Xiomara Herrera:** “Ok, yo no he estado, digamos cuando ha habido algo así porque digamos, porque relativamente soy nueva. En otras empresas, digamos donde sí estuve, por ejemplo, hubo el cambio de reforma, digamos, el área legal, nosotros en Recursos Humanos sí teníamos un área legal especializada, entonces, se encargó prácticamente de hacer capacitaciones, primero al departamento de Recursos Humanos, súper exhaustivas, digamos, y largas con prácticas de ejemplos y después una bajada de información incluso a los líderes y supervisores de departamentos, digamos, se dio toda una jornada de capacitación para garantizar que todo mundo estuviera empapado de ¿qué cambió?, y era

parte del plan de capacitación de cada posición en ese caso digamos, como Recursos Humanos, todos teníamos que estar empapado, iba para nuestro plan de capacitación de ese año y en la de los líderes también, como fue algo nuevo lo que hizo eso fue que se siguió incorporando en las nuevas posiciones.

Yo no te podría decir que no se comunique porque digamos, yo no he pasado por ninguna comunicación fuerte que se haya dado en este prácticamente en dos años, digamos, no se ha hecho ninguna comunicación fuerte, pero a nivel de jurisprudencia tampoco ha salido nada, como que cambie tanto como para que me imagino que la empresa lo haya comunicado de lo que conozco el área de comunicación, pues prácticamente todo lo que puede implicar un trato con el colaborador o algo que puede cambiar la relación los Business Partner, atienden a sus jefaturas y hacen la debida comunicación, y si es algo de uso para todo el personal, si sale todo un tema de campaña y expectativa, comunicación, etcétera, y eso sí, lo vemos, digamos, en la reunión de líderes de Recursos Humanos una vez al mes, ¿qué cambios pueden venir que necesitamos comunicar y a qué segmento de la población se hace?, entonces, por eso te digo, tal vez no se ha comunicado nada porque no ha habido nada tan fuerte para comunicar o un cambio jurisprudencia, pero la práctica sí es comunicarlo acá”.

**Moisés Pérez:** “En realidad, para serte franco no he visto, así como ningún tipo de comunicado. Digamos, ya a lo que es a nivel interno hemos, sí he visto a nivel de reclutamiento donde sí, con el tema de propagar la, como que, ¿cómo te explico?, se me fue la palabra perdón.

Como a la hora de publicar, digamos, de que se está haciendo una, una campaña de reclutamiento inclusiva eso es lo que sí ha visto en realidad yo como tipo de políticas o que sean referente a jurisprudencia, la verdad lo desconozco. Ahorita te mentiría al respecto en realidad”.

## **4.2 Objetivo Específico 2: Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.**

### **4.2.1 Indicador 1: Planeación de las actividades.**

**Primera pregunta:** ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**Jose Chavarría:** “Sí, mira, yo hoy no te podría mencionar, o sea que hemos hecho específicamente para actividades para para un entorno inclusivo para mí, más bien lo más importante es o sea pensarlo desde el punto de vista de cuando hacemos actividades, y te voy a dar un ejemplo, cuando hacemos actividades como los voluntariados verdad, cómo lo pensamos desde el punto de vista de inclusividad y si esto abierto a todos verdad, entonces que tienen que ser desde los verdad cuando discutimos, por ejemplo, la fecha y los horarios que los hacemos, verdad entendiendo que no todos trabajan en los mismos horarios. La ubicación geográfica, ejemplo de, de, las actividades y hace poco, por ejemplo, algo que hicimos lo hicimos en la fortuna pensando en bueno como le damos oportunidad a la gente que está en el área de San Carlos, en el Metropolitano de San Carlos, y ahora vamos a hacer una en Puntarenas, entonces, también pensando en SISLOCAR y las sedes que están ahí cerca del área de Puntarenas. Y en general cuando, o sea, cuando hablamos de los mensajes, cuando hablamos, o sea para cualquier actividad que hagamos, cualquier tipo comunicación, verdad, cómo o sea de la manera que se redacte un mensaje, verdad, consideraciones que tenemos, por ejemplo, de, o sea en cualquier tipo de tipo de actividad, digamos, de poder asegurar la participación de toda la gente, y es donde usualmente suelen, ya tenemos una discusión al respecto, y verdad y sin ser perfectos, obviamente, pero siempre tratamos de tener presente todo tipo de verdad, digamos, de realidad, de todo nuestro personal para con el objeto de ser inclusivos”.

**Greyvin Cajina:** “Qué pregunta más compleja y es porque no las hay, verdad, creo que vamos a ver, y no es justificación, pero me parece que Montecristo ha crecido a un punto tan rápido y tan grande que no han medido como el impacto de estas cosas entonces, entonces, si nosotros nos ponemos a ver, hay muchos mensajes que la empresa envía, pero, temas de valores y otras cosas, pero no relacionado a esta población, específicamente verdad, entonces, eh, como otras empresas que vos ves que participan en una marcha todos los años acá yo no lo he visto, verdad, entonces, me parece que actualmente las que están un poco más involucradas en eso son tal vez transnacionales, eh, pero no, no es, no hay algo como que yo te diga se está haciendo esto, o RH hace esto, no, verdad, creo que, incluso el departamento tiene todavía que desarrollarse en esa área verdad, porque si vos me preguntas al día de cuál de los compañeros lo puede hacer, ni siquiera sé qué responderte verdad, ¿por qué?, porque me parece que esa área hay que desarrollarla todavía, entonces, no hay como una actividad o algo promocional que se, que se esté haciendo en este momento”.

**Carolina Solano:** “Eh, vamos a ver bueno ahorita lo que se está haciendo es el promoviendo todo lo que sea el bueno en la parte de reclutamiento, todo lo que sea reclutamiento se promueve, digamos, no tan directo como inclusivo, verdad, más, sin embargo, como te digo en no hay ninguna política, no hay lineamientos que nos hablen ahorita de algo inclusivo, pero no se hace ningún tipo de discriminación”.

**Tatiana López:** “Bueno de parte de, el área de atracción de talento, buscamos que desde el mismo anuncio sea completamente inclusivo, digamos, utilizar personas con diferentes características, no llegar y sesgarnos a al macho ojos verdes, o la macha de ojos, verdes, barbies y Ken, verdad, sino tener como, como esa sensibilidad de cuando yo voy a publicar un anuncio, tener como, como, ya eso en mi mente, verdad que tengo que ser completamente exclusivamente. Entonces, si las personas pueden ver los anuncios de Grupo Montecristo, hay de todo, verdad, entonces, desde ese tipo de comunicación, hasta

cuando hay una jefatura que tal vez quiere como, como verdad salir con algún tipo de comentario., nosotros le hacemos la retroalimentación, adicional en octubre, septiembre, octubre del año pasado hicimos toda una capacitación para jefaturas donde hablamos incluso cuáles eran las preguntas que no se tienen que hacer porque son este discriminatorias y habíamos hecho ese refrescamiento. De hecho, esperamos hacerlo nuevamente en mayo junio para nuevas jefaturas donde nosotros nuevamente aseguremos que este hay por, por, lo menos un proceso de sensibilización con respecto a temas de discriminación”.

**Cristian Torres:** “Nosotros cuando reclutamos, publicamos, siempre tratamos de publicar los artes que no sean ofensivos, que no sean dañinos a nadie que todos puedan postular, que todos puedan tener las mismas oportunidades. Por ejemplo, nunca voy a poner hombre o mujer de tal edad, jamás, yo pongo profesional del área de la salud, del área administración de empresas, con experiencia en tanto, que tenga la disponibilidad que, que, tenga las competencias, porque si yo, eh, ponemos artes que, o publicamos que sea hombre de 40 años, ya estoy, estoy discriminando el resto. Por lo tanto, lo que nosotros la dejamos abierta y eso es lo que hemos hecho siempre en todo el equipo que llega y los que estamos, dejar los procedimientos y las políticas claras que no podemos discriminar, que son un departamento inclusivo, eh, que nos, tenemos igualdad de oportunidades, tanto hombre como de mujeres, las edades, ya sea de 50 a 40 años, porque cuando nos pasó una vez, te cuento una anécdota que había otra compañera y dice pero es que tiene 50 años, yo le dije, ¿pero qué te pasa?, yo tengo, yo tenía 43 en ese entonces, yo tengo 43 años y yo no me siento viejo, yo me siento súper capaz y creo que ese señor de 50 años enfermero que me acuerdo perfectamente puede hacer el trabajo perfectamente con un chico de 20 y lo estás discriminando por la edad, dije, no se puede, dije, y claro, lo vimos y lo vimos y al final fue contratado y lo que empezamos a ver ahí con Tati que era la jefa, que es la jefa, todavía está aquí con nosotros, empezar como abrir esa política a no discriminación, a darle la

oportunidad a todos, presentar los candidatos porque a veces son la actitudes, las competencias, las que prevalecen mejor antes, la persona, antes que la edad, antes que no sé, que tenga canas, que es gordito, que es flaco da igual eso, sino que es la actitud y el trabajo y las habilidades que tienes para dar un buen servicio y creo que eso nosotros siempre lo hemos recalcado mucho y conversamos siempre en los, en los Coach que tenemos de los, de los, y los One to One, conversamos de repente vea, yo por lo menos soy una de la parte que cuando llegué acá hay ciertas dicciones, yo, yo, me fijo mucho en eso y yo como, no es que, y preguntaba vea, tengo esta chiquita, pero habla así, será de la zona, ya cuando me cuentan un poco digo, ok sí tiene, ella tiene de otra hablar, pero no la voy a discriminar por eso, porque me encanta su currículum, si yo la puedo ayudar a mejorarlo, lo hago, sí se puede presentar mejor en una entrevista lo hago, creo que eso, el equipo que está haciendo muy abierto a recibir y hacer esos cambios y creo que nosotros hemos instalado la política mejor que otras áreas, y creo que hacemos saber cuándo contratamos o incorporamos una, una, a un colaborador acá”.

**Tatiana Ugarte:** “Que te dentro de todas las políticas que hacemos o qué procuramos hacer verdad para poder generar un entorno laboral inclusivo, es que precisamente cuando, por ejemplo, abrimos reclutamiento a nivel interno, verdad, para hacer promociones se considera a la persona integral como un todo, verdad, donde siempre tratamos de garantizar que se cumplan los derechos de cada uno y obviamente utilizar preguntas siempre enfocadas en el talento como tal, verdad, en la parte, digamos, por ejemplo, hacemos también no solamente promociones internas, sino también hacemos, por ejemplo, trabajos de voluntariados, hacemos este todo lo que es la parte de beneficios, verdad, sin eh, sin discriminación alguna, entonces creo que por ahí hay un poquito de mencionarte las iniciativas, verdad, creo que muchas más, eh pertenecemos a organizaciones donde precisamente los principios fundamentales de las organizaciones es estar en contra de la

discriminación por orientación sexual o identidad de género, verdad, que más bien son organizaciones que van en pro de los derechos humanos”.

**Gadrián Aguilar:** “Desde el tema de la de la inducción, como te digo, eh básicamente la inducción se hace una vez al mes, eh, acá se hace mucho énfasis bueno, hace se participa todos los, los, nuevos ingresos del mes y se hace mucho énfasis sobre lo que es el tema de políticas. En verdad, tal vez reforzando un poco la, la, respuesta ante, va muy ligada a lo que la respuesta anterior relacionado al tema de las tres políticas que tenemos dirigidas ahí, verdad que es la de hostigamiento sexual, el tema de, de, conductas discriminatorias y el tema de sanciones inclusive discriminatorias.

Como actividades le soy muy transparente, tal vez no hemos profundizado mucho en temas de, de, hacer algún tipo de actividad, capacitación dirigida o algún Team Building si fuese el caso sobre la conceptualización como tal, pero sí, somos muy brillantes, Olman, de tener una reacción muy preventiva e inclusive reactiva cuando no nos damos cuenta que se está sucediendo algún tipo de, de, tema discriminatorio en poderlo abarcar de la manera inmediata e inclusive se obtienen protocolos relacionados sobre el tema en donde también se vincula la parte de, de, legal. Y hacemos todo un, un, proceso de investigación, etcétera, verdad, pero eso ya es un ya eso abarca o toca más sobre lo que es el tema de la investigación sobre el hecho, pero actividades puntuales fundamentales creo que sí, tenemos una muy buena oportunidad de mejora porque tal vez en lo que nosotros nos corresponde ese es el primer contacto que es la inducción, verdad, y la inducción es una única vez, entonces esos seguimientos que nosotros podemos estar teniendo en temas de actividades estoy muy seguro que tenemos una oportunidad de mejora bastante grande”.

**Esteban Masís:** “Ok, podemos mencionar las 2, quizás si a nivel interno se maneja algo y a nivel de grupo, digamos para los demás empleados. Yo creo que el más y esto va a ser parecido a lo que lo que te comentaba anteriormente, donde más reforzamos y donde

más se habla y donde más sí se toca el, el, el tema es definitivamente que la inducción corporativa.

También se trata de hacer a nivel no con la organización en general, sino con las jefaturas o cuando tenemos algún tema o algún caso o cuando nos pasa alguna situación en alguno de los departamentos. Yo en lo personal lo que trato de reforzar también con la con las jefaturas que, aunque no tengan, digamos no, no, no, no pasó algo en específico con esa estatura, pero para que también todos estemos como alineados, de que hay cosas que, que, reforzar en este en este aspecto, entonces, es como las 2 vías que, que, le veo tangibles ahorita en la en la organización”.

**Estefanía Fonseca:** “Creo que eso viene, como te decía, del tema de la contratación, al final eso no es algo que medie, si se contrata a una persona, no, si no es más un tema de si la persona tiene las competencias o capacidades para poder desarrollar un, un, trabajo, digamos como tal, eh y ya después de ahí, pues actividades al menos digamos en lo que yo tengo de, de, estar en el grupo, no he visto así como alguna actividad propiamente relacionada con digamos, buscar, eh, como que se vea o se sobresalga en esa parte del entorno inclusivo, verdad, porque ya creo que es algo que viene como dentro del ADN de la organización, verdad, es contratar a los mejores talentos sin importar verdad, y ningún mal gota, o sea ninguna otra cosa que no venga o directamente relacionada con la posición o con las tareas que tenga que hacer”.

**César Montoya:** “Yo te, bueno, te voy a hablar específicamente de, de, salud, ocupacional y ambiente, las actividades que nosotros hacemos este bueno, nosotros nos encargamos de toda la parte de actividades tipo de voluntariado, en ese caso igual las personas llenan un forms, en ningún momento se les se les pregunta nada más que su nombre, número de cédula y la empresa a la que pertenecen y de eso se hace la selección de las primeras personas que llenan los forms y esas son las personas que asisten a los

voluntariados. Igual en caso de que se vayan habiendo una apertura de campos se va sustituyendo con personas, este, personas nuevas, pero básicamente”.

**Xiomara Herrera:** “Ok, en nuestro caso, digamos el enfoque es crear paquetes de compensación salarial y administrar el tema de presupuestos y lo otro es bueno que es una subárea dentro de mi área, es el pago de nómina, prácticamente esas son las tres actividades fuertes que tenemos como departamento. En compensación era prácticamente lo que te explicaba, digamos, partimos de descriptores de posiciones, para que esos descriptores de posiciones tengan un puntaje, digamos que se ve de acuerdo con requisitos académicos, experiencia, eh, nivel de influencia que deba tener esa posición, relaciones, comunicación. La suma de eso me da un puntaje y ese puntaje me puede asignar un rango área para qué es el rango salarial sea utilizado más bien por el área de reclutamiento, donde lo que hacen es encajes de personas en puestos ya creados que los creamos nosotros desde el lado de presupuesto, en realidad ahí no hay tanto enfoque porque lo vemos como partidas, es decir, para asalarie necesitamos invertir esto, necesitamos invertir esto en capacitación de los equipos, comedor, beneficios, todo eso, y desde lado de nómina que si tenemos más interacción con toda la población del grupo, prácticamente lo que hacemos es la recepción de información, de qué le voy a pagar a una persona por medio de su Jefatura y cualquier tema de dudas, consultas y pues prácticamente si la barca, el equipo, pero digamos la práctica es, estamos trabajando con mi equipo, digamos o mi o mi razón de ser es atender la duda que tenga un colaborador, así de fácil”.

**Moisés Pérez:** “Hablando muy a título personal, digamos, lo que podría indicar es como los voluntariados que se generan desde el área de salud ocupacional, digamos, ahí, yo he participado en la mayoría de los casos esos voluntariados y es 100% inclusivo.

Y no solo en, en, posiciones de, de lo que se trata la entrevista que es inclusión LGBTI, digamos, es inclusión de culturas de todo tipo en realidad”.

#### **4.2.2 Indicador 2: Actualización de las políticas.**

**Segunda pregunta:** ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?

**Jose Chavarría:** “Sí a ver cómo te digo, o sea, tenemos las políticas laborales que están en la intranet, tenemos ver el código de conducta, que si después, tal vez como el, el, documento que resume en esencia lo más importante, digamos son para nosotros realmente los documentos guías, o sea, adicionalmente verdad, insisto, verdad, esto igual si lo hacemos o sea, perdón, no, no para un grupo específico, los alumnos, considerando todo tipo de, de, verdad, de factores de diversidad y hay ejercicios que hacemos, por ejemplo, cuando hacemos revisiones salariales, verdad, o sea, ahí es una oportunidad, por ejemplo, para asegurar que nosotros estamos teniendo verdad, prácticas consistentes en toda la población, verdad, y hay diferentes ejercicios que corremos a lo interno, verdad, y, dentro de esto obviamente tenemos a través de hojas de Excel y de más para asegurar que o sea que no hay ningún sesgo, por ejemplo, a la hora de tomar decisiones de salarios. O, por ejemplo, también cuando tenemos verdad cómo, cómo lograr consistencia, o sea, para instituciones que son comparables, o sea, para asegurar consistencia y eliminando cualquier otro factor, de verdad, digamos, de, de, riesgo en la decisión. Ese es digamos como ejemplos de cosas que hacemos, verdad que, que, muchos eventos, verdad suceden y que no necesariamente las, las, compartimos abiertamente con toda la empresa verdad, el tema de compensación es un tema que por naturaleza se maneja confidencial, pero sí hay ejercicios que corremos nosotros antes”.

**Greyvin Cajina:** “Desarrollo de políticas como tal no hay, no es como que yo te diga que hay una un tema de cómo se llama de un documento o algo que te vaya a hablar sobre un tema de inclusión, pero si nosotros lo tenemos muy marcado, en qué sentido de no discriminación, verdad, y más bien no nos pasa con esta población, pero sí nos pasa con las

personas adultos mayores, por así decirlo, verdad que nosotros más bien como que tratamos de buscarlos e incluirlos en algunos procesos, precisamente porque sabemos que hay otras empresas que ya te limitan por esa parte, verdad, entonces, lo que nosotros tenemos actualmente son tal vez algunos convenios, alianzas como con fundación mujer hay otro, no recuerdo a quién pertenece a ese programa, pero se llama "sigo vigente" que es para personas adultas mayores, entonces mediante, incluso con Fundación Monge, entonces tratamos de captar los perfiles por estos, por esas otras empresas que tal vez ellos sí están enfocados en, en, campañas de, de, inclusión y demás verdad, entonces nosotros como tal no hay una política, algo que me diga cómo hacerlo, pero nosotros tratamos de hacerlo, verdad, ¿en qué sentido?, de que queremos que obviamente esté esa visión de que Montecristo es para todos, verdad, entonces no hay como una limitante que te vaya a decir no, no puedo participar o no puedo ser parte de la empresa por mi condición en específico, documento no lo hay, pero como apartamento creo que sí promovemos el más bien educar a nuestros clientes internos, verdad, a vayamos hacia ese camino".

**Carolina Solano:** "Es que no, ahorita no tenemos, digamos, no hay ningún lineamiento, no hay ningún eh, proceso en específico de este tema".

**Tatiana López:** "Sí, eh bajo la jurisprudencia nacional, verdad, y las actualizaciones de la jurisprudencia. Entonces revisamos si la política se mantiene vigente o no y si ha cambiado algo, entonces hacemos una eh, revaloración de la política y la actualizamos".

**Cristian Torres:** "No sé, no hay una, no hay un, una política así de como de planificación. Yo sé que hay una planificación de que nosotros tenemos la planificación de nuestro departamento y sabemos no discriminación, pero como tal, como la política como tal, la revisan más arriba, yo tuve la, la, parte de, de, eso poder revisarla, trabajar con Tati, ver esa política, pero no tenemos una planificación que es donde nos juntemos a realizar las políticas, los procedimientos, nosotros sí, como equipo revisamos ¿cuáles son nuestros procedimientos?, ¿cuáles son nuestros deberes?, nuestras tareas, sí, pero así como en sí

no las tenemos porque creo que no tenemos la potestad para hacer los cambios, a no ser que la política que el director nos diga hagan cambios de eso. Por lo menos, en mi departamento revisamos los procedimientos internos y eso me extraña mucho porque yo venía de otras culturas empresariales donde sí teníamos las encerronas de un día y revisábamos los procedimientos, revisábamos políticas, ¿cómo está?, y ¿cuál había que actualizar?, ¿cuál había que cambiar?, ¿cuál era el foco?, ¿para dónde íbamos?, ¿qué es lo que queríamos lograr?, ¿cuál era lo que el país estaba?, acá, me extraña porque de eso en esta organización se pierde un poco eso. Solo si lo hacemos nosotros como departamento para no perder el norte y seguir”.

**Tatiana Ugarte:** “Vamos a ver, el proceso de desarrollo de estas políticas como tal, tal vez yo no participe de forma directa porque ya las políticas están diseñadas, verdad, pero por lo menos desde mi área sí garantizo que las políticas se den a conocer que los colaboradores de nuevo ingreso, porque yo soy quien hace las inducciones corporativas, entonces, que los colaboradores de nuevo ingreso conozcan que existen unas políticas, inclusive se mandan al correo electrónico cuando el colaborador ingresa para que lleve la inducción, vienen las políticas adjuntas y también se vuelve a mencionar que a las políticas están dentro de nuestra intranet”.

**Gadrián Aguilar:** “De acuerdo, bueno, nos apegamos mucho a los a los criterios o directrices Estatales, verdad, entonces, básicamente cuando sale algún tipo de, de, legislación nueva, lo que hacemos es que inicialmente nos empapamos, leemos subimos una información a la dirección de Recursos Humanos, lo que hacemos, eh, lo que hacemos es una reunión con la parte legal, vemos los alcances de, de, la nueva directriz y a partir de ese momento nos sentamos a crear algún tipo de, de, política, verdad, las políticas generalmente siempre tienen que ir avaladas por la parte del, de la Jefatura o dirección legal y de la dirección de Recursos Humanos posterior al aval de la política como tal, después de hacer todo un análisis, inclusive hacer sesiones varias de trabajo para poder eh, ir definiendo

los objetivos, alcances y responsabilidades se procede a comunicar por medio de comunicado interno, pero que básicamente es correo electrónico. De igual manera, cualquier política que se haga nueva se pone en el compendio de, de, políticas que tiene Recursos Humanos y que está al acceso por medio Share Point cualquier colaborador”.

**Esteban Masís:** “Ok, hace, hace 1 año. como 1 año y medio, había una campaña que se había desarrollado con, eh, dirigida a todo el personal que tenía contacto con pacientes, esa se había hecho las capacitaciones en San José, Lindora, etcétera, y esas capacitaciones hacían el reforzamiento justamente digamos de temas como, como este. El proceso y lo menciono porque es un proceso que se hace muy parecido a las políticas se toma y, por ejemplo, un caso en específico eh, hay un tema que abordar o llega a un cierto tema para para para entender y analizarlo y se gestiona muchas veces si es necesario, o sea, se cuestiona entre los compañeros de trabajo que normalmente es la dirección de Recursos Humanos, con los Business Partner y revisamos y si es necesario o no digamos tener cierta política o si ya entro el compendio de las políticas que tenemos internamente ya está abordando ese tema o si lo que hay que hacer es reforzar en ese momento era un tema igual eh, de respeto, era un tema de hacia el paciente, entonces lo que se hizo justamente fue primero, revisar si entre las políticas estaba, si está entonces lo que se hizo fue capacitaciones para reforzar ese tema en específico por una situación que había pasado, pero básicamente el proceso va con, como, ese de ese lado y al final cuando ya está lista o ya está hecha la, la, prosa se pasa el departamento legal para que también la parte legal valore si lo que nosotros estamos concluyendo y diciendo en la política sea lo más adecuado y que tampoco haya digamos algún eh, portillo o fallo legal que podría pasar eventualmente, o que hay algo que nosotros no estemos tocando, que es importante tocarlo, entonces siempre es como esos esos pasos que se utiliza”.

**Estefanía Fonseca:** “Mmjummm, ahí digamos ese es un tema, por ejemplo, como te decía que se sale de lo que nosotros hacemos, verdad, y no he estado la verdad en ningún

proceso de, de, desarrollo de alguna política, digamos relacionada con el tema inclusividad, porque las políticas, al menos que nosotros hemos venido generando, son 100% relacionadas con la parte de salud ocupacional o ambiente”.

**César Montoya:** “Sí, bueno, nosotros cuando desarrollamos las actividades tenemos muy en cuenta, eh, todos los procesos que tenemos que llevar a cabo, o sea, no como te decía nosotros nada más hacemos como la selección o les pedimos a las personas que nada más den el número de cédula y el nombre, entonces eso nos deja fuera de, de, datos que, que, al final nos haga generar un criterio que, que, al fin no, no, nos llevaría ningún, no llevaría ningún fin. Entonces nosotros nada más hacemos como la selección de las personas y les preguntamos la, la, menos información posible”.

**Xiomara Herrera:** “OK el tema de inclusividad, digamos, sobre todo lo está planteando más el equipo de reclutamiento que al final es quien viene y trae recursos nuevos, o hace el todo el tema de promociones internas. Entonces, digamos cuando hacen la confección, usted dice revisa jurisprudencia, sí se ven casos de otras empresas, y la política al final es válida, digamos, no solo por digamos, nosotros tenemos como un equipo de líderes en Recursos Humanos, entonces a grandes, a grandes, a gran la gran escala lo que hacen es presentar la política con los aspectos que pueden afectar o que se quieren reforzar, en este caso, digamos, la última que se abrió fue por un tema de edades, digamos, por ejemplo fue un cambio que se hizo a la política de reclutamiento y selección y fue ampliar un poco las edades de algunas posiciones y aunque en las reforma y hablan de que no se debe discriminar ni por género, ni por edad, di hay posiciones que en la práctica no puedo tener alguien muy joven, más bien o alguien muy mayor para desempeñar el que es tarea lo que se hizo fue un replanteamiento de ver eh, con los líderes de prácticamente todas las empresas, ver a dónde podríamos meter no sé, y ahí sí se enfocaron en población mayor a 45 años, que podrían aportarme mucho valor por su tema de experiencia en el mercado. Entonces, digamos fue uno de los últimos cambios que llevaron y después se hizo todo un

trabajo de reclutamiento con lo de líderes explicando para que identificaran que esas posiciones, que esas personas podían aplicar como para sensibilizar más a nuestros líderes, fue como parte de lo último que he visto que se ha hecho”.

**Moisés Pérez:** “No, porque yo no me encargo a planificación y desarrollo de políticas. Es en realidad como la dirección de Recursos Humanos con, con cada uno de los HRBP y con otras áreas que son los que se encargan de procedimientos y de políticas”.

**Tercera Pregunta:** ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?

**Jose Chavarría:** “Sí, hay mucho, digamos, cuando hemos discutido algún cambio o alguna actualización verdad, típicamente se ha basado en, ya contrastando la, la, las políticas contra la práctica. Usualmente ya son, verdad, han habido casos obviamente no puedo comentar detalles pero o sea, digamos parte también de nuestro quehacer esa investigaciones que se hacen por diferentes cuestiones que se presentan, verdad y temas también donde hay medidas disciplinarias, por ejemplo, de por medio, por lo menos la investigación de una disciplinaria, entonces, y todo ese tipo de, de, casos de verdad que bueno, por su naturaleza son altamente confidenciales, verdad, también son oportunidades para verlos a la luz de las políticas verdad, ¿sí están o no reflejando la necesidad, verdad, vigente de la población”.

**Greyvin Cajina:** “Como te mencionaba en la en la pregunta anterior, no hay política, entonces no hay como actualización de la misma verdad, lo único que, que, tal vez podría impactar ahí un poco y va más que todo ligado al tema de reclutamiento, es la política de reclutamiento como tal que esa tiene una revisión anual en buena teoría, donde se va a revisar y se llevan actualizaciones, pero dentro de la lectura de esto nunca vamos a ver como un tema de como tachar a ciertos perfiles, sino más bien siempre se va a hablar de una, de un proceso objetivo de reclutamiento, verdad, es decir, donde se valore por un tema

de capacidades de la persona o verdad de un tema de perfil profesional y no tanto por un tema de, de, preferencias personales”.

**Carolina Solano:** “De hecho, ahorita sí se está trabajando en un proceso como uno proyecto, verdad, que venga a darnos toda la parte de inclusividad, sea personas con discapacidad o todo lo que incluye, inclusividad, pero si está en un proyecto”.

**Tatiana López:** “Desde la sensibilización de los analistas de atracción de talento hacia sus diferentes clientes, donde definitivamente ahí somos como necios, verdad en que, si hay alguien que, que, sí funcione y la jefatura dice no, pero es que verdad, tal cosa, entonces nosotros les hacemos esa retroalimentación, verdad, que bueno, hay que abrir la mente las posibilidades y yo digo, esa es mi frase, hay que abrir la mente las posibilidades para que las personas di no se cierren a que hay solo como, una sola línea. De hecho, dentro de mi equipo yo les he dicho empodérense y hay muchos empoderados que les dicen a la jefatura, por ejemplo, no sé cómo que vamos a contratar, hay personas altamente excluidas que son los que no tienen experiencia, y, entonces dicen primero, sí, yo, yo, contrato a alguien sin experiencia y lo formo y ya después luego no. Entonces, nosotros si le decimos bueno, pero no, ¿no habíamos quedado en que ibas a traer a alguien sin experiencia?, entonces, si les hacemos este tipo de, de, retroalimentaciones. Nosotros, no podemos tomar parte a la hora de la decisión final porque al final es el área de negocio quien decide, pero tampoco nosotros nos vamos a quedar callados. Entonces ya sea por medio escrito o verbal, nosotros hacemos esa nuestra alimentación sin miedo”.

**Cristian Torres:** “Siempre estamos revisando ¿en qué está el mercado laboral?, ¿en qué está?, ¿cuáles son los cambios?, ¿cuáles son las cosas que necesitan?, ¿quiénes son las políticas que hay? La última política de reclutamiento Tati la actualizó porque estaba muy, muy atrasada, la dejó más actualizada a lo que hay, a la no discriminación, a la inclusión, a la igualdad, que todos tienen las mismas oportunidades, hombres y mujeres, las personas con discapacidad. Tati hizo esa incorporación, hizo como una remasterización a esa política

porque era muy arcaica era como muy, para mí, cuando yo la leí era como muy vengativa, no aportaba nada esta política que hizo Tati de reclutamiento que la, se actualizó, si se le da la oportunidad a todos, a todos por iguales, ya sea hombre o mujer o la discapacidad que tenga para que pueda ser considerado dentro del proceso, eso también hay mucho, es, va mucho con el consentimiento de la Jefatura y se están las condiciones también para darle a esa persona la oportunidad, porque si nos vas a llevar una persona a que vaya a sufrir, por ejemplo, si es una silla de ruedas y no tiene espacio para subir, o sea, darle las condiciones y los espacios para que ella pueda desarrollarse en igualdad de condiciones como todos, y eso Tati, por lo menos se plasmó en esa política y ahí se está trabajando, pero al grupo le falta mucho, mucho, de eso, al Grupo Montecristo como a tal, a todas las empresas ha crecido mucho. Les falta mucho una política que sea como, que sea como, una cultura para todas las empresas que están bajo el paragua del Grupo Montecristo, no tiene de hecho”.

**Tatiana Ugarte:** “Yo creo que las medidas que se toman va en función mucho al marco legal, verdad, entonces en este caso, tenemos asesores legales que generalmente son los que se encuentran respaldando como las políticas en, en, términos de actualización. Entonces, creo que por ahí tenemos como bastante el marco legal que también nos dicen hey, vea, esto salió nuevo o debemos de trabajar esto como como prioridad”.

**Gadrián Aguilar:** “Como medidas de actualización, estar muy al pendiente tanto la parte de Recursos Humanos como de la parte legal de las actualizaciones valga la redundancia que se pueden estar dando, ya sea bueno en cualquier tema como tal, verdad, entonces lo que se hace es que se termina actualizando los documentos, bueno, se analizan, se actualizan los documentos que tenemos en este momento y se vuelven a recomunicar, verdad, ¿cuál es la forma de, de, comunicar de nosotros más?, de, de, mayor alcance es por medio del correo corporativo, verdad, que vuelvo y repito, cuando haya actualizaciones de alguna de las políticas como tal, se vuelve a actualizar lo que es el manual de políticas

de Recursos Humanos y hace manual tenemos todos acceso a lo que es el SharePoint, para lo que es la, la, el alcance de, de, toda la población laboral.

Temas específicos o tal vez haya Focus de, de, empresas en donde nosotros creemos ya por el bagaje y la y el conocimiento que puede ser importante hacer un reforzamiento sobre un tema específico. Básicamente lo que hacemos es hacer una sesión de capacitación presencial o inclusive virtual para poder ir comunicándoles a los colaboradores, verdad, detrás de eso siempre hay una lista, participación en temas de capacitación donde de una u otra forma es lo que nosotros nos dejamos como respaldo para, para indicar que x cantidad, x colaborador o cantidad de colaboradores tuvieron participación en, en, la capacitación”.

**Esteban Masís:** “Lamentablemente ahí no, la respuesta que te puedo dar es no, no es algo tan activo, sino más reactivo, o sea, si tenemos eh, el, y con esto política y con otra más de ser reactivos y no tan, no tan activos de estar revisando o de estar actualizando a menos, verdad, de que esté alguna necesidad por algo que te contaba anteriormente pasa algo, entonces bueno, se revisa, se actualiza si hay que actualizar, pero no es, pero es más reactivo es, es, el punto”.

**Estefanía Fonseca:** “Mhmjumm, vieras que ese tampoco te la puedo responder porque como no he estado digamos en ningún proceso de nosotros te puedo hablar desde la parte del ocupacional. Lo que estamos dejando es que cada 2 años se haga una revisión de esa política o cuando se genera algún cambio significativo”.

**César Montoya:** “Sí, en ese caso bueno los, los, compañeros propiamente de, de, Recursos Humanos son los que llevan todo ese proceso de, de, inclusividad, pero de nuestra parte, nada más nos aseguramos de que todas las personas tengan las condiciones este que requieren que tengan las comodidades que necesitan y solamente”.

**Xiomara Herrera:** “Las reglas que tenemos nosotros como área, es que las políticas deben ser revisadas por lo menos una vez al año, eso es como lo mínimo o cada vez que

haya un cambio en jurisprudencia en la regla, eso es como lo mínimo y no estaba documentado. Actualmente, prácticamente a inicios de este año, eh, entra a una posición que va a ver todo, todo, como los temas de calidad a nivel de grupo empresarial y la práctica, como cuando hay un área de calidad, primero es que se va a documentar todo en X lugar y más bien ahí sí o sí, como para que las áreas no se nos olvide van a establecer los procesos de previsión más periódicas o al menos una vez al semestre o cada año, para que nos sentemos, digamos como áreas a sentarnos a revisar y a leer concienzualmente ese documento y ver si en el paso de estos últimos meses sucedió algo para modificarlo o si se dio una reforma para, para también modificarlo”.

**Moisés Pérez:** “En realidad, aquí no sabría decirte porque va como muy ligado a la, la pregunta 2, digamos ya, eso sí, es un tema que ven las direcciones y los HRBP directamente”.

#### ***4.2.3 Indicador 3: Participación en el diseño de las políticas.***

**Cuarta pregunta:** ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?

**Jose Chavarría:** “Es una buena pregunta, hoy por lo menos, en mi tiempo acá en el grupo no hemos hecho necesariamente algo donde lo, lo, promovamos proactivamente, usualmente sí la revisábamos, la pasamos a mejores prácticas y siempre tenemos verdad, igual asesoría externa, gente que ha trabajado para diferentes empresas y verdad, nos dan su perspectiva, pero ciertamente no, no hemos hecho algo específico para poder también tomar impulso, a nivel interno”.

**Greyvin Cajina:** “Generalmente el tema de la política va a ir relacionado a quién es la persona que se va a ver un poco más relacionada con el tema, por así decirlo, verdad, entonces, para buscar el tema de que se realice un primer borrador de dicha política desde cero para poder empezar a darle forma, no es algo que se gestiona tan rápido, verdad,

porque sí requiere más de, de, una persona involucrada en este tema, normalmente, lo que se hace es que como te digo, la persona que tenga un poco más de expertos en el tema es quien toma el liderazgo de esta posición y teniendo compañía de otras personas del equipo verdad, para poder desarrollar y esta política y finalmente siempre realizarlo con la gerencia del área”.

**Carolina Solano:** “Bueno, eso es como todo un proceso verdad, está la Jefatura del ocultamiento, están los Business Partner, está el Gerente de Reclutamiento entonces, se, se, reúnen y realizan todo lo que son las políticas para todo lo que es la inclusiva ahorita contigo se usan un proyecto y lo están valorando a ellos”.

**Tatiana López:** “No la participación del personal en general no existe, solo existe la comunicación, ya que es el área de atracción de talento en línea con el área legal, son los que hacen esta revisión”.

**Cristian Torres:** “No, acá no hay. Lamentablemente acá no hay, se trató de hacer algo de inclusividad y todo trabajamos con Medismart, pero las condiciones, no hay. Medismart tiene cierto espacio, pero para poder hacer eso hay que tener, hay que incluir a toda la organización, no solamente a la parte de Recursos Humanos, sino que a todos los entes que puedan aportar a que traigamos gente inclusiva, que no sé, que te, que te, den ese espacio, que te den escritorios, que te que te adapten los escritorios para ciertas personas que lo que pueden trabajar, pero tienen que tener ciertas condiciones para hacer ese trabajo, acá eso sí siento que no hay todavía, no hay una revisión así, no está esa política como tal, donde, donde, se le da la oportunidad a todos. ¿Por qué?, porque la empresa todavía está creciendo, en esa parte está como andando le falta mucho todavía eso”.

**Tatiana Ugarte:** “Di, generalmente va a hacer cada empresa, verdad, tiene como su propio estilo o ADN digo yo entonces en este puntualmente. cuando, por ejemplo, alguna empresa de repente quiere implementar alguna política o algún procedimiento nuevo,

verdad, generalmente se toma en consideración no solo lo que la gerencia de esta compañía dice como tal, sino también puntualmente lo que se, se, trabaja, digamos en, en, paralelo o por lo menos en ese sentido siempre trato de abordarlo en paralelo con los supervisores e inclusive con personas homólogas a la supervisión, verdad, porque, por ejemplo, a veces tenemos no sé para darte un caso, un ejemplo, tenemos una nutricionista, pero esta nutricionista es líder de equipo, entonces tal vez no supervisora como tal por el nombre de su puesto, pero sí sabemos que tiene personal a cargo, entonces siempre tratamos como de, de que todo el personal como tal participe, verdad o por lo menos los mandos medios”.

**Gadrián Aguilar:** “Claro, cuando le decía que básicamente tiene un visto bueno de la parte legal y de la parte de la dirección de Recursos Humanos sobre un documento que es el producto final. En ese interin de, de, de elaboración de la política se tiene participación de otros actores, verdad, digamos que yo hablo de un producto final, pero por ejemplo tiene participación de muchas jefaturas en temas de la valoración y lectura del documento y de los aportes que nos puedan realizar, de igual manera tenemos una eh, un buffet de abogados externos que también nos termina asesorando sobre lo que es el tema de actualización. Entonces ellos también tienen participación en el tema de la elaboración y entonces esa participación que puedan tener, inclusive si fuese el caso, hasta grupos organizados no, bueno, sí llamémoslos organizados dentro de, el, el, tema en mención, verdad, fácilmente podríamos estar facilitando para la revisión y los aportes, porque generalmente pueden tener eh diay, alguna visibilidad o algún tipo de información que nosotros hayamos omitido y que es importante que la, que está incluido entre lo que es la política, ya cuando se hace una revisión por parte de todos los actores que, que, básicamente terminamos es seleccionando, ahí es donde prácticamente llega a la parte de legal para lo que es el, el, cierre del documento final y el visto bueno de la de la dirección como tal, pero participación se tiene, se tiene diferentes actores, no es un tema, nada más de Recursos Humanos y de legales, sino que básicamente cualquier y hablo de cualquier política que nosotros hayamos a

elaborar, siempre va a tener participación en cierta, cierta población laboral sin ser el 100%, porque para nosotros es bastante, tiene bastante dificultad porque estamos hablando de un 100% podemos rondar los 2300 personas en este momento, entonces se seleccionan ahí a aleatoriamente algunas personas que nos pueden estar dando el feedback que aporte sobre lo que es el documento en, en, fabricación”.

**Esteban Masís:** “Normalmente no es una, no es una práctica usual porque es un poquito más celoso, este, el, el, tema de, de, crear una política y que impacte a un eh, y, y, y ojo también es, es, que no vemos solo A y C, no vemos solo al hospital si nos vemos al Grupo Montecristo, y el grupo tiene mucho giro de negocio, entonces hay muchos temas que hay que tratar de ser muy generales, verdad, o sea tener la mayor eh, que la reacción puede abarcar todos esos giro de negocio, eh, para que sea un poquito más más generalizada, pero no es no, no es normal o no es muy común agregar personal externo y que no sea de RH, a hacer o a incluir dentro de una política, quien normalmente los asesora, pero es un tema más de asesoramiento, es un tema de revisión, es el departamento de legal”.

**Estefanía Fonseca:** “En lo que yo he estado en el tiempo que tengo, no. O sea, no, no, al menos yo no he sido parte, digamos, de algún proceso de estos. Ni he escuchado que se esté generando alguno”.

**César Montoya:** “Di nosotros siempre, luego de cada una de las actividades que nosotros realizamos, llámese voluntariado o diferentes actividades de, de, acción social que nosotros hacemos. Al final siempre le generamos un forms de ideas completamente anónimo, donde ellos pueden hacer las consultas que quieran o incluso les damos. De hecho, en los forms se les da un espacio en el que pongan si se sintieron cómodos durante el desarrollo de la actividad, si se sintieron incómodos y de esa manera nosotros nos aseguramos de siempre estar como en esa mejora continua constante”.

**Xiomara Herrera:** “En realidad, digamos los Business Partner, son un canal de atención a nuestros colaboradores, entonces desde ahí debería venir en si debemos saber hacer un cambio o no. A parte de atender a los líderes, ellos tienen visitas de campo, digamos donde es necesario que se sienten con el personal que desempeña cualquier posición o desde la posición más baja hasta la posición más alta para garantizar que haya un canal de escucha, entonces, básicamente desde ahí vienen todos los insumos de esas conversaciones con la gente”.

**Moisés Pérez:** “Lo que sé es, digamos, cuando se crean políticas, hay participación no solamente desde el área de Recursos Humanos, sino que se ven diferentes, Herencias como tal involucradas en la elaboración de la misma, como para que a la hora de que ya salga A publicidad por así decirlo, para cada uno de los colaboradores que hayan tomado diferentes puntos de vista y no quede directamente desde que es lo que diga Recursos Humanos”.

#### ***4.2.4 Indicador 4: Proceso de reedición de las políticas***

**Quinta pregunta:** ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Jose Chavarría:** “Sí para mí lo más importante es que al final si tienes realmente un grupo de trabajo que es representativo y esto no es original mío, esto lo, lo, decía un antiguo jefe en otra empresa, es decir, al final, o sea cuando uno sale a la calle, camina y ve la gente, cuando uno en la oficina y camina debería, lo que uno ve en la calle, debería reflejar lo que uno es dentro de la organización, verdad, o sea, eso es legalmente es, es, es el mejor indicador de que estás haciendo bien, o sea, que realmente estás creando un, un ambiente de trabajo diverso, o sea que al final es, o sea digamos que la, la, gente que está dentro de la organización es un espejo de lo que vas a ver cuando vas por la calle, verdad, y para mí

eso, por ejemplo, es súper importante a nivel de, de, mi equipo, porque al final también hay muchos, tenemos también esa esa batuta, esa responsabilidad también frente a la organización, verdad, y como te decía, cuando hemos tenido algún caso en particular, cuando estamos planeando una actividad o cuando tenemos esas discusiones que tenemos esas preguntas, verdad, el punto de vista de, para asegurar que creo que estamos haciendo verdad, por lo menos que presenta a la gran mayoría de la población. Eh, si mi equipo no tuviera yo esa, verdad, es diversidad de nuestra población reflejada eh, vamos a tener como se diría en inglés “blind spots” verdad, puntos ciegos de, a la hora de tener esas discusiones, a la hora de también de planear las cosas para el grupo, verdad, o tener verdad, que tomar decisiones por una política interna, por ejemplo. Entonces sí, en el fondo, para mí ese es el, digamos, por ahí empieza mi tarea y a medida que también mi equipo verdad, o sea, tenga un, o sea, que tengamos un equipo que realmente presente diversidad es lo que hace el primer instrumento para poder hacerlo para nuestra empresa”.

**Greyvin Cajina:** “Desafío número uno, necesitamos una plaza nueva (se ríe), verdad, ¿por qué?, y yo creo que, yo creo que ya nosotros lo venimos peloteando y hemos levantado la mano, verdad, que definitivamente necesitamos una persona que se encargue de estos temas, verdad, y no solamente inclusividad en esta área, sino a nivel general, tal vez como que vaya más relacionado un tema de, de, clima, un tema de gestión de compañeros y demás que perfectamente tal vez podría venir a aportarnos en, en, esta área, verdad, con, con, temas de cápsulas informativas, actividades, entre otros temas. Pero creo que el principal desafío es tener una persona que nos pueda apoyar con esta gestión porque actualmente no la hay, si hay algún tema que abordar generalmente va a ser el Business Partner el que se va a encargar de esta gestión”.

**Carolina Solano:** “El desafío es empezar con el proyecto, concluirlo, darle como carita, darle como un cuerpo verdad y ya una vez hecho el proyecto, pues ya como dicen, tirarlo afuera, verdad, para que ya a nivel organizacional se vea un proyecto de inclusividad”.

**Tatiana López:** “Que interesante pregunta, hay mucho por trabajar en el corporativo definitivamente. Si bien es cierto, no hay como un freno verdad, para la contratación de ciertas poblaciones, sí es, si la persona tiene muchos rasgos muy masculinos, siendo una persona biológicamente femenina o muchos rasgos muy femeninos, siendo una persona biológicamente masculina y dependiendo del lugar a donde se va a contratar a esta persona, podríamos tener un cierto freno y nosotros lo evidenciamos. De hecho, hemos tenido algunas situaciones donde nosotros decimos, bueno, pero abre la mente las posibilidades e incluso hasta nosotros revisamos nuestros propios prejuicios y eso es una actividad constante que hacemos nosotros, porque precisamente tal vez una jefatura dice uy, pero es que bueno iba a atender público y no sé qué aquí, que allá, y uno dice ¿qué tiene?, vamos para adelante, verdad, eh, entonces en eso sí, nosotros hemos visto todavía hay mucho por trabajar, la organización no está 100% abierta y diay si me graba nada puedo hacer (se ríe), pero cierto, la organización de está 100% abierta, si se están haciendo esfuerzos ahí de apartamentos en específico, donde no hay tema pero en otros departamentos donde están tal vez muy masculinizados que sí, tenemos que trabajar un poquito más”.

**Cristian Torres:** “Nosotros como departamento, como área más que nada en los siempre estamos ahí trabajando con, actualizándonos, viendo, ¿cómo está el mercado?, ¿cómo están las políticas?, ¿en qué están las leyes?, ¿en qué podemos hacer?, ¿qué no podemos hacer?, les comentamos a las jefaturas, no puede discriminar por esto, no puedes preguntar esto, no puedes preguntar esto, porque cuando yo llegué acá le preguntaban ¿dónde vives?, ¿quiere qué edad tienes?, eh, y empezaban a hacer cosas así como para discriminar, yo por lo menos cuando yo empecé, llegué acá y con mí, y con mí, cuando yo empecé a entrevistar yo le dije, empecemos a hacer preguntas e inteligentes ya, por favor, porque estamos haciendo que la persona se sienta un poco discriminada, que no se sienta entendida, preocupémonos, preocupémonos un poco de que ¿me sirve o no me sirve?, ¿tiene las competencias o no las competencias?, ¿le puedo enseñar, no le puedo enseñar?,

¿tiene la actitud o no?, y con Tati hicimos una charla, hicimos como unos talleres virtuales para todas las jefaturas de ¿cómo entrevistar?, de ¿qué preguntar, de no qué preguntar?, ¿cómo estaban las políticas?, ¿cómo estaban los procedimientos?, ¿cómo estaban las leyes de, de, de inclusión y las, las, leyes de contratación?. ¿Por qué?, porque los jefes, las jefaturas preguntaban ¿tienes hijos? Ah, pero no puedes porque tienes hijos, eso no importa. Ella puede venir, no sé, desde Liberia a San José todos los días a trabajar porque lo necesita, pregúntale ¿sí tiene las capacidades?, ¿tiene las competencias?, ¿tiene la actitud?, ¿si quiere trabajar o no quiere trabajar?, ¿cómo se siente a gusto en ese puesto? ¿cómo lo hizo?, ¿cuál fueron los desafíos?, ponerle un desafío, más que le preguntes ¿sí es hombre o mujer?, o ¿sí tienes hijos?, ¿te has casado?, o ¿por qué no te has casado?, o ¿por qué no tienes hijos?, creo que eso no, hoy en día no se puede preguntar, porque esos son ya cosas que van haciendo la discriminación de las personas”.

**Tatiana Ugarte:** “Vamos a ver los desafíos, generalmente o principalmente, verdad lo que hacemos es que trabajamos con un equipo multidisciplinario donde estamos no solamente como las personas de Recursos Humanos, sino también estamos entes o estamos participando con otras entidades, tanto internas como externas, precisamente para poder verdad, tener como un, una mayor visibilidad del, del, del área como tal”.

**Gadrián Aguilar:** “Digamos que en la, la, elaboración de política, cuando te repito, ya nosotros tenemos ahí 3 documentos que van muy enfocados a ello, desafíos para el tema del reforzamientos o capacitaciones o eventos, tenemos muchos porque con la transparencia del caso, quizá, nos hemos quedado un tema de política, verdad, lo que es la difusión o divulgación e inclusive ciertas actividades que puedan estar reforzando valga la redundancia, eh, si hay que ser sinceros nos quedamos bastante cortos, verdad, pero de una u otra manera también nos apoyamos en el tema de, del SharePoint que nosotros tenemos abierto para que cada una de las personas pues tenga acceso a las a las políticas, pero también sabemos que no todas las personas van a dedicar un tiempo equis para poder

reparar o leer todo el compendio de políticas, verdad, entonces hay que ser sinceros en ello, esto, esto nosotros no lo vemos en este momento que todos los colaboradores lo hagan, es nuestra responsabilidad y es uno de los grandes retos de poder ir siendo creativos en cómo hacerle llegar al colaborador de una manera más inclusive, atractiva, eh, lo que es son los temas de políticas a razón de que en este momento, pues las tenemos en, en, en un tema de nube, verdad, pero tampoco nos aseguramos nosotros de que realmente el colaborador haga la revisión, lectura, análisis, inclusive, cuestionamientos porque a la fecha del tiempo que yo tengo laborar acá, muy pocos me han llegado a decir mira es que en la política x me podrías explicar esto, verdad entonces de una u otra manera son señales de que probablemente las personas no le dediquen el tiempo lo que es esa esas lecturas, verdad, porque estamos hablando de ciento y resto de páginas y mentira que la las personas van a dedicarle el espacio para, verdad, que eso es uno de los grandes retos que nosotros tenemos, inclusive ser mucho más interactivos, más más dinámicos, más participativos, hoy digamos, el tema de las tecnologías nos llega a aportar un montón, pero también estamos en una etapa de, de ir migrando a temas tecnológicos que las herramientas tecnológicas nos darían a nosotros un gran músculo para poder ser más atractivo este tipo de iniciativas”.

**Esteban Masís:** “A ver, creo que sí es un reto, es un desafío totalmente llegarle a todo, a todos los colaboradores. Creo que es el desafío más grande que tenemos, porque aunque nosotros tenemos una intranet, no significa que todos los colaboradores de la empresa tienen, tienen, pueden conectarse a intranet y desde una laptop o desde una, una compu y por tener acceso a todas esas políticas y creo que es un tema que normalmente es un reto que y que nos pasa a diario y también nos pasa con puestos muy operativos, eh, que no tienen tanta accesibilidad, digamos a este tipo de, o sea que usualmente no utilizan un computador para sus labores, entonces, es un reto bastante fuerte, cómo lo abordamos o cómo lo podemos, o cómo lo, qué es lo que hemos hecho me recuerdo que, por ejemplo, no, no son de las sedes que me toca a mí pero me recuerdo que otros compañeros Business

Partner lo que hace es, tratar de pasar la información vía PDF y que se vaya compartiendo, ojalá por, por, un mensaje de WhatsApp verdad, que sea un poco más sencillo de que la gente pueda informarse y que puedan tener las herramientas y que puedan ver las políticas y que puedan tener, digamos, los procedimientos de cómo gestionar si pasa una cosa u otra a través de la jefatura a través este, de estos mensajes que te digo de, de, WhatsApp, pero sí básicamente creo que eso es, a bueno y otra cosa que también tengo claro es que en las visitas de campo se trata también de abordar ciertas y ciertos temas y entre esos ciertos temas, eh parte de la de la inclusividad es algo que nosotros sí, sí, abordamos y esto lo tengo claro, por ejemplo, con otros compañeros que le han tocado ir digamos a hablar un poquito del tema y en zonas rurales”.

**Estefanía Fonseca:** “Mhmjumm, vieras que nosotros a nivel del departamento no hemos tenido ningún inconveniente o algún desafío, digamos, relacionada con esta parte de la inclusividad, porque más bien con las actividades que hemos hecho, hemos buscado que sean variadas, verdad, y que las personas puedan participar de acuerdo a sus gustos e intereses, verdad, por ejemplo, ahorita viene todo lo que es la semana de la salud ocupacional y posteriormente la semana del ambiente, entonces lo que buscamos es hacer actividades en donde las personas puedan participar de acuerdo al agrado, verdad y que sean obviamente inclusivas, no sé, eh, tenemos por ahí temas de ejercicios que hay gente que eso le gusta más, hay otros que no, entonces hacemos algunas charlas, algunos juegos o dinámicas en algunos de los lugares, entonces digamos que ahorita nosotros no hemos tenido ese desafío porque más bien buscamos siempre generar actividades donde podamos capturar la mayor cantidad de gente y que sean inclusivas, verdad, dependiendo de lo que cada una de las personas quiera”.

**César Montoya:** “Ajá. Sí, este son muchos, digamos, muchas veces siento yo al menos lo que he vivido, que muchas personas se excluyen a sí mismas, y no son ellas las que se incluyen a las actividades, entonces, no, a mí digamos que me encanta estar

promocionando todo este tipo de actividades que hacemos es difícil y es complicado que llegue a la gente, digamos, siempre llega a los correos, pero es complicado que la gente se inscriba y en serio asista. Nos ha pasado que hay actividades donde se inscriben 100 personas, de las cuales, si al caso llegan 30, entonces siento yo que es un tema más de participación por parte de, de, los colaboradores”.

**Xiomara Herrera:** “Vamos a ver algo que nosotros queremos hacer, en el área es implementar más beneficios, entonces la parte de implementar beneficios puede ser súper bueno, pero también puede ser que sean elegidos a mano las personas que tengan esos beneficios, entonces desde ahí, digamos, lo importante es construir beneficios que puedan aplicar para todo el mundo, con una política clara, donde el líder, en el caso sería el líder, es el responsable de ver cómo los asigna o no y que el Business Partner, sea el que vela porque lleguen a todo el mundo, digamos, o hacer, no sé, que, ahí estoy soñando, pero lo ideal sería más bien tener como una cartera de beneficios, no sé decirte, cada colaborador va a tener un fondo de 300 USD al semestre por decir una cosa, que si vos los querés usar en gimnasio y yo lo quiero usar para ir a la psicóloga o que si yo lo quiero usar para las clases de zumba que van a dar y el otro lo quiero usar para unas clases de inglés, no sé, por tema de gustos y preferencias, pues eso sería lo ideal y ahí abarcamos gustos y preferencias y también hacemos sentir bien a la gente con lo que funciona porque tal vez digamos un beneficio es no sé Medismart, es súper funcional, pero no sé, una póliza de gastos médicos o un plan colectivo de pensiones, tal vez a la población que tenemos mucho más joven no lo vea atractivo porque dicen que ¿cuándo voy a pensionar yo?, faltan 30 a 40 años y estoy trabajando. Diferente sería si una persona con una edad más avanzada, ese, ese beneficio le llama la atención, entonces a veces las empresas invertimos en beneficios que son muy en auge a un mercado, pero que tal vez no captamos nuestra población meta, porque si a veces no vemos que tenemos población más joven o que tenemos población que le gusta otro tipo de cosas, entonces para mí el diseño es importante y ver eso, digamos, ver que la

política sea tan clara que indiferentemente mi gusto y preferencia es o diferentemente del beneficio cualquiera puede optar si cumple los requisitos, pero que los requisitos sean más técnicos digamos que hay para mí, yo observaría el tema en que el requisito sea más técnico de la posición, no de una preferencia que tenga yo a nivel personal, digamos, si lo voy a hacer, por ejemplo, si ya lo veo por gustos y preferencias, si es una cartera, pues ahí es sondear para ver qué es lo más gustado para decir que pudiera negociar con gimnasios porque a la gente le encantaría ir al gimnasio o ir a negociar con microbuses para que agarren, no sé qué hubiera negociar porque todo mundo quiere comprarse una moto y llegar a más rápido al trabajo en lugar de andar en bus o en carro, que son unas presas, entonces ver ese tipo de cosas pero ahí si es sondeando entre toda la población”.

**Moisés Pérez:** “Para serte muy franco, te mentiría decirte algún desafío y cómo lo aborda en realidad y es más que todo, como te decía el departamento de reclutamiento quienes ven el tema de ingreso de personas y es donde se maneja todo, pues el tema de inclusividad. Y si existiera un desafío, ahorita yo te mentiría porque digamos al final Recursos Humanos somos más de 20 personas y podría decirte que hubo un 30%, pero así decirlo es parte de, parte de, de, LGBTI, entonces, no, no veo que exista como algún desafío en realidad”.

### **4.3 Objetivo Específico 3: Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.**

#### **4.3.1 Indicador 1: Descongelamiento (Modelo de Lewis)**

**Primera Pregunta:** ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, específicamente en lo que respecta a la inclusividad?

**Jose Chavarría:** “Sí, mira, yo creo que el, o sea, por un lado, por lo menos diay, en mi experiencia, poco más de 1 año acá, lo primero es, di que se refleja desde punto de vista de, de, verdad, de los Durman, de don Francis como CEO del grupo verdad, y fundador del

grupo, es algo que eminentemente primero disfrutar partir de él. El, el otro punto que para mí es muy valioso y digamos tangible y se requieren y en el día a día es el hecho que y principalmente verdad, se concentra un poco más en el hospital, pero a partir del hospital también se aplica a todo el grupo es que, o sea, la naturaleza de un negocio de salud verdad, realmente te lleva a tener una población digamos desde el punto de vista del paciente, cliente verdad que es altísimamente diversa, verdad, y, o sea, en todo aspecto y yo creo que a partir de ahí es que también, verdad, la forma que yo le veo es como que desde el punto de vista del cliente se modela hacia adentro después, verdad, ese entendimiento de diferentes realidades desde el veamos, entendimiento por un lado y educación, tolerancia, verdad, y apertura, o sea, no sé si me estoy explicando bien, pero es como que viene desde afuera verdad, y uno lo ve reflejado a nivel interno, verdad”.

**Greyvin Cajina:** “Vamos a ver, me parece que la cultura de Montecristo se comporta mucho como una empresa de retail, verdad, a pesar de que vamos mucho ligado a un tema de salud, este, pero en el sentido de que es muy rápida verdad, entonces, eh, quien no va a la velocidad de Montecristo probablemente se queda en el camino, verdad, es una, una, realidad, entonces creo que aplica igual para estos temas, ¿Cuál es una de las siento yo, ventajas que tenemos?, por ejemplo, y si nos vamos más para el tema de sector salud, eh, es que tenemos mucha población joven verdad creo que mucha, mucha, de la población de hospital, servicio al cliente, Call Center, es población sumamente joven, verdad, entonces, me parece que vienen ya como con otra mentalidad, otro chip, entonces cuando hay ideas, eh, que fomentar al respecto es más fácil de que se adapte, entonces aquí es donde no vemos tal vez un tema de problemas o que alguien no se sienta bien o que alguien esté siendo discriminado a nivel interno, pues eso no sucede, verdad, porque creo que esto se adapta muy rápido por el tema del tipo de población que tenemos verdad, creo y no voy a generalizar, pero tal vez cuando la población ya es un poco mayor y trae otro tipo de costumbres u otro tipo de, de, visión, es cuando tal vez es un poco más complejo referente

a la población LGTB, pero actualmente al tener tanta gente joven creo que eso es un punto a favor de todas estas gestiones de inclusión, verdad, porque ya vos puedes incluir al equipo a una persona activamente de la población, LGTB lo reciben como a cualquier otra persona, verdad, entonces, no, no está como esa discriminación de vos sos diferente por tu preferencia”.

**Carolina Solano:** “En términos generales veo que lo han tomado bien, la verdad, eh, el tiempo que tengo a estar acá, veo que son muy receptores, muy bien recibidos en cualquier departamento, área que he ido, veo que es igualdad, o sea a todos por igual, entonces veo que lo han tomado, pues bien, ha sido muy bien recibido”.

**Tatiana López:** “Es mixta, es mixta, porque si bien es cierto hay un intento de cambios culturales va a primar el tema de, el alcance del objetivo pues, estratégico alineado a temas eficientes, de eficiencia y monetarios. Entonces, como bien dice, no me acuerdo cuál autor “la, la, estrategia es comida por la cultura de desayuno”, o sea, nosotros podemos venir con temas estratégicos alineados a cambios culturales, pero la misma cultura de la organización en algunas áreas en específico se trabaja todo eso, entonces es un toque complejo”.

**Cristian Torres:** “Yo cuando contratamos a una chica en una empresa acaba del grupo en Chocolate, creo que fue, una chica trans, estaba súper feliz porque bueno, dije guau estamos, vamos a hacer historia como Walmart, Walmart tiene todo una, una Jefatura de trans feliz en, en, las redes, en las redes sociales, en, en, LinkedIn aparece mucho, le dieron mucha información, mucha importancia que es una persona normal como todos, cualquiera puede hacer el trabajo, ya sea hombre o sea mujer y me gustó eso, cuando nosotros empezamos acá, a ver si se podía hacer cambios y todo, cuesta mucho, costó mucho y cuesta mucho todavía. ¿Por qué?, porque no están preparados, hay mucho prejuicio, Ah no, es que, ¿qué me van a decir?, ¿qué me van a decir mis amistades?, viven del qué dirán, que eso a mí me, me, sorprende mucho que, que, siendo un país cerca de de,

de, Centroamérica aún le falta mucho crecimiento, creo que se ha quedado bueno, eso viene también de la, la, cabeza más arriba, de los, de los, de las directrices más altas. ¿Por qué?, porque cuando uno quiere hacer cambios se chorrea desde los sponsors hasta los stairholder, ¿para qué?, para que apoyen ese cambio. En cambio, aquí no hay eso. Sí usted quiere hacer algo es como luchar contra David y Goliat, eso es, ¿por qué?, porque usted metió a una chica trans, duro que 2 meses y la despidieron, no es que, no, no hace bien el servicio, ya, pero ¿cuáles son las condiciones que las dado?, ¿cuáles son las tareas que le has dado? ¿Cuál es la retro, la retroalimentación? No es que no me siento a gusto, no porque mis, mis, la otra gente se está quejando que como si ella es hombre, no, ella es mujer, es una chica trans, mujer, tienes que contarle al equipo que es una chica trans. Bajar la información, eso es lo que no pasa acá en el grupo. Para hacer cambio tienes que comunicar, tienes que bajar, bajar esa información, hacer talleres, juntarte con tu equipo, hacer la sensibilización en primer lugar, ¿para qué?, para que la persona que llegue no se sienta como la oveja negra y pueda tener la mejor, el mejor recibimiento y la mejor experiencia para todos, así como Hospital Metropolitano, busca la mejor experiencia cliente, también hay que tener la mejor experiencia de cliente, pero en el colaborador, porque el colaborador cuando llegue se siente solo, se siente abandonados y sobre todo, aquellos que son creen que siente que tienen algo especial. Para mí, cuando yo la vi la primera vez atender a mí me encantó que me atendiera y decía, guao, vea, puede marcar la diferencia puede hacer esto, pero siento que le cuesta mucho a la organización culturalmente acá a las empresas les cuesta mucho todavía hacer ese cambio, no están todavía preparados. ¿Por qué? Porque no hay una comunicación oficial de los sponsors que diga, ok, vamos a empezar la inclusión, la igualdad de género para todos, diversidad, eso no hay, se habla mucho en redes, pero en la práctica en la tarea, sí escarbamos, sí usted busca no hay”.

**Tatiana Ugarte:** “Me parece que la compañía en términos generales es siempre muy abierta, digamos, cuando tenemos que elaborar un perfil de impuesto nuevo, de repente

cuando tenemos que tener nuevas iniciativas o que queremos formar parte de nuevas organizaciones, creo que nunca hemos tenido como un pero por parte de las jefaturas o las gerencias, es decir, no es que no queremos formar parte de esta organización, no para nada, siempre creo que la, la, compañía está como muy dispuesta y abierta a ante estos cambios y, sobre todo ante estas nuevas organizaciones también que se viene desarrollando en el país, verdad”.

**Gadrián Aguilar:** “Muy positiva, digamos que la posición siempre que ha tenido la empresa es estar a la vanguardia de los temas que están a la vanguardia valga la redundancia. Entonces, esto nosotros no podemos ser ciegos ante los movimientos que se vienen andando, no solo en Costa Rica sino a nivel mundial, verdad, entonces, en temas de cultura organizacional, reitero y quizá sea uno de los retos mayores que tenemos, tenemos que fortalecernos más en, en, en el tema estoy totalmente seguro que hay mucho espacio para poder empaparnos y capacitarnos sobre ello, e inclusive ser más participativos en temas de sociales, verdad, de dirigidos a ello, eh, participación en marchas estar en, estar en algún tipo de, de, comités relacionados a ello estar más empapados en, en, esto verdad, en temas de Cultura organizacional somos muy perceptivos, somos muy abiertos eh, tenemos los espacios, inclusive creería que, que, hasta las mismas herramientas para poder ir fortaleciéndonos en verdad, en, en, estos temas. Pero lo cierto del caso es que no hemos sido tan profundos, verdad, cuando yo te digo que tenemos 3 documentos a modo de política direccionados a ello y los documentos están verdad, pero también sé que hay mucho espacio para poder ir ansiando y creando otro tipo de iniciativas, verdad, pero que iniciativas que vayan sumando a dar un tema de, de, más posicionamiento y apertura a al movimiento como tal, verdad, entonces. En resumen, la, la, empresa en temas de Cultura estamos preparados, verdad, estamos abiertos, pero sí siento que tenemos que tener mucha más profundidad e inclusive información y participación para ser más fuertes en ello”.

**Esteban Masís:** “Creo que, creo que digamos, como grupo, eh, sí es muy abierto, o sea es, es, bastante, sí, se puede decir que es bastante abierto, es bastante, digamos como sí, hay una muy buena apertura sobre, sobre el tema que nunca se ha hecho o en los 2 años medios que tengo no, nunca he visto como algún tema de, de, no mirá, no hay que hacerlo o caer en algo que no es, o que haya restricciones de algún tema, creo que eso es muy importante y de igual forma pasa dentro del, del, del departamento y creo que nosotros también como departamento RH somos pioneros, o sea, debemos de ser más bien esos eh esas personas que llevan esa, esa banderita de, de, de cómo se llama de siempre ser muy receptivo, o sea, sí, muy receptivos, muy anuentes, muy empáticos, muy, muy en pro de, eh, porque igual somos RH, y RH va como por, por, todo el tema de, de, la gente, entonces creo que nosotros dentro del parlamento lo hacemos bastante bien y eso lo he visto en internamente y creo como, como grupo también es muy abierto y muy, eh, eh, acepta bastante el, el tema no, no, no hay un tipo de restricción o como otras empresas que puedan ser un poquito más cuadradas o tienen estándares o no estándares, más bien tienen como juicios de valor muy cuadrados, verdad, y creencias muy cuadradas o culturas muy cuadradas, creo que la nuestra no es así por dicha y más bien es súper abierto tanto que, que eso lo hemos, eso lo vemos mucho dentro del departamento y lo vemos también como grupo”.

**Estefanía Fonseca:** “Vieras que yo creo que en general digamos la cultura y como te decía antes, eso está muy permeado y en realidad creo que nos ajustamos bien al cambio, verdad, y en términos de esos, pues creo que no hay ningún tema, digamos, eso no se ha convertido en nunca en un tema como para que alguien esté o no esté o se sienta bien o se sienta mal, verdad, entonces, creo que eso es algo que ya viene ligado bueno, no solo al ADN de la compañía si no también, eh, di como a cada, como cada uno de nosotros, se desarrolla dentro de, del equipo, verdad, entonces, pues yo creería que ahí estamos en esa parte muy bien”.

**César Montoya:** “Es complicado, definitivamente siento que la actualmente la empresa vamos a ver, siento que hay una gran diferencia entre inclusividad y querer hacer algo más, entonces quizás desde los temas de inclusión está bien porque no se no se está excluyendo a nadie, todos pueden participar de los procesos, todos pueden ser, ser, como parte de, de, todo eso, sin embargo, siento que se podrían hacer más actividades específicas, por ejemplo, yo estaba en empresas donde se hacen actividades para para toda la comunidad LGBTIQ+, y son actividades que los hace sentirse parte de siento yo que aquí en el grupo eso no se hace, este no se hacen actividades para que ellos se sientan incluidos. Sin embargo, no quiere decir que se excluyan, pero siento yo que es como esa gran diferencia”.

**Xiomara Herrera:** “Para ver. Yo creo que una cultura como la que tenemos nosotros y una industria en la que nos desenvolvemos que nos ayuda más bien hacer mucho más receptivos a ser inclusivos, porque vemos de todo, digamos, un tema de salud de todo y te lo pongo como ejemplo, yo digamos, yo trabajé en banca, por ejemplo, en banca eso es super cerrado, en banca las únicas áreas que son abiertas y saben que tienen que contratar o tienen que adaptarse, tal vez son las partes de Call Center, pero lo que son gerencia de negocios, gerencia de banca comercial o donde hay créditos hipotecarios es súper cerrado y la cultura digamos vota desde por un tema de cómo te vestís desde que si vos llegaste a ese edificio en jeans y tenis, posiblemente te vuelven a ver feo, digamos, y la capacidad yo la tengo aquí (señala su cerebro), verdad, no en cómo ando vestido, pero la misma cultura, digamos, hacía ver que si nuevas vestido a ese edificio como un muñequito, diría yo, entonces digamos, el mismo ambiente te tiraba acá, no digamos acá, yo creo que la cultura organizacional es que digamos y tenemos negocios tan diversos, pero nuestro principal negocio que es salud, está abierto a trabajar con gente y a encontrarse en el hospital todo tipo de personas, entonces yo creo que la resistencia en realidad no la veo tan fuerte a trabajar en una empresa como esta”.

**Moisés Pérez:** “Eh, muy a título personal, en la cultura organizacional no le veo como ningún inconveniente y por lo menos yo en lo personal no he vivido en ninguna circunstancia negativa con, con ningún tipo de colaborador del grupo, digamos, yo he estado prácticamente en las 3 sedes principales y me he relacionado muy bien con todos los equipos de trabajo, entonces, describiría o diría más bien que la cultura organizacional es muy inclusiva en todos los sentidos.

Pero, como te digo muy a título personal, verdad, porque digamos, yo no he tratado al 100% con cada uno de los colaboradores del grupo y he tenido participación como con x cantidad de personas por así decirlo, pero por lo menos con los que yo he tratado yo no he tenido ningún problema, desconozco si algún otro compañero que yo no conozca haya tenido algún inconveniente o demás, pero desde mi criterio el clima organizacional en relación al LGBTI no, es bueno a nivel del grupo”.

**Cuarta pregunta:** ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?

**Jose Chavarría:** “No tenemos una medición específica de digamos, informal cuantitativa, eh, como tal, verdad, si lo hacemos, por ejemplo, o sea, nosotros tenemos digamos, una práctica de, y perdona que a veces se me vienen las palabras en inglés “the round tables”, verdad, tomamos decisiones de grupo en la que no está la jefatura de ese equipo y ahí es donde o sea, evaluamos ese tipo de cosas, verdad, que uno parece verdad, poco más cualitativas, pero sí, sí, son una práctica consistente y presente. A nivel cuantitativo como tal, por ejemplo, una encuesta verdad de Cultura organizacional donde se mira eso, hemos testeado un par, ya hicimos una en Medismart, tenemos un par ahí de de pilotos que hemos testeado verdad, pero hoy todavía estamos resolviendo algunos temas, primero de tecnología, digamos a nivel de Recursos Humanos, para ya dar el paso, por

ejemplo, ya tener instrumentos ya cuantitativos donde podamos hacer para de forma consistente”.

**Greyvin Cajina:** “No existe algo para medirlo, verdad, no es como que yo te diga que llevamos un control o algo, no lo hay verdad entonces. Es una de las oportunidades de mejora que tenemos en realidad”.

**Carolina Solano:** “Todavía no se han medido en realidad, todavía, eso no se ha medido. Este no te puedo decir que hay un porcentaje de población inclusiva porque no se ha medido todavía. Todo está como en pañales, estamos como en ese proyecto, verdad, entonces la idea es, pues ahora cuando ya esto, pues está bien armado decirte sí tenemos un porcentaje x de población inclusiva, entonces ahorita como que algún porcentaje o decirte un número no hay verdad”.

**Tatiana López:** “No se mide porque todavía estamos en pañales, no tenemos como un indicador para decir tantas personas, porque también vamos a ver, estos son temas muy sensibles para personas que tal vez sea han identificado bajo un, bajo un género verdad que tal vez no corresponde a su origen biológico o incluso bajo su orientación sexual. Entonces yo no puedo llegar y pasarse como un formulario, usted es gay, usted lesbiana, usted es bisexual, usted es pansexual, usted es trans, por qué a lo que vamos esa no es información que sea relevante para procesos de selección y puede que para la persona se sienta con un toque diay no, no, a gusto de responder ese tipo de cosas, entonces yo no puedo tener ahorita como un reporte de cuántos gays, lesbianas y todo esos hay dentro de la organización, creo que eso no es relevante, lo relevante es que la organización tenga el ambiente y la cultura completamente abierta para que una persona, independientemente de su condición, pueda sentirse a gusto trabajando aquí, entonces, más que un tema de indicador, de cuánta gente tenemos dependiendo de, de, del tipo de la diversidad, es que la organización sea lo suficientemente diversa, y lo suficientemente segura para ese tipo de poblaciones”.

**Cristian Torres:** “No tenemos, no tenemos ni una evaluación, desempeño ni mucho menos vamos a tener eso (se ríe), perdón, pero no hay nada todavía, y eso es lo que a mí me, me, del tiempo que llegué y dije ¿pero ¿cómo no tenemos?, yo, yo te puedo decir que yo pasé los 3 meses y yo dije, ¿y dónde está mi evaluación?, me dijeron, me dice, bueno, entonces sigue trabajando, no hay, no hay porque y ese es el tema y el pero que siempre, pero ¿cómo lo, lo, despides? si no hay nada. Y, efectivamente no hay un parámetro para medir, sí, la jefa trata de hacer retroalimentaciones con todos nosotros cada uno sí efectivamente, pero las otras áreas no hay ¿por qué?, porque lo hemos implementado nosotros para poder ver ¿en qué estoy fallando?, ¿qué necesito reforzar?, o ¿necesito ayuda en esto?, prepárenme en esto y así y así sucesivamente, pero en la compañía como tal no hay, cuesta mucho”.

**Tatiana Ugarte:** “Tenemos métricas, pero es que esas métricas si nos lleva reclutamiento 100% digamos, entonces si no te podría mencionar todas específicas, pero si tenemos que KPI que miden por medio de reclutamiento y selección, que es por donde ingresa todo el personal, verdad esta parte”.

**Gadrián Aguilar:** “Vuelvo a, bueno retomo la frase que dije antes, creo que en ese aspecto estamos en pañales, deberíamos de trabajar mucho más fuerte en, en, temas de, de tener algún tipo de indicador que KPI, etcétera. Ahorita vuelvo a al punto en, en, el tema de, de la apertura o la puerta que nosotros tenemos podemos tener por medio de reclutamiento y selección, verdad, desde la política que, que, es totalmente inclusiva. Más, sin embargo, estoy totalmente seguro porque no es un tema que toquemos en este momento sobre algún tipo de, de, KPI en temas discriminatorios o algo así, ahí tenemos todo el espacio del mundo Olman, para poder ir creando herramientas que nos puedan ir dando ciertas menciones sobre el tema. A hoy estoy seguro de que no las tenemos”.

**Esteban Masís:** “Nosotros no tenemos una medición clara ni objetiva para ver justamente esos avances, si existen o no algún tipo de avance o retroceso. Creo que, eh, no llevamos KPI por decirlo así para medir justamente ese tema en específico”.

**Estefanía Fonseca:** “Vieras que, digamos, ahorita en lo que yo estoy del en el grupo, digamos en el tiempo que he estado, no he visto, digamos, cómo se generan esas evaluaciones o si se hacen entonces no, no, no sabría decirte”.

**César Montoya:** “No. Desconozco, sé que hay evaluaciones, pero de momento desconozco”.

**Xiomara Herrera:** “Te soy sincera en mi departamento, como no hay prácticas de indicadores, enfocarse en eso sino más generales, no tengo indicadores. En la que te ponía de ejemplo, por ejemplo, de que se abrió una política extendiendo el tema de edad, sí se llevan indicadores, entonces digamos, la responsable del reclutamiento tiene que llevar indicadores mensualmente de después de esa fecha. ¿Cuánta población que hemos tenido, digamos con, con el requisito que, que quisimos ampliar ahora? En otras empresas donde he estado, donde sí se si era, digamos un tema de inclusividad, digamos 100% al, al enfoque que vos tenés. Lo que se hacía era llevar un indicador que es completamente confidencial del área de Recursos Humanos, digamos, porque tampoco era un tema de exponer. Pero si ver si el llevar el indicador por un tema de conocimiento y ver si lo que estamos yendo a decir afuera lo estamos cumpliendo adentro, porque digamos después, en algún momento se decidió participar en algunas certificaciones con temas de género, etcétera, etcétera, entonces, pues sí, si había que tener datos. Entonces, digamos, prácticamente el responsable de contratar y preguntarme ¿cómo se enteraban?, no tengo idea que me imagino, digamos que ahí los chicos del reclutamiento, los Business Partner, digamos, llevan algún indicador o se pregunta abiertamente yo en esos procesos, pues si no participo, pero si llevan un indicador muy claro de qué esta área sí tenía personal, digamos, si ellos le decían personal diverso que digamos que después lo corregimos incluso, porque tampoco es como

ponerles una etiqueta, verdad, tampoco es poner una etiqueta, sino que decir que si, te, si, si se permea, digamos lo que quieren es lo que estamos yendo a vender a la calle si está permeado adentro, porque si hacemos contrataciones sin importar eso”.

**Moisés Pérez:** “La verdad lo desconozco para serte muy franco. Si tienen algún, alguna métrica o algo para evaluar temas de inclusividad”.

#### **4.3.2 Indicador 2: Cambio (Modelo de Lewis)**

**Segunda pregunta:** ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?

**Jose Chavarría:** “Sí, mira no, no, o sea, realmente para mí son más cosas que suceden en el día a día que, que, programas o iniciativas las que evitó tener son de esas que de verdad aparecen con bombos y platillos y después, desaparecen, verdad, nosotros, por ejemplo, bueno exclusive a nivel del equipo, tenemos a Adrianita, verdad que es una persona con discapacidad que ha estado desde hace varios años trabajando con nosotros, verdad, y hay, y tal vez es el vehículo más importante para mí es a través de las conversaciones y discusiones, verdad, discusiones en el buen sentido, o sea, cuando hay debate de ideas, y permite, o pasa más de manera cotidiana y hace para mí, es el mejor check más allá de, de, iniciativas o programas para que a veces más, diay, en lo personal creo que termina moviéndose en un corporativo y la gente los hace porque hay que hacerlo, pero no necesariamente porque hay una convicción. El, digamos el, el marcador, el marker como es la palabra en inglés y digamos la forma en que realmente lo voy midiendo, es justamente cuando, o sea cuando, aparecen esas preocupaciones, cuando la gente levanta la mano, cuando, el ejemplo del reclutamiento, o sea, cuando el reclutador, por ejemplo, levanta la mano verdad, hay una preocupación de si hay algún sesgo, una toma de decisión, verdad de alguna persona dentro del grupo o desde el momento que estamos discutiendo el perfil verdad. Ese para mí es, digamos, el mejor indicador de que proactivamente en el día

a día, verdad, di, tenemos un grupo que está atento a, o sea, cualquier tipo verdad, trato discriminatorio no equitativo, verdad, y rápidamente lo estamos abordando”.

**Greyvin Cajina:** “Ha sido mucho trabajo interno y lo vemos como en nuestras sesiones de equipo, verdad, vamos precisamente a lo que yo te comentaba hace unos minutos de que a pesar de que no tenemos una política y demás, va mucho relacionado a que nosotros mismos comentamos anécdotas de tal vez eh, personas que hemos tenido en procesos que hemos logrado incorporarlas y que tal vez en ya el momento de, de, una oferta, nos, nos agradecen o nos comentan que es por A o por situación se les complicó incorporarse en el mercado laboral y que con nosotros lo han logrado, entonces, creo que eso ha servido como parte de motivación para nosotros mismos como equipo a tener como ese chip o esa mentalidad, verdad de que hay alguna población, por así decirlo, un poco rezagada que nosotros podemos aportar, verdad, creo que Montecristo está ahorita en un momento de un crecimiento importante, entonces eh, tenemos muchas plazas nuevas y eso nos, nos, abre a nosotros la mente también a poder incluir a personas de, de, esta población, verdad, entonces, creo que funciona mucho como de una motivación de equipo a nivel interno, verdad, no algo, no algo tan formal, pero sí más de contarnos nosotros estas propias experiencias que pasamos desde el lado de RH de cara a futuros ingresos”.

**Carolina Solano:** “¿Más inclusiva?, mmm, pues, así como que algo que se está haciendo como más inclusivo, no porque se están proyecto, verdad, con todo lo de la inclusividad y demás. Pero bueno, se podría también decir que se está trabajando en el proyecto, verdad, entonces, hay como una iniciativa que se está haciendo”.

**Tatiana López:** “Nosotros tenemos sesiones de conversación, de sensibilización y bueno, creo que el departamento ya por sí está muy sensibilizado por el tipo de, de, población que, que, que, se ha conformado, entonces nosotros mismos tratamos de hacer di gestores de cambio dentro de esta cultura tan fuerte, entonces, esas son las estrategias”.

**Cristian Torres:** “En mi departamento es súper inclusivo, tenemos gays, lesbianas, mamás solteras, separadas, de todo y tenemos también discapacidad, pero no sé en otras áreas, nosotros por lo menos como un, un, un, área súper inclusiva, nos apoyamos, aportamos, no preguntamos si ¿por qué no te has pasado?, porque no creo que cada cual vive su vida y en lo que nos importa es ¿cómo se integra la persona como trabajador?, más que el otro, no son más afuera de las otras áreas, creo que es mucho más cerrado, les cuesta más comentar cosas que pueda pasar, pero creo cuando yo llegué al, al, equipo era un equipo súper inclusivo, es un equipo muy inclusivo todavía. Abrió las puertas muy bien a todos los que han llegado y cuando yo llegué me dijeron, nosotros somos un equipo open mind y súper inclusivo, así que bienvenido y eso me gustó porque creo que más que de cuál es tu condición o quieres si eres casado o eres soltero o te has casado con el mismo sexo, da igual, si no, ¿cuál es el aporte que traes como persona y como colaborador?, o ¿qué nos puedes aportar?, que eso fue lo que yo por lo menos viví y eso es lo que yo hago con los nuevos que han, que han llegado a nosotros, me gusta más, ¿qué es lo que me trae como aporte?, como culturalmente, ¿qué es lo que me puede aportar?, que lo puedo hacer ya como persona. Me, me, da igual que si está casado o no está casada con quien sea, si tiene gatos, tiene perro, eso creo que es parte de cada una y del ser de la persona, más ah es que no lo puedo controlar, no creo que esa persona te puede aportar mucho más, sí la conoces como es y eso es lo que falta acá, abrirse un poco más a eso para que puedan conocer”.

**Tatiana Ugarte:** “Me parece que poder abrir caminos de, existían algunas brechas, verdad, donde de repente decían, bueno, no es que, por ejemplo, aquí en esta compañía nunca hemos contratado a una persona trans. Bueno, no importa, démosle la oportunidad, verdad, como igual tiene todas las competencias, tiene todo, tiene toda la experiencia, entonces me parece que mucho es de cara al a los nuevos desafíos de cada compañía de cara a lo que es en términos generales, los procesos 100% equitativos, verdad, y que no

sean discriminatorios, sino más bien como una señal de que vamos siendo cada vez más receptivos en todas las compañías”.

**Gadrián Aguilar:** “Sí, desde la parte de reclutamiento, como te mencionaba anteriormente, tal vez ya se ha dejado más, ya es una política o una mente política amarrada, una mentalidad organizacional más abierta, verdad, que creo que eso es súper importante. También se han hecho capacitaciones a lo que son los líderes de ciertas áreas de negocio, con el fin de bajar esa información e inclusive ser más participativos en, en, el tema de, eh, en el tema de, de, inclusión, verdad, fácilmente bueno, hoy no es un, hay que romper paradigmas, no te digo que no, pero tenemos mucho más apertura en temas de, de, contratación, eh, cuando te decía anteriormente de que el departamento de reclutamiento y la y Recursos Humanos como tal somos vigilantes de que no suceda ningún acto discriminatorio y sobre, los temas de reclutamiento, inclusive internamente es porque así es verdad, es un tema que nosotros estamos al tanto y, y que vigilantes de que no, no, suceda nada en temas de discriminación. Entonces, creo que eso es un paso bastante importante, somos abiertos en, en, el tema de, de, poder, y hablo en tema de contratación porque creo que ahí es donde se abre la puerta para para cualquier persona de incorporarse al, al, grupo, verdad, no tenemos ninguna, eh, ninguna resistencia en contratar personal en algún puesto en específico en el tema de, de, de discriminación y mucho menos. Entonces, creo que esa es como una primera iniciativa. Soy consciente Olman, de que también tenemos y como se lo he repetido en otras respuestas, mucha oportunidad para poder ir haciendo cosas diferentes y que tal vez pese a la apertura que tenemos también, también hay un gran espacio para para ir reinventándonos, verdad, de, porque creo que en este tema puede que estemos en pañales”.

**Esteban Masís:** “Creo que, creo que definitivamente bueno, la, la idea siempre o más bien la directriz y, es buscar el mejor, sí, buscar el mejor talento humano a nivel, digamos de lo que hay de la gente y nunca se ha dicho, vamos a buscar solo gente así o

gente de este tipo o el otro tipo, y, creo que esa parte no influye y no debe influir y sabemos que eso no tiene nada que ver, eh, si es una, a ver no, ¿cómo lo puedo explicar?, no, no es no hay restricción, no hay ninguna directriz de que no se puede hacer contrataciones de cierto tipo, no se puede hacer eh, no sé, no se puede tener o contratar internamente como departamento o externamente a los demás departamentos, gente así, así, así, si no, lo que se busca más son como personas que realmente se han buenas en, el puesto que sean, responsables que tengan un carisma, etcétera, y toda esta parte, creo que es una parte que no, que nosotros, no lo tomamos, eh, tomamos otros factores más objetivos para valorar, digamos, sí una persona es acta o no para un puesto, eh, creo que eso es parte muy, o sea, muy importante porque me ha tocado ver en otras empresas que o solo hombres o solo mujeres, o no me gusta que tengan esto, o no me gusta que tengan, no sé tatuajes, por ejemplo, etcétera. Y, creo que eso dentro de la organización, si para nosotros es como bastante orgullo que no nos ponen esos tipos de restricciones a ningún nivel. Al final de cuentas, venimos para trabajar, estamos para, para, para, hacer el las cosas bien y, creo que eso sí, nos enfocamos desde, desde, RH y tiene mucha claridad en ese, en ese aspecto, entonces creo que de eso partimos de que la inclusividad tiene que, que, existir y que tiene que sí o sí tener en cuenta las aptitudes y las actitudes de una persona y no otros, otros, temas”.

**Estefanía Fonseca:** “Ahí es un poco bueno lo que te comentaba que hemos venido trabajando y que los compañeros de contratación, por ejemplo, para nosotros la inclusividad es tipo es a nivel macro, verdad, entonces, qué sé yo si tenemos un edificio ver que cumpla, verdad que tal vez ahí se sale del grupo que estamos evaluando aquí, pero que pueda cumplir con ley 7600, entonces yo digo, bueno, puedo tener personas que tienen alguna discapacidad, verdad para poder estar ahí, en general digamos que eso es lo que buscamos, verdad, poder trabajar con ellos de la mano, toda esa parte de la inclusividad, aunque si bien

es cierto, nosotros como la posición que tenemos, no tenemos contacto con las personas que se van a reclutar, digamos, sino que eso es como lo, lo, más que podemos aportar”.

**César Montoya:** “Siento yo que eso, como te decía, es un tema que viene más desde arriba, verdad, al final nosotros nada más nos, nos, encargamos de, de, cumplir, pero es una iniciativa que no se le ha dado mucho seguimiento desde arriba. Yo también he estado en empresas donde los procesos de inducción incluían un curso específico de una que llevan las personas para entender todos los conceptos relacionados a la comunidad, todos los tipos de sexualidades que hay, este los tipos de género, etcétera. Entonces siento yo que eso le daba a la gente desde, desde, el principio de la empresa, saber qué es lo que se va a topar, saber cómo tratar a los a los compañeros no binarios o etcétera. Entonces siento yo que esas es de las actividades que se podrían como integrar y sin embargo no, no se hace, pero como te digo, es algo que viene más desde arriba”.

**Xiomara Herrera:** “En realidad ninguna, en realidad ninguna, porque digamos, era como tal vez yo te decía en la llamada, para mí todos somos compañeros de trabajo, yo tengo que bailar porque todos ganen bien, pues esperaría a que todos puedan ganar bien, digamos, me encantaría que todos ganemos bien, entonces para mí ya la política está creada así. Entonces si me decís si he hecho algo diferente ha hecho, no te soy sincera, no Y en el largo o en el corto plazo, por el momento no veo nada más un tema de estructuración de procesos, pero justamente respondiendo a que pueda abarcar a toda la población”.

**Moisés Pérez:** “Di no se podría decir que, siempre fomentando el respeto entre compañeros, fomentando a que todos somos iguales indiferentemente de”.

**Tercera pregunta:** ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?

**Jose Chavarría:** “Como te decía anteriormente para mí viene por convicción y o sea, digamos en el equipo de, de, personas con las que trabajo realmente es siempre va a ser una expectativa para empezar sobre todo en Recursos Humanos y aunque no lo estuviera

yo no o sea no toda mi carrera la ha hecho un Recursos Humanos, verdad, solo una parte de ella, y, di pero igual siempre ha sido, o sea, un componente que, que, uno busca y es que también, o sea, digamos, quiero ser claro, o sea, por un lado hay convicción y uno lo hace por un principio de integridad ,pero por otro lado, también hay un motivo de negocio y tiene mucho que ver con lo que decía anteriormente al hospital, o sea, si, si, vos manejas un negocio que quién o sea, quien contrata tus servicios verdad, es un perfil altísimamente diverso y uno, y uno no logra comprender eso verdad y no logra que la organización de uno además refleje esa diversidad propia base de clientes verdad, al final, eso termina afectando la experiencia. y eso es una realidad. Yo creo que digamos en alguna otra parte de mi carrera, por ejemplo, estaba más metido en industrias donde hay menos diversidad, verdad, entonces, o sea le y bueno, tal vez voy a hablar más allá de mi experiencia, y si vemos un área muy específica, no sé industria, tal vez aquí no hay, pero bueno, industria perforación de petróleo, verdad, y bueno construcción y esto ya ha ido cambiando dichosamente, pero digamos, y, o sea tenés una cartera de 50 clientes en todos tus verdad, todos los representantes de los clientes es un perfil muy parecido verdad, o sea hay poca diversidad del lado del cliente y el lado tu compañía a final vivís como en esa burbuja. Cuando estás en un negocio, verdad, donde tenés todo el espectro a la población o sea, si uno no tiene eso, verdad, o sea, sino no entiende esa diversidad, si no entiende, y si no lo adopta en la organización y no la reflejan en el trato con las personas, por ejemplo, a el nivel de servicios verdad, o sea al final, di, realmente marca la experiencia del cliente y la preferencia del cliente verdad, entonces, hay, hay un tema que es por convicción, verdad, y hay un tema que es por negocio y ambos son verdad importantes”.

**Greyvin Cajina:** “Vamos a ver este, yo creo que la gerencia confía mucho en su equipo de trabajo, verdad, entonces, actualmente, como te digo Montecristo ha venido creciendo y tal vez a nivel de recurso humano no estaba preparado para un crecimiento tan grande, verdad, en qué sentido que hay muchas cosas que se han ido como desarrollando

en el camino y precisamente en temas de inclusión se ha empezado a trabajar mucho del lado de reclutamiento, verdad que es precisamente a plantear o plasmar algunas ideas de qué podemos hacer para vendernos incluso como una compañía más inclusiva, y que realmente sea marca empleadora, por así decirlo, verdad, entonces, el trabajo viene mucho de la parte de reclutamiento, como queriendo trabajar desde la parte externa antes que la interna, porque como te digo, a nivel interno no ha visto como algo eh, considerable que no diga pucha, hay que trabajar la cultura interna, pues no, entonces eh, hay algunos proyectos, algunos planteamientos que hemos hecho nosotros pero están en proceso, verdad? Sabemos que cuando hay nuevos proyectos, nosotros como Recursos Humanos estamos creciendo también porque ya el ancho de banda no nos está dando, entonces ahí vienen algunos proyectos donde esperamos que caminen pronto y dentro de eso precisamente hemos hablado de vendernos como marca empleadora desde la parte de inclusión”.

**Carolina Solano:** “Primero, yo creo que todos estamos por un mismo objetivo, creer en la igualdad. Segundo, todos estamos abiertos a colaborar en el aspecto que sea, verdad, en términos de empresa, verdad, este, y ya sea apoyar, digamos, ya sea cuando este proyecto se apruebe que ir a hacer tal vez algún tipo de feria inclusiva este, que esa la idea, verdad, y ya cuando este proyecto tenga pues cuerpo verdad, ir a hacer algún tema de feria inclusiva, este y como te digo pues todos estamos aportando, todos estamos de acuerdo en realidad de que la empresa pues se abra un poco más”.

**Tatiana López:** “Nosotros mismos somos los principales impulsores. La ventaja es que tenemos un líder, un director que viene de una organización ampliamente inclusivo, verdad, este entonces él es el que nos ha ido como cómo metiendo e incluso a mí directamente me lo ha dicho. La empresa tiene que representar la población costarricense y no nos cerremos a las posibilidades y eso a mí me da mucha paz, porque yo vengo bajo esta misma línea, entonces, sí es eso, es de somos nosotros los impulsores”.

**Cristian Torres:** “La aceptación y la igualdad y la oportunidad para todos, que eso es lo que buscamos, que todas las personas tienen algo que aportar, algo que dar, algo que entregar a la organización, ya sea que no tenga experiencia, pero si lo preparas y le y lo puedes preparar muy bien. Esa persona tiene mucho talento para dar, o sea, siempre es la oportunidad de igualdad para todo, que eso es lo que siempre hablamos”.

**Tatiana Ugarte:** “Ok, dentro del departamento, empezando por el líder, verdad, que es Don Jose, me parece que es uno de los que propicia estos ambientes, verdad, para poder promover eh, ambientes de trabajo inclusivos, 0% discriminatorios verdad, también, la jefatura, por ejemplo, el reclutamiento y selección. Claramente ella baja esto a las a los analistas de reclutamiento, pero, pero, tiene que verdad, siempre ir muy como en la cabeza. Y después de ahí, pues me parece que todo el equipo está bastante receptivo, abierto, sensible, ante lo, lo, que son los derechos humanos y la población en general, verdad, no podría decir que tenemos a alguien que sea un retractor más bien, sino creo que todos siempre están como bueno hay alguna ok eh por favor aprendamos o leamos esto, esta nueva noticia, verdad, entonces, creo que eso es muy valioso y en términos generales las jefaturas a su vez de la organización también hay, han ido implementando estrategias para poder tener personal en sus equipos cada día yo pienso más equitativos con una promoción más hacia lo que es la diversidad, verdad, entonces, en términos generales, creo que sí, creo que el equipo de Recursos Humanos está bien, bien respaldado. No te puedo decir, mira, tenemos a alguien, no, en realidad creo que todos por parejo somos muy y como te decía al inicio, verdad, creo que viene mucho como de, de, la jefatura, verdad a veces, las personas cuando tenía una jefatura que tal vez no apoya a ciertos proyectos o no apoya eh, ciertos movimientos de repente tienen tienden a estar un poco más cohibidos, pero en este caso tenemos una jefatura que más bien lidera este tipo de proyecto”.

**Gadrián Aguilar:** “Creo que nosotros mismos como Recursos Humanos, verdad, cuando te digo de estar atentos a situaciones de legislación, inclusive situaciones sociales y

nos van tirando a nosotros a ir cambiando y hay ciertas normativas, etcétera, verdad, contamos con, con, la dicha de, de, tener direcciones o, sí direcciones que son muy abiertas sobre las situaciones, verdad, que si usted llega con algún tipo de propuesta o planteamiento y siempre están anuentes de poder escuchar, y atrás de esa escucha ya dan la apertura para poder hacer cosas diferentes, verdad, entonces digamos que uno de los músculos que nosotros tenemos desde, desde, la parte del grupo diay viene siendo la cabeza de del grupo como tal, verdad, eh, ahí no tenemos resistencia a temas de actualización en temas de cambio, en temas de, sociales, mundiales, entonces, creo que es un, a partir de ahí ya tenemos un, un, respaldo bastante robusto para poder ir siendo creativos, siendo actualizados también, y poder ir creando y de algún tipo de producto referente al tema en mención, verdad o cualquier otro tema. Entonces creo que desde la cabeza de la organización es uno de los principales motores o músculos que nosotros podamos tener para ir haciendo, para ir creando, y este, productos que, que, vayan enfocados a los temas de, de, actualización, como lo puede hacer este”.

**Esteban Masís:** “Creo que para mí el departamento, uno de los departamentos muy influyentes es el departamento de reclutamiento y selección.

Creo que, o sea, definitivamente tiene que ser. Creo que todos estamos en la misma línea. Creo que todos estamos comprometidos en la misma eh, sí, en la misma línea de trabajar de esa forma, pero creo que uno de los departamentos que sí o sí impulso a diario, por el contacto que tienen con la gente, con el contacto que tienen con, con, con, tanta, tanta, gente es reclutamiento, selección, entonces creo que ellos también tienen mucha, mucho más dominio o mucho más, este sí, mucho más información de todo estos, de todos estos temas, y creo que sí nos ayuda mucho también a tener esa, o sea, son muchos promotores de, así que creo que, creo que hablaría de todo el departamento, pero muy en específico reclutamiento”.

**Estefanía Fonseca:** “Di, yo creo que, digamos impulsores de, del cambio es podernos tratar con respeto, verdad y poder, eh, di puedes, ver eso sabes que al final lo que quisiera decir es que no es algo que al menos a nosotros dentro del equipo digamos en el que estoy yo se vuelva un tema, digamos, sino que nosotros trabajamos y buscamos porque el departamento, pues eh esté bien, verdad, en realidad cada uno de los que pertenece, pues conoce y sabe, digamos los gustos de cada uno y eso no ha generado, digamos, ningún tema, eh entre nosotros”.

**César Montoya:** “De momento creo que no se ha generado. Sí han pasado por la empresa varias personas que vienen con muy buenas ideas y como esa conciencia siempre al, al, cambio o quizás no al cambio, sino a generar nuevas ideas y eso me parece súper bien. Sin embargo, nosotros, al ser una empresa que ve la labor de todas las empresas del grupo, eh es muy complicado mantener como el seguimiento de estas de estas ideas o estas estrategias. Entonces mucho de eso se ha perdido”.

**Xiomara Herrera:** “En realidad, para mí el mismo equipo de trabajo, digamos y a mí en lo personal, digamos mi equipo y yo tengo un chico que es gay, fue una chica que es lesbiana y yo soy heterosexual, digamos, y yo siempre decía que yo respeto, etcétera, etcétera y sí respeto, pero digamos ahora que tengo dos personas, digamos con preferencias diferentes a las mías lo único, digamos que me da, es digamos y ellos sí me dan esa apertura de y lo van a pensar muy bien y a la hora de proponer cosas a mí como líder, lo que me deja experiencia es saber que gracias a Dios llegamos en mi caso y nunca tuve tema con eso porque si no es del inicio, posiblemente digo, ah, no me encanta, pero no me encanta o puede ser otra cosa, digamos y yo digamos, si te voy a ser sincera, yo me di cuenta que el camino. La relación que nosotros hemos tenido, digamos a lo largo de tres, cuatro meses de trabajar, me dio que yo me diera cuenta tres, cuatro meses después, porque para mí eso ni fu ni fa por decirte me son buenos trabajando, eso es lo que ocupó en el digamos cómo me di cuenta porque en el paso del tiempo hemos intimado un poco más, eh,

nos hemos llevado mucho mejor, entonces vi en la dinámica de trabajo, a veces tocamos temas familiares si usted me pregunta lo contrario, posiblemente yo no me hubiera dado cuenta, veamos, a mí lo único que sí me haces como concientizar más, digamos, y digamos uno, digamos tener cuidado que a veces hay dichos que se dicen popularmente, que son heredados desde las casas y que tal vez uno no lo hice por ofender que digamos, tal vez uno veamos, yo sí lo trato de tener más conciencia de no lo que no lo parecía como si yo lo estoy defendiendo que en ningún modo, así como cuando hay gente negra en un equipo que dicen es que trabaje como un negro hoy, no, digamos, a veces ese tipo de comentarios ya no se dicen o que trabajé algo así, digamos, eso es como lo único que, que me hace gracia ahora de tener un equipo de completamente diverso, pero digamos para mi gusto es uno de los mejores equipos que he tenido, digamos, es uno de los mejores equipos con los que me he podido integrar, está libre de chismes, que es vacilón, digamos, es un equipo libre de chismes, que a veces donde a veces somos muchas mujeres juntas o somos muchas mujeres y hombres, digamos, pasamos agarrado del pelo por cualquier tontera digamos, yo no lo he vivido en el equipo que tengo ahora entonces el vacilón, digamos, es como la última experiencia que yo si me preguntas ¿lo planeaste?, no lo planeaste, ¿te lo dijeron?, no me lo dijeron ¿a la hora que te lo seleccionaron?, no y tampoco lo pregunté porque para mí eso es indiferente, entonces desde ahí va la misma práctica de cómo lo hago en el trabajo y cómo lo hago como persona”.

**Moisés Pérez:** “Podría decir que es el departamento de reclutamiento y selección o de atracción de talento, en algún momento llegué a escuchar que entre ellos digamos las pocas personas que son varios están como organizados como para crear los diseños para las campañas de, de, reclutamiento y demás, entonces, podría decir que es de reclutamiento son los impulsores de, de, que exista inclusividad dentro del grupo y no solo con la población LGBTI, sino con personas con alguna discapacidad, etcétera”.

### **4.3.3 Indicador 3: Re- Congelamiento (Modelo de Lewis).**

**Quinta pregunta:** ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

**Jose Chavarría:** “Sí yo mira siempre parto que en esta es una tarea que nunca se acaba y que siempre hay cosas por hacer, verdad, y una o sea, de los, como te digo, tal vez bueno, más bien no, no profundicé en eso, y talvez si me gustaría hacerlo o sea, el nosotros, voy a usar palabras de, de, Minor Bonilla y no mías, o sea, hemos tenido una deuda tecnológica en algunas áreas del grupo y con esto quiero decir, o sea, el grupo que ha crecido muy rápido, verdad, y la cantidad de empleados, verdad, ya sobrepasamos los dos mil empleados, por ejemplo, verdad, y esto se ha venido pasando de forma muy acelerada. Y digamos, a nivel de la gestión de sobre todo las partes transaccionales, verdad, no, digamos, tenemos, habíamos hecho poca inversión en tecnología y nos estamos quedando rezagados y parece cosas sencillas, pero, por ejemplo, en cualquier día de la semana nosotros recibimos hasta 20 solicitudes de una constancia salarial, entonces estamos hablando de que son más de cien solicitudes a la semana. Y eso todavía es un proceso altamente manual, entonces, y eso es solo un pequeñito ejemplo, o sea un montón de cosas hoy que todavía son muy intensivas en cuanto a intervención de personas, verdad, y que la media entonces que el grupo ha crecido, verdad, ha venido saturando administrativamente muchos procesos. Entonces realmente yo reuní el grupo el, el, año pasado y digamos dentro de mi plan primero está poder, digamos salir de, de, esa prioridad que es para ponernos al día a nivel tecnológico poder o sea, automatizar y pasar autogestión, muchas de estas y digamos puros de transacciones que tenemos, ese para mí es un imperativo número uno que además nos permite ordenar la propia información de nuestra población, verdad, de nuestros empleados, verdad, porque hoy también se no, no tenemos tantos datos como

quisiéramos para poder entender justamente, cuál es el perfil de nuestra gente, y como mejor incorporando iniciativas y programas, y cuáles deberíamos estar haciendo y dirigiendo. El año pasado, también hicimos sí, o sea, si hemos venido trabajando en conjunto también con horizonte positivo, por ejemplo, esa, esa sí no permitió acomodar toda la información organizacional de realización a levantar información importante, pero, todavía tenemos, o sea, tenemos mucho más trabajo por hacer como te digo, terminar de gestionar a escala toda la, la información. Una vez que ya se está ordenado y organizado entonces, y el segundo bloque ya viene verdad, pensando más en cómo vamos introduciendo programas, verdad, diferentes iniciativas verdad que, que, tenga un, un impacto, digamos puntual, o sea, para para darte ejemplos concretos de esto hoy, por ejemplo, o sea nosotros no podemos capturar a nivel agregado, verdad, que uno pueda bajar un reporte y verlo, que no sea uno por uno, o mano, etcétera. Por ejemplo, no podemos capturar. ¿Cuánto es el tiempo promedio que una persona pasa a un puesto antes de ser promovido al siguiente?, verdad, o ¿qué porcentaje de nuestra gente reciben la promoción? Lo primero es poder medir eso, verdad que eso es, digamos una evaluación que en el futuro se vamos a poder capturar e importar de manera agregada. Cuando ya, ya, empiezas, por ejemplo, a tener esos primeros los pantallazos de, de, ese tipo de preguntas tan digamos, tan fundamentales a nivel de gestión de la gente verdad, ya puede uno empezar a ver, digamos a hacer más clics, en datos y hacer cosas específicas para darte un ejemplo en este mismo hilo, sí, nosotros decimos, bueno, verdad, y la, la, gente, por ejemplo, o sea, hacen un puesto de 4 años en promedio, verdad, antes de recibir una comisión verdad, pero después podemos hacer doble clic y entonces entender por ejemplo si hombres y mujeres son promovidos a la misma tasa, verdad, al mismo tiempo no. Y si hay una diferencia, y si hay una diferencia empezar a indagar verdad, ¿qué es lo que hace la diferencia?, y aquí si hablando por experiencias que he tenido en el pasado, o sea, en esta misma línea, por ejemplo, verdad de crear programas para una parte de la población que estadísticamente digamos no estaba avanzando en su

carrera al mismo ritmo que otro grupo de la población, verdad, pero, porque ya tenés los datos y entonces no solo podés identificar que ya había verdad, una oportunidad, pero también puedes medir cuál es el impacto de esos programas después, verdad, y tener, o sea, y al final el programa no es un fin en sí mismo, es un medio para, para conseguir un fin que es para idear, por ejemplo, en, en, el avance de carrera, verdad, dentro de, digamos, de segmentos, de, de la población de los empleados. Entonces, sí, sí, tal vez digamos, inclusive, pues muchas de las, o sea, en algunas de las preguntas que me hiciste, pero más que todo digamos no te respondía verdad, básicamente cosas estamos haciendo, tiene también, con, que ver con el hecho de que primero estamos ordenando, digamos como verdad, esa parte que, que, que va para atrás, verdad que todos sus programas que es poder organizar los datos primero verdad, de la población y poder entender, o sea, el ciclo de vida del empleado de que lo contratamos verdad hasta que la persona decide irse o la relación laboral termina, verdad, ¿cómo es ese ciclo?, ahora, ¿cuántas veces fue promovido?, ¿cuánto tiempo estuvo en cada posición?, verdad, ¿fue o no promovida la persona?, ¿se movió o no de departamento, de sede?, etcétera. Pero toda esa es información, primero que, para mí, es que son los insumos para poder tomar decisiones luego de, como digo, o sea, un programa no es un fin, sino al final es un medio para lograr algo, verdad, entonces, hoy estamos más en, en esa etapa todavía de verdad, en el cuadrito, uno de un plancito 5 años, si, digamos, el primer paso es”.

**Greyvin Cajina:** “Creo que tenemos que empezar primero por nosotros mismos, obtener mayor información a modo de capacitación, verdad, creo que a veces el volumen de trabajo el día a día nos consume a tal punto que estamos cada uno en su rol, y se deja tal vez de lado la parte de precisamente nosotros, nutrirnos o capacitarnos o enfocarnos de, de, qué está haciendo otras empresas para este tipo de temas, verdad, y que nosotros tal vez podamos igualar las mejores prácticas que ellos tienen. Me parece que eso es algo que nos falta, verdad, es algo que tal vez no, no lo tenemos tan, tan, presente y que el en algún

momento la empresa va a tener que caminar hacia allá. Lamentablemente creo que hay cambios que si no se hacen el mercado se los va a cobrar a la compañía, verdad, me parece que el tema de inclusión y no porque sea un, un, tema que estemos tocando, pero me parece que sí, es algo que sí o sí van a tener que abordar en algún momento, tal vez con más firmeza”.

**Carolina Solano:** “Ferias, ferias de empleo inclusivas este, más publicidad a nivel organizacional cuando ya todo esté, pues bien, formadito, el proyecto ya está en camino y demás, hacer más publicidad a nivel organizacional, verdad, como otras empresas, verdad, que no voy a mencionar nombres, pero otras empresas que han hasta participado en las caminatas y demás, entonces ahí se ve como el apoyo a ser una empresa inclusiva y demás, entonces por ahí”.

**Tatiana López:** “Que todos los, las estrategias alineadas a cambios culturales, de inclusión, de apertura, porque no solo estamos hablando de inclusión LGTBI, estamos hablando inclusión de todas personas, adultas mayores, chiquillos sin experiencia que ahorita los están empezando a discriminar un poco gente que tal vez tiene 2, 3 años de estar fuera de la, del trabajo y quieren volver a reincorporarse, madres solteras, etcétera, etcétera, etcétera. Eh puedan estar alineados dentro de la estrategia cor, de la organización, o sea que, que no solo se tenga una estrategia en función de plata, verdad, de, de, alcance, de objetivos monetarios o financieros, sino que esta vaya transversal a la estrategia central, todo lo que tiene que ver con gestión de talento, con cultura, con, con, reorganizaciones, verdad y demás, sean parte de la estrategia fundamental del, del corporativo, si no es así, no se va a lograr nada”.

**Cristian Torres:** “En mi departamento siempre la hacemos, hacemos las conversaciones, acá yo le llamo a taller en mi otra vida. Acá le llaman encerronas, cuando escuché la primera encerrona, yo dije, ¿qué es eso?, pero bueno, ahí ya me explicaron qué es lo que era. Nosotros sí tenemos juntas, talleres, hay encerronas de tarde para ver todo el

tema, pero creo que acá le faltan muchos talleres comunicacionales, talleres corporativos, talleres informativos. ¿En qué está la empresa?, ¿en qué está cada empresa?, ¿cuál es la empresa que tiene que ver las comunicaciones?, ¿cómo están la, cómo, cómo están los equipos?, dar a conocer los nuevos reconocimientos, entregar información de vez en cuando de ¿cuáles son los mejores?, o sea, reconocer al talento. Creo que aquí falta mucho eso, no tienes una evaluación del desempeño que te diga, mira tú, tú, desempeño no ha sido muy bueno, pero vamos a trabajar, vamos a hacer un plan. Creo que esas cosas para hacer una gestión del cambio, para hacer ser más inclusivo, se necesita hacer un 360, revisarse, ¿cómo está la organización?, ¿cómo ha crecido?, ¿cómo está el país? y ¿qué es lo que necesitan los nuevos, los nuevos, colaboradores que ingresan?, porque el nuevo colaborador que ingresa hay mucho más exigente, mucho más tecnológico. Por lo tanto, él quiere su retroalimentación, él quiere saber cómo va, él quiere saber cuál es el plan de carrera, cuál es su desarrollo profesional dentro de la empresa. Aquí no hay nada, creo que hay mucho por hacer, mucho por implementar. Perdón, señores Durman, pero creo que la empresa se está quedando corto, lo que es en Recursos Humanos uno puede hacer mucho, pero como te dije anteriormente, es como David contra Goliat, porque uno puede hacer cambios, pero hasta ahí llegan. ¿Por qué?, porque es que ay, a mí no me toca porque mi jefe no me lo ha dicho, pero parte por casa, parte por cada uno hacer esos cambios en tener tú en evaluación, es tener a tu equipo e ir Coachando tu equipo, e ir formándolos eh, guiándolos, que eso es lo que me sorprende mucho acá, yo estuve en una actividad de supervisores sacando chicos senior para supervisores y me sorprende mucho que no los coacharan. Dije, pero por qué no lo preparas preparar un tiempo para que ese chiquito no lo quemes y pueda ser el mejor supervisor, ponlo con ciertas responsabilidades, dale tareas anda supervisándolo, ponlo a trabajar con el supervisor, si no está el supervisor está bien dale ciertas responsabilidades, ¿para qué?, para que se sienta como que aporta que tiene

crecimiento, que tiene el desarrollo, por eso es la salida a veces masiva de las organizaciones. ¿Por qué? Porque no hay desarrollo profesional dentro de la empresa”.

**Tatiana Ugarte:** “Creo que dentro de una de las oportunidades de mejores que en ocasiones el día a día nos consume muchísimo y no tenemos tiempo, verdad, por ejemplo, ahora que me dijiste que si yo tenía alguna noticia reciente en mi memoria, pues tal vez sí por ahí tengo alguna rebote, pero creo que es eso, es que en el día a día, a veces, pues no nos encontramos tan inmersos en, en, temas importantes, verdad, o cruciales para la gestión del talento humano en la organización, entonces creo que es mucho eso, tal vez involucrarnos más en términos de tiempo me parece a mí, porque las ganas, la actitud y todo verdad la tenemos, pero creo que a veces es como que el tiempo nos puede jugar como un factor determinante. Entonces, me parece que una estrategia es como dentro de dentro de la gestión de Recursos Humanos, tal vez tener en agenda específicamente este un espacio un poco más dirigido para el tema como tal para el movimiento como tal, sin embargo, no lo tenemos, verdad, no existe un rubro puntual en agenda que diga, ok, hoy vamos a revisar, no, no existe, entonces me parece que esto es una oportunidad de mejora que tenemos”.

**Gadrián Aguilar:** “Sí, pese a los esfuerzos que se han hecho, creo que también podemos tener participación en ciertos movimientos, verdad y vincularnos más en temas sociales, estar más cercanos a temas de, de, actualización, no sé si será la palabra, pero de los, de los rumbos que pueden estar eh, teniendo los, los, movimientos, los movimientos sociales, verdad, sé que hay comisiones, sé que hay eventos, que tal vez uno los conoce por información, inclusive hasta de la misma prensa, verdad, pero que es, no es lo mismo, estarlos viendo por prensa que estar, que estarlos viviendo, verdad. Cuando digo viviendo es tener una participación mucho más activa, la cual de una u otra manera, pues también nos abre a nosotros como grupo, eh, diay, tener conocimiento sobre muchas situaciones que francamente podemos estar desconociendo en este momento, verdad, cuando vos hablabas del tema de, de, mediciones, a hoy yo te puedo decir que nosotros no tenemos ningún tipo

de, de, medición o al menos que yo conozca entonces de no podríamos tener un parámetro de, si lo que estamos haciendo está bien o podemos tener mucho más apertura o conocimiento sobre un resultado que en este momento nosotros no estamos midiendo, verdad, pero, también cuando me hablabas de restos, creo que eso es uno de los grandes retos que nosotros tenemos, verdad, tener mucho más participación a nivel de movimiento y conocer más sobre lo que es el movimiento, eh, y ver ¿de qué manera podemos fortalecer y ayudarnos mutuamente?, verdad, que hoy reitero tenemos una política, una política de, de, reclutamiento que creo que eso es como de las cosas buenas que hemos hecho, pero de igual manera, lo que no se mide no se controla, no tenemos, una estadística mira ¿cuál ha sido el impacto de esa política? o ¿cuál sería el impacto de la política de hostigamiento y discriminación o de acoso? verdad, no, no tenemos como ese, como ese control, evidentemente cuando hay situaciones de una vez se abarcan como te comenté anteriormente, pero estoy totalmente seguro de que hay una gran oportunidad de, de, poder fortalecernos en el área porque ciertamente es así”.

**Esteban Masis:** “Creo que, o sea, definitivamente, eso es una parte que, o sea, debemos de ser muy conscientes verdad de que todos tenemos las mismas oportunidades, los mismos derechos y las mismas eh, o sea, los mismos derechos y las mismas eh, oportunidades que cualquier otra, que cualquier otro ser humano. Indiferente, raza, etnia y género, etcétera, o sea y algo que nos, que yo creo que nos caracteriza, nos caracteriza mucho a la gente de RH es eso, digamos que creo que nosotros nos lo debemos de abocar más, no por, por, temas específicos que no vayan a ser relevantes ante su labor como persona o como profesional, si no, eh, si, más bien, son, son, temas que yo en personal siempre lo, lo, he visto de esa forma. No, no es, o sea, tenemos que ser siempre personas de, de, de fomentar esos cambios positivos en las organizaciones. Eh, ser entes y promotores de respeto, ante cualquier ser humano, cualquier persona, este, y, creo que es muy importante que esto se sienta a nivel no solo del departamento de RH, sino también a

nivel, digamos, organizacional, eh, y, creo que parte de las mejoras o más bien no es las mejoras, creo que es una parte de, de, reforzar es, es, este mensaje, o sea al final, lo que buscamos son buenos profesionales, buenas personas y, con eso nos debemos de estar enfocándonos a nivel laboral. Ya es un tema que eh, debemos de siempre reforzarlo y creo que, insisto, reclutamiento es uno de los departamentos que solo tiene muy, muy claro y que tenemos gente muy buena internamente y, que creo que, eso es de las cosas que, que, bueno de mi punto de vista se refuerza diario, digamos con toda la gente también que, que, que va entrando en la en la organización. Insisto, creo que nos falta reforzar todos estos, tener KPI sí es, sí es, este, sí es bueno tener esos tipos de KPI es como para medir ese, ese, ese, tipo de temas. Creo que es un algo positivo y creo que también es fomentar, digamos, esa el respeto por todo el tipo de, de, de ser humano dentro de la organización y creo que eso hasta el momento siempre se ha dicho o siempre se ha trabajado de, de, de esa, de esa forma. Tengo 2 años y medios y esos 2 años y medio al día de hoy, nunca he tratado algún caso por un tema de discriminación y eso creo que también habla muy bien de la, de la, de la, corporación, lo que es algo que es bastante positivo no tener casos en 2 años y medio, relevantes a estos tipos de, de, temas, creo que es algo que, que, nosotros lo hacemos de muy buena forma y creo que la gente que tiene que entrar debe entender esto también de la cultura interna”.

**Estefanía Fonseca:** “Vieras que yo, eh, digamos como no he estado como en toda la parte, bueno, el hecho de, de, la creación de una política y de y demás ahorita digamos, no tengo, así como recomendaciones grandes, digamos, sino sería como poder seguir de haciendo, digamos, los procesos como se han venido haciendo, como te decía, buscando que al final quede el mejor perfil, sin importar eh, di algún otra situación, verdad u orientación que tenga, entonces creo que sería como continuar con eso”.

**César Montoya:** “Sí, como te decía, siento yo que se puede. Hay una diferencia entre exclusión e inclusión. Si bien es cierto, aquí no se excluye a ninguno, se podrían

generar espacios, ambientes, charlas para que las personas se sientan más parte que es de las cosas que yo he intentado desde mi posición que las personas sientan que no vienen aquí solamente a trabajar. En realidad, aquí pasan quizás hasta más tiempo que con la familia, entonces que empiecen a ver al, al, grupo como una familia, como algo donde se pueden hacer más que trabajar. Pero como te decía, es una tarea complicada y más conociendo la diversidad que tiene todas las empresas del grupo”.

**Xiomara Herrera:** “Para ver, yo sí creo que debería haber más conocimiento, y creo que cuando me preguntaste inicialmente si algunas prácticas que me gustaban de la o de las otras empresas digamos como tener baños libres de género, que yo pueda entrar a un baño donde yo me sienta cómoda, digamos, si hoy quise traer el baño de hombres porque yo no sé quise entrar o quise entrar al baño de chicas ese día, sin ponerlo más bien que le quiten al muñequito de qué chico y chica aquí están los servicios sanitarios, punto, digamos qué tenemos que hacer como, como personas que lo usan tenerle un uso adecuado y correcto para que no sea que yo no llegue y encuentre ahí sucio el servicio, pero que no tengamos para mí que no tenga que tener muñequito de chico y chica, sino que es un baño libre de género listo y el tema de digamos de, de cómo comunicarnos, digamos, yo eso todavía no lo digamos, si me preguntas, no lo entiendo tan bien, pero digamos, que si en la aplicación si lo veo por el tema de la planilla que ahí era, donde a nosotros nos avisan que si es la persona en sistema, está con un nombre de chico, pero en realidad científica como chica, y entonces el correo se le abrirán como chica y a mí le hacían un colicho porque decía planilla tal nombre, tal es, demen la luz de nuevo, demen una luz que eso sí, lo empezamos a llevar para que digamos, yo no caerle mal a la persona sin necesidad y a veces uno no lo está haciendo por querer ofender o por acatarse a como dices, sino que simplemente es mero desconocimiento, la verdad es entonces eh, Las áreas de Recursos Humanos que no están de cara al cliente contra Business Partner, lo que hacíamos es que ellos sí nos decían, mira tal persona no estaba, entonces, digamos yo opté, digamos y te lo

digo así, sinceramente, si usted me decía, hola, soy Anita tal y tal lado y me pone la cédula a donde yo decía, no es Anita, es Juan, digamos, yo agarraba y le decía al Business Partner vieras que tengo este caso. Ah, sí, es un chico, no sé qué, ah listo pasa nada, entonces yo le decía, hola, Anita, de acuerdo con tu consulta en la planilla puede salir como Juan, pero si vos decís que sos Anita, sos Anita, yo hola, Anita y si me tocaba llamarte yo te decía, hola, Anita ¿Cómo estás?, punto. Es un tema de hacer sentir cómodo a la otra persona. Si a mí no me gusta que me digan, por ejemplo, mi primer novio yo voy a decir hay un planillas, ojalá que no me lo digan y me pasa que a veces me lo dicen y yo tengo el tacto, digamos que tal vez le digo, me puedes decir Xiomara nada más y sigo y listo digamos, es identificar de cómo hacer sentir cómodo al compañero, entonces, eso lo hacíamos mucho la otra práctica que se hacía era un tema de desde digamos, sobre todo en Call Centers, en otras áreas, pues cuesta más hacerlo pero allá donde estábamos en Call Center, ustedes y vos vas vestido como te sientas más cómodo, siempre y cuando cumplas un protocolo, entonces siempre y cuando no vayas con un jeans roto eh, con una camisa de tirantes o con una gorra puesta al revés y pues si te quieres poner, no sé tacones o no siendo chico y digamos y posiblemente te van a ver así, pero es que di esa es mi preferencia de acuerdo a mí, a mi tema de que me están incluyendo y pues ese día vas a ir en tacones, digamos si no pasaba nada en el Call Center y ya, y ya y pasó que fuiste en tacones, así como si yo quise ir y no sé con unas botas vaqueras, no sé, es lo mismo entonces ese tipo de prácticas que sí se incentivaban mucho ahí, es algo que en algunas culturas sí se podría permear”.

**Moisés Pérez:** “Desde mi punto de vista, di, francamente, no tendría ninguna sugerencia, digamos, porque muy a lo personal como te he estado indicando, digamos, yo soy parte de la familia LGBTI y en los 2 años y medio que tengo en, en ningún momento he tenido ningún problema ni con los compañeros de Recursos Humanos ni con compañeros de grupo como tal. Entonces siempre ha sido un buen clima organizacional con ellos siempre

me, me desenvuelto bien con todas las personas en las diferentes sedes con las que me he tenido que involucrar.

Es que como te decía, digamos, yo puedo hablar desde mi punto de vista, conozco a otras personas del grupo que son parte del colectivo, pero, en realidad si han tenido algún problema ninguno me lo ha comentado ni nada, entonces desconozco que alguien más haya tenido algún, algún, tema en relación con esto verdad. Pero desde mi punto de vista pensaría que no, porque si en los 2 años y medio que tengo no, no he escuchado nada entonces, tendría que, sí pasó algo, tuvo que haber sido algo muy, muy al fondo que dejaron como, pasó, y listo y no llegaron a algo más, desde mi punto de vista”.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo, se llevará a cabo una interpretación detallada de los resultados presentados en el capítulo anterior, vinculándolos con las teorías y conceptos previamente expuestos en el marco teórico. Se analizará si los resultados obtenidos concuerdan con las expectativas y suposiciones planteadas en esta investigación. De esta manera este análisis ofrecerá una reflexión crítica sobre los hallazgos y su coherencia con las teorías existentes en el ámbito de la gestión inclusiva de talento humano y la inclusión de la comunidad LGBTI en el lugar de trabajo.

### **5.1 Objetivo específico 1: Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión del departamento de talento Humano y la Inclusividad.**

#### ***5.1.1 Primer indicador: Nivel de conocimiento sobre la jurisprudencia a nivel de la inclusividad***

Se partirá desde el objetivo específico número uno que señala: Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión del Departamento de Talento Humano y la inclusividad. Para ello el indicador número uno busca conocer “Nivel de conocimiento sobre la jurisprudencia a nivel de la inclusividad”, que dominan las y los empleados y/o directivos que conforman el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Es así como se formulan las tres primeras preguntas dentro del instrumento aplicado a cada uno de los participantes:

¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?

¿Qué casos o decisiones judiciales ha observado usted que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?

Este primer indicador es crucial para entender cómo los empleados comprenden y aplican las leyes y regulaciones relacionadas con la inclusividad en la gestión del talento humano.

Las respuestas de los participantes muestran una notable variabilidad en el conocimiento de la jurisprudencia relacionada con la inclusividad. Algunos empleados demuestran un conocimiento detallado de las reformas al Código de Trabajo que busca eliminar la discriminación en el ámbito laboral, y se menciona específicamente la reforma procesal laboral del año 2015 desde su creación en 1947, destacando su importancia en la promoción de prácticas libres de discriminación basadas en género, orientación sexual, credo, entre otros aspectos.

En contraste, otros participantes muestran un conocimiento limitado o nulo sobre la jurisprudencia inclusiva, indicando que su rol no está directamente relacionado con la implementación de estas leyes o que simplemente no han tenido la necesidad de aplicar tales conocimientos en su práctica diaria.

El marco teórico de esta investigación subraya la importancia de una formación continua en derechos humanos y legislación inclusiva. Para Dohm (2019), una comprensión profunda y compartida de la jurisprudencia es crucial para la implementación efectiva de políticas inclusivas. Los estudios internacionales, como el de INADI (2018) en Argentina, también resaltan que una capacitación constante es fundamental para fomentar una cultura inclusiva en el lugar de trabajo.

Los hallazgos en el Grupo Montecristo revelan una disparidad en el conocimiento de la jurisprudencia inclusiva, lo que coincide con los desafíos mencionados en la literatura. La falta de formación uniforme puede resultar en una implementación desigual de las políticas

inclusivas. Esto sugiere que la empresa necesita fortalecer sus programas de formación para asegurar un conocimiento uniforme entre todos los empleados.

Los antecedentes expuestos en esta investigación indican que las empresas que han implementado programas de capacitación robustos en temas de inclusividad han visto mejoras significativas en la cultura organizacional. La federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH) ha documentado que la formación adecuada en derechos humanos y legislación inclusiva puede reducir significativamente los actos de discriminación en el lugar de trabajo.

En comparación, el Grupo Montecristo parece estar en una etapa inicial de este proceso. Aunque algunos empleados demuestran un conocimiento sólido, la mayoría muestra una comprensión limitada o superficial. Esto pone en manifiesto la necesidad de desarrollar y regularizar programas de capacitación más efectivos para asegurar que todos los miembros del Departamento de Talento Humano comprendan y apliquen correctamente las leyes de inclusividad.

Este primer indicador revela una disparidad significativa en la comprensión y aplicación de estas leyes entre los empleados del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Comparado con la literatura y los antecedentes, queda claro que, para avanzar hacia una cultura organizacional verdaderamente inclusiva, es esencial implementar programas de formación más robustos y accesibles. Estos programas deben enfocarse en proporcionar una educación continua y uniforme sobre la legislación inclusiva, asegurando que todos los empleados estén equipados para aplicar estas leyes de manera efectiva en su gestión diaria.

### **5.1.2 Segundo indicador: Actividades relacionadas con la aplicación de la jurisprudencia.**

El segundo indicador que conforma este primer objetivo corresponde a “Actividades relacionadas con la aplicación de la jurisprudencia”. En esta ocasión, se le consulta a cada uno de los participantes en esta investigación sí ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

Este indicador es fundamental para comprender cómo se implementa en la práctica las leyes y regulaciones sobre inclusividad dentro de la organización.

Las respuestas de los participantes indican que la aplicación de la jurisprudencia inclusiva se lleva a cabo principalmente a través de procesos de selección y contratación. Uno de los aspectos más destacados es el esfuerzo por evitar sesgos durante estos procesos, lo cual se logra mediante la implementación de instrumentos de medición como pruebas psicométricas. Este enfoque busca asegurar que las decisiones se basen en criterios objetivos y no en características personales irrelevantes como la orientación sexual, raza o edad.

Al comparar estos hallazgos con la literatura existente en el marco teórico y conceptual de la investigación, se observa una coherencia significativa. De acuerdo con Chiavenato (2020), la gestión moderna del talento humano se centra en desarrollar, empoderar y orientar a las personas mediante la aplicación de modelos y conceptos avanzados de gestión humana, lo que incluye la implementación de políticas inclusivas para garantizar la igualdad de oportunidades.

Además, Hastwell (2023) enfatiza que una estrategia eficaz de gestión del talento humano debe alinear el compromiso y crecimiento de los empleados con los objetivos de la organización, lo que es consistente con las prácticas mencionadas por los participantes,

quienes subrayan la importancia de actualizarse continuamente sobre nuevas tendencias y jurisprudencias a través de foros y consultorías jurídicas.

Por otro lado, el Banco Mundial (2023) define igualdad de oportunidades como el esfuerzo por equilibrar las oportunidades para que factores como género, raza y otras características no afecten los resultados de las personas. Esta perspectiva se refleja en las respuestas de los participantes, quienes mencionan la necesidad de estar vigilantes y evitar cualquier tipo de sesgo durante el proceso de selección.

Las respuestas de los participantes muestran que el Departamento de Talento Humano ha adoptado un enfoque proactivo en la aplicación de la jurisprudencia inclusiva, especialmente en las áreas de selección y contratación. Este enfoque está alineado con las mejores prácticas descritas en la literatura, que resaltan la importancia de desarrollar políticas inclusivas y asegurar la igualdad de oportunidades para todos los empleados.

Las actividades relacionadas con la aplicación de la jurisprudencia en el Departamento de Talento Humano no solo están en consonancia con los principios teóricos y conceptuales establecidos en la investigación, sino que también reflejan un compromiso continuo con la inclusividad y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo.

### ***5.1.3 Tercer indicador: Comunicación de la Jurisprudencia al personal.***

Este indicador examina cómo se comunica la jurisprudencia laboral de la inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial. Este indicador se evalúa con la quinta y última pregunta de esta primera parte que consulta: ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

De las respuestas obtenidas, se evidencia una diversidad significativa en la percepción y comprensión de la comunicación de la jurisprudencia entre los empleados. Algunos participantes indicaron que reciben capacitaciones regulares y detalladas sobre la

jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad, mientras que otros mencionaron una falta de información o comunicaciones esporádicas y poco claras.

Categorías emergentes:

Capacitaciones regulares: Algunos empleados reportaron recibir capacitaciones periódicas, tanto presenciales como virtuales, enfocadas en actualizar al personal sobre normativas y cambios en la jurisprudencia. Esto se alinea con la teoría de la capacitación continua en derechos humanos y legislación inclusiva por Dohm (2019) y respaldada por estudios del INADI (2018), que subrayan la importancia de mantener al personal constantemente informado y capacitado para fomentar una cultura inclusiva.

Informaciones esporádicas: Otros empleados mencionaron que las comunicaciones sobre jurisprudencia no son frecuentes y carecen de un enfoque estructurado. Esta disparidad sugiere una implementación desigual de las políticas de comunicación dentro del Departamento de Talento Humano, lo cual puede tener un impacto negativo en la comprensión y aplicación de las normativas inclusivas.

Información clara y comprensible: Algunos participantes expresaron que las capacitaciones y comunicaciones son claras y comprensibles, permitiéndoles entender y aplicar correctamente la jurisprudencia relacionada con la inclusividad. Esto es crucial, ya que una comunicación efectiva relacionada con la implementación de políticas inclusivas refuerza la cultura organizacional equitativa, tal como lo indica Chiavenato (2020) en su definición de gestión de talento humano.

Falta de claridad: otros empleados señalaron que la información recibida es confusa o insuficiente, lo que dificulta su comprensión y aplicación en el ámbito laboral. Esta falta de claridad puede resultar una implementación inconsistente de las políticas de inclusividad, tal como lo advierte la Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH), que destaca la importancia de una formación uniforme para evitar desigualdades en la aplicación de normativas inclusivas.

Los hallazgos obtenidos en las entrevistas muestran una concordancia, y en algunos casos una discordancia con la literatura revisada en el marco teórico y conceptual de esta investigación, por ejemplo:

Concordancia con Dohm (2019) e INDANI (2018): Los estudios que destacan la necesidad de una capacitación continua y accesible para fomentar una cultura inclusiva se reflejan en las respuestas de los empleados que reportan recibir capacitaciones irregulares y detalladas.

Desafíos señalados por la FIDH: la falta de información uniforme y clara mencionada por algunos empleados se alinea con las advertencias De la FIDH sobre el olvido, con una implementación desigual de políticas inclusivas.

Principios de gestión de talento humano de Chiavenato (2020): la importancia de una comunicación clara y comprensible para alinear las prácticas de gestión de talento con los valores y la cultura de la organización se refleja en las experiencias positivas de algunos empleados, pero también se evidencia la necesidad de mejorar en las áreas donde la comunicación es deficiente.

El análisis del tercer indicador del primer objetivo específico revela una variabilidad en la comunicación de la jurisprudencia del personal del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Para mejorar la eficacia y consistencia en la comunicación, se recomienda implementar un programa de formación robusto y regularizado, asegurando que toda la información sea clara, comprensible y accesible para todos los empleados. Esta estrategia no solo fortalecerá la comprensión de la jurisprudencia inclusiva, sino que también contribuirá a crear un entorno laboral más inclusivo y equitativo, alineado con las mejores prácticas en gestión de talento humano.

## **5.2 Objetivo específico 2: Catalogar las actividades y políticas del departamento de talento humano relacionadas con la inclusividad.**

### **5.2.1 Primer indicador: Planeación de las actividades**

En términos generales, los participantes describen una serie de actividades planificadas que incluyen capacitaciones, talleres de sensibilización y programas de desarrollo profesional orientados a fomentar la inclusividad. Sin embargo, existen variaciones significativas en cuanto a implementación y el seguimiento de esas actividades.

Inclusión: la inclusión como según Robbins y Judge (2023), implica crear un ambiente donde todas las personas se sientan valoradas y bienvenidas. Este concepto es esencial en la planeación de actividades, ya que las políticas y programas deben diseñarse para asegurar que todos los empleados, independientemente de su género, orientación sexual, raza o cualquier otra característica, tengan acceso equitativo a las oportunidades y recursos. La respuesta de los participantes indica que, si bien hay esfuerzos hacia la inclusión, la implementación efectiva varía, lo que sugiere una necesidad de mayor coherencia y compromiso en la planeación estratégica.

#### **Igualdad de oportunidades**

El Banco Mundial (2023) Enfatiza que la igualdad de oportunidades busca equilibrar las condiciones para que factores como género, raza y entorno familiar no afecta en los resultados de las personas. En el contexto de las respuestas de los participantes, se observa que las actividades planificadas buscan promover la igualdad de oportunidades mediante capacitaciones y políticas inclusivas. Sin embargo, la efectividad de estas iniciativas parece depender del nivel de compromiso de los líderes y de la cultura organizacional, reflejando una variabilidad en la aplicación de las políticas de igualdad.

#### **Políticas y actividades empresariales.**

Indeed (2023) define las políticas de una empresa como el conjunto de decisiones tomadas para alcanzar sus objetivos. Las respuestas de los participantes muestran que hay

una serie de políticas y actividades diseñadas para promover la inclusividad, pero la planeación de estas actividades parece ser fragmentada. La alineación de las políticas con los objetivos inclusivos es crucial, y las discrepancias señaladas por los participantes sugieren la necesidad de una planificación más estratégica y coherente.

#### Reflexión sobre la implementación y seguimiento

A pesar de las buenas intenciones y esfuerzos señalados por los participantes, El análisis sugiere que hay áreas de mejoras significativas en la planeación de las actividades relacionadas con la inclusividad. La consistencia de la implementación y el seguimiento De estas actividades es crucial para garantizar que las políticas inclusivas no solo existan en papel, sino que se traduzcan en prácticas efectivas y equitativas en el día a día de la organización.

Este análisis revela que la planeación de las actividades relacionadas con la inclusividad en el departamento de Talento Humano del grupo Empresarial Montecristo, es un área en desarrollo con esfuerzos notables, pero con margen para mejorar en coherencia y efectividad. Comparado con la literatura del marco conceptual y teórico, es evidente que mientras los principios de inclusión e igualdad de oportunidades son reconocidos, su implementación práctica requiere una planificación más robusta y un compromiso firme por parte de la organización.

Este análisis destaca la necesidad de fortalecer las estrategias de planeación y seguimiento de actividades inclusivas para asegurar un entorno laboral verdaderamente equitativo y respetuoso para todos los empleados.

#### **5.2.2 Segundo Indicador: Actualización de políticas**

Las respuestas de los participantes muestran una variabilidad en la percepción y conocimiento sobre la actualización de políticas inclusivas. Algunos participantes indican que no existen políticas específicas relacionadas con la inclusividad y que la empresa no ha

desarrollado suficientemente esta área. Otros mencionan ciertos esfuerzos en campaña de reclutamiento inclusivo, aunque reconocen que éstas no están formalmente integradas en las políticas de la empresa.

Uno de los participantes señaló la falta de comunicación fuerte sobre cambios en jurisprudencia y políticas inclusivas, lo cual sugiere una posible desconexión entre la intención de ser inclusivos y la implementación práctica de políticas que respalden esta intención. Esta desconexión se refleja en la ausencia de comunicaciones claras y consistentes sobre la inclusividad y las actualizaciones de políticas relacionadas.

Según Trajtman y Müller (2021), la inclusividad de la diversidad son aspectos cruciales para la innovación y la resiliencia organizacional, además de ser fundamentales para crear una cultura organizacional participativa y equitativa.

La falta de políticas claras y la comunicación inconsistente dentro del Grupo Empresarial Montecristo contrastan con las prácticas recomendadas por estos autores, quienes destacan la necesidad de una gestión proactiva y comunicativa para asegurar un entorno inclusivo.

Además, la literatura sobre diversidad e inclusividad en el entorno laboral subraya la importancia de tener políticas actualizadas y prácticas que fomenten la igualdad de oportunidades para todos los empleados, independientemente de sus características personales. En este sentido, la falta de políticas formales y actualizaciones en el Grupo Empresarial Montecristo representa una oportunidad significativa de mejora para alinearse con las mejores prácticas reconocidas internacionalmente.

Los antecedentes internacionales y nacionales citados en la investigación también refuerzan la necesidad de una gestión inclusiva. Por ejemplo, empresas como Microsoft y el Grupo Santander han implementado políticas claras y sostenidas para promover la inclusión, demostrando que tales prácticas no sólo son éticamente correctas, sino también beneficiosas para la productividad y satisfacción laboral. Estas prácticas incluyen la

comunicación efectiva de políticas inclusivas, algo que actualmente parece ser un área de mejora para el Grupo Empresarial Montecristo.

Para mejorar la gestión del Departamento de Talento Humano en términos de inclusividad, es esencial que la empresa desarrolle y actualice políticas claras y específicas sobre inclusividad. Además, es crucial que estas políticas se comuniquen de manera efectiva a todos los niveles de la organización. La implementación de programas de capacitación continua sobre inclusividad y diversidad también puede ayudar a asegurar que todos los empleados comprendan y apliquen estos principios en su trabajo diario.

Asimismo, el departamento debe considerar la adopción de un enfoque más proactivo y sistemático para revisar y actualizar sus políticas, tomando como referencia modelos exitosos de otras empresas que han demostrado resultados positivos en esta área. Al hacerlo, no sólo cumplirán con las mejores prácticas reconocidas, sino que también fortalecerán su cultura organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo más inclusivo y equitativo.

Este análisis revela áreas clave de mejora en la actualización y comunicación de políticas inclusivas dentro del Grupo Empresarial Montecristo. La comparación con la literatura existente subraya la importancia de una gestión proactiva y comunicativa, y proporciona un marco sólido para desarrollar estrategias que fortalezcan la inclusividad en la organización.

### ***5.2.3 Tercer indicador: Participación en el diseño de políticas.***

Las respuestas de los participantes reflejan una variedad de enfoques y grados de participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad. A continuación, se realiza un análisis detallado de las respuestas obtenidas:

**Falta de participación proactiva:** Varios participantes indicaron que no existe una participación proactiva en el diseño de políticas de inclusividad. Algunos mencionaron que,

aunque se revisan y se consultan con asesores externos, no hay un esfuerzo específico para promover la participación interna de los empleados en estos procesos.

**Dependencia de asesores externos:** La mayoría de los participantes señalaron que la revisión y actualización de políticas se realiza principalmente con la ayuda de asesores externos y departamentos legales. Esto sugiere una dependencia significativa de fuentes externas, en lugar de aprovechar la experiencia y el conocimiento interno del personal.

**Involucramiento selectivo y limitado:** en casos donde existe una forma de participación, esta es selectiva y limitada a ciertos niveles de la organización, como jefaturas o personas con más experiencia en temas específicos. Esto indica que la inclusión de la base del personal en estos procesos es mínima o inexistente.

**Reactividad en lugar de proactividad:** Las políticas de inclusividad tienden a ser más reactivas que proactivas. Los cambios y revisiones se realizan principalmente en respuesta a situaciones específicas o cambios en la jurisprudencia, en lugar de ser una práctica continua y sistemática.

**Comunicación y canales de escucha:** aunque algunos participantes mencionaron la existencia de canales de comunicación y mecanismos de feedback, estos se utilizan más para recoger opiniones después de la implementación de actividades que para la fase de diseño de políticas.

La participación en el diseño de políticas es un componente crítico para la efectividad de las iniciativas de inclusividad. Duarte Romero, Jiménez Cortés y López Hernández (2020) enfatizan la importancia de que las políticas de inserción laboral para personas LGBTIQ+ sean diseñadas y aplicadas de manera espontánea y no sólo como programas específicos para una comunidad. La participación y genuina de todos los empleados en este proceso es esencial para evitar que se sientan limitados o expuestos en su vida personal al aplicar a puestos de trabajo.

Por otro lado, Trajtman y Müller (2021) destacan que la diversidad y la inclusión son fundamentales para la innovación y la eficiencia en las organizaciones. Estas características son cruciales para que las empresas se reorganicen y retomem sus actividades en contextos desafiantes, como lo observado durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, la falta de formación específica mencionada por los participantes refleja una barrera importante que también es señalada en la literatura como un obstáculo para la implementación efectiva de políticas inclusivas.

### **Resistencia al cambio:**

La resistencia al cambio es un tema recurrente identificado tanto en las respuestas de los participantes como en la literatura. Aroch (2022) menciona que los conceptos binarios tradicionales de masculinidad y feminidad pueden generar resistencia cuando se trata de implementar políticas que reconozcan y valoren una amplia gama de identidades y experiencias sexuales y de género. Esta resistencia es un desafío significativo que debe ser abordado mediante estrategias de educación y sensibilización continua dentro de la organización.

### **Estrategias para mejorar la participación:**

Para mejorar la participación en el diseño de políticas es esencial implementar programas de formación continua y sensibilización sobre temas de diversidad e inclusividad. La experiencia de empresas como Microsoft y Grupo Santander, que han implementado programas específicos para fomentar la diversidad e inclusión demuestran la efectividad de esas estrategias. Estos programas no sólo educan a los empleados, sino que también promueven un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, alineándose con los principios éticos y legales que rigen las relaciones laborales.

El análisis revela que, aunque existe una participación activa en el diseño de políticas de inclusividad, persisten barreras significativas, como la falta de formación y la resistencia al cambio. Comparado con la literatura, se evidencia que para superar estas barreras es

crucial la implementación de programas de formación continua y estrategias de sensibilización. La experiencia de organizaciones líderes en inclusividad proporciona un modelo a seguir para el departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso que valore la diversidad en todas sus formas.

#### **5.2.4 Cuarto indicador: Proceso de reedición de políticas**

El cuarto y último indicador de este apartado corresponde a “Proceso de reedición de políticas”. Este responde a la pregunta, ¿qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

El análisis de las respuestas de los participantes revela varios temas clave en relación con el proceso de reedición de políticas de inclusividad en el Departamento de Talento Humano. A continuación, se presentan los principales hallazgos y un análisis detallado:

**Frecuencia y mecanismos de reedición:** La mayoría de los participantes mencionaron que las políticas de inclusividad se revisan y actualizan periódicamente. Sin embargo, la frecuencia de esta revisión varía con algunos departamentos realizando revisiones anuales, mientras que otros lo hacen cada dos años o cuando surgen incidentes específicos que lo requieren.

**Involucramiento al personal:** Las respuestas indican que, aunque existen procedimientos formales para la reedición de políticas, la participación del personal en este proceso es limitada. La mayor parte del trabajo de reedición recae en los niveles directivos y asesores externos, con poca retroalimentación del personal de base.

**Uso de datos y feedback:** se observa que el uso de datos y feedback para la reedición de políticas es inconsistente. Algunos departamentos utilizan encuestas y

evaluaciones de desempeño para informar las actualizaciones, mientras que otros dependen más de los cambios en la legislación y las mejores prácticas del sector.

**Adaptabilidad y flexibilidad:** los participantes destacaron la necesidad de que las políticas sean flexibles y adaptables a las cambiantes dinámicas sociales y legales. Sin embargo, también señalaron que la burocracia y la rigidez organizacional a menudo dificultan la implementación de cambios necesarios de manera oportuna.

Al comparar estos hallazgos con la literatura, se destacan varias áreas de alineación y discrepancia:

**Frecuencia de la reedición de políticas:** De acuerdo con Duarte Romero, Jiménez Cortés y López Hernández (2020), la actualización periódica de políticas es crucial para mantener su relevancia y efectividad. La variabilidad en la frecuencia de revisiones observadas en las respuestas de los participantes sugiere una necesidad de estandarización para asegurar que todas las áreas de la organización se beneficien de políticas actualizadas y pertinentes.

**Participación del personal:** La literatura enfatiza la importancia de la participación del personal en la creación y realización de política. Trajtman y Müller (2021) destacan que un enfoque inclusivo y participativo en la política organizacional fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados. La limitada participación observada en el proceso actual sugiere una oportunidad significativa para mejorar el involucramiento del personal, lo cual podría aumentar la efectividad y aceptación de las políticas de inclusividad.

**Uso de Datos y Feedback:** Aroch (2022) y otros autores señalan que el uso sistemático de datos y feedback es esencial para informar las políticas de inclusividad. La inconsistencia en el uso de estos recursos dentro del Departamento de Talento Humano sugiere un área crítica de mejora. Implementar un sistema más robusto y estandarizado para recolectar y utilizar feedback podría mejorar significativamente el proceso de reedición de políticas.

**Adaptabilidad y flexibilidad:** la necesidad de flexibilidad en las políticas de inclusividad es un tema recurrente tanto en la literatura como en las respuestas de los participantes. Duarte Romero, Jiménez Cortés y López Hernández (2020) y otros autores argumentan que las políticas deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse rápidamente a los cambios sociales y legales. La burocracia y rigidez mencionadas por los participantes contrastan con esta ideal. Indicando la necesidad de reformas estructurales para facilitar un entorno más adaptable y receptivo.

El análisis revela que, aunque existen procedimientos para la reedición de políticas de inclusividad, estos varían significativamente en su aplicación y efectividad. La limitada participación del personal, la inconsistencia en el uso de feedback y datos, y la rigidez organizacional son barreras que deben ser abordadas para mejorar el proceso.

### **5.3 Objetivo específico 3: Seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.**

#### **Cambio organizacional (Modelo de Lewis)**

##### **5.3.1 Primer indicador: Descongelamiento**

Para los hallazgos de este indicador, en la entrevista realizada a los participantes se realizaron 2 preguntas cruciales:

¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, específicamente en lo que respecta la inclusividad?

¿Cómo se mide y evalúa los resultados de cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?

El indicador de descongelamiento del modelo de Lewin del tercer objetivo específico se centra en el proceso de preparar a la organización para el cambio hacia una mayor inclusividad. Los hallazgos principales basados en las respuestas de los participantes a la primera y cuarta pregunta de este apartado se detallan a continuación:

**Conciencia de la necesidad de cambio:** Los participantes han mostrado un entendimiento general de la necesidad de crear una conciencia organizacional sobre la inclusividad. Se mencionó la implementación de talleres y sesiones informativas como métodos para comunicar esta necesidad.

**Resistencia al cambio:** Un tema común en las respuestas es la resistencia al cambio. Los participantes identificaron que tanto el personal de base como algunos niveles gerenciales muestran resistencia debido a prejuicios preexistentes y una falta de comprensión profunda sobre los beneficios de la inclusividad.

**Estrategias para descongelar:** Se ha adoptado varias estrategias para iniciar el proceso de descongelamiento, incluyendo la capacitación continua y la sensibilización sobre temas LGTBI y la creación de políticas específicas. No obstante, la eficiencia de estas estrategias varía significativamente entre departamentos.

**Rol de liderazgo:** Los participantes subrayaron la importancia del liderazgo activo y visible en el proceso de descongelamiento. La falta de compromiso y ejemplo por parte de la alta dirección se identificó como un obstáculo para avanzar en el proceso.

Al comparar estos hallazgos con la literatura revisada en el marco teórico y conceptual de la investigación, se observa los siguientes:

**Modelo de Lewin y descongelamiento:** según Duarte Romero, Jiménez Cortés y López Hernández (2020), El proceso de descongelamiento implica preparar a la organización para aceptar que un cambio es necesario, creando un entorno donde la disposición al cambio pueda florecer. Los resultados de la entrevista muestran que, si bien hay intentos de crear una conciencia, la resistencia aún es fuerte, lo que indica una implementación incompleta del modelo de Lewin.

**Resistencia al cambio:** la literatura revisada destaca que la resistencia al cambio es un desafío significativo en la implementación de políticas de inclusividad. Según Aroch (2022), esta resistencia puede estar arraigada en prejuicios culturales y una falta de

comprensión de los beneficios económicos y sociales de una fuerza laboral inclusiva. Esto es consistente con las respuestas de los participantes, quienes identificaron estos mismos obstáculos dentro de su organización.

**Estrategias de sensibilización:** Duarte Romero, Jiménez Cortés y López Hernández, (2020) y Trajtman y Müller (2021) Enfatizan la importancia de capacitación continua y la sensibilización para facilitar el descongelamiento. Los esfuerzos descritos por los participantes, aunque presentes, parecen ser insuficientes o inconscientes en su aplicación, lo que sugiere una necesidad de enfoques más sistemáticos y sostenido.

**Importancia del liderazgo:** La literatura revisada también subraya el liderazgo en el proceso de cambio. Duarte Romero, Jiménez Cortés y López Hernández, (2020) argumentan que el compromiso visible de los líderes organizacionales es esencial para reducir la resistencia y facilitar el cambio cultural. Las respuestas de los participantes reflejan que la falta de liderazgo comprometido es una barrera significativa en su contexto, alineándose con las recomendaciones de la literatura.

El análisis de la respuesta sugiere que, aunque hay esfuerzos para iniciar el proceso de descongelamiento, estos son fragmentados y enfrentan una resistencia considerable. La comparación con la literatura indica varias áreas donde se puede mejorar.

Fortalecer la comunicación interna para que todos los niveles de la organización comprendan la importancia y los beneficios de la inclusividad, alineando esto con la necesidad de cambio como primer paso del modelo de Lewin.

Implementar el programa de capacitación y sensibilización más estructurados y continuos para reducir la resistencia al cambio y promover una cultura inclusiva.

Asegurar un apoyo activo y sensible de la alta dirección para liderar el cambio hacia una mayor inclusividad, siguiendo las recomendaciones de Duarte Romero, Jiménez Cortés y López Hernández (2020) y otros autores citados en la investigación.

Adoptar un enfoque más sistemático y estandarizado en las estrategias de descongelamiento para asegurar una aplicación uniforme y efectiva en toda la organización.

### **5.3.2 Segundo indicador: Cambio**

Para la obtención de los resultados de este indicador, se formularon dos preguntas en la entrevista realizada:

¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento más inclusiva?

¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?

El segundo indicador se centra en el proceso de “Cambio” del Modelo de Kurt Lewin, evaluando las iniciativas implementadas en el Departamento de Talento Humano para fomentar una gestión más inclusiva.

Las respuestas de los participantes indican que las iniciativas para promover la inclusividad en la gestión de talento humano varían en su formalidad y en su impacto percibido. Algunos mencionan que las acciones son más cotidianas y menos estructuradas, como fomentar debates abiertos y discusiones sobre temas de inclusión en reuniones de equipo. Otros refieren la incorporación de personas con discapacidades y la adaptación de políticas de reclutamiento para eliminar sesgos discriminatorios.

La formalidad de algunas iniciativas, como se menciona en las entrevistas, resalta un enfoque más orgánico y menos burocrático en la promoción de la inclusividad. Sin embargo, esta falta de formalidad puede también reflejar una carencia de compromiso sistémico y estructurado por parte de la organización, lo cual puede limitar el alcance y la efectividad de estas medidas.

**Modelo de Kurt Lewin:**

El modelo de Lewin, que consiste en las fases de descongelar, cambiar y volver a congelar, subraya la importancia de preparar a la organización para el cambio, implementar nuevas conductas y consolidarlas como normas establecidas. Las respuestas indican que, en la etapa de cambio, la organización ha adoptado ciertas prácticas y políticas para fomentar la inclusividad.

**Cultura organizacional;**

Chiavenato (2019) define la cultura organizacional como un fenómeno integral que influye profundamente en la adopción de nuevas políticas y prácticas. La cultura organizacional mencionada por los participantes que parece receptiva hoy pero informal, coma, puede facilitar la adopción inicial de cambios, pero también puede dificultar su institucionalización formal. Esto se alinea con la observación de que la cultura es visible (aspectos tangibles como políticas y procedimientos) y la cultura sumergida (valores y creencias) deben estar alineados para un cambio sostenible.

Las iniciativas descritas en las respuestas reflejan un entendimiento básico de la necesidad de cambio y ciertos esfuerzos para implementarlo. No obstante, la falta de formalidad y de un marco estructurado podría estar impidiendo la consolidación y efectiva de esas prácticas inclusivas. Según el modelo de Lewin, es crucial que las nuevas prácticas no sólo se implementen, sino que se institucionalice como la nueva norma organizacional.

La literatura revisada sugiere que una gestión del Cambio exitosa requiere un liderazgo comprometido y visible, algo que también resuena en las respuestas de los participantes. La falta de compromiso visible de la alta dirección fue identificada como un obstáculo significativo. Esto es coherente con la teoría de que el liderazgo es esencial para guiar y mantener el proceso de cambio (Chiavenato, 2019; Gay, Miller y West, 2022)

El análisis de las respuestas indica que, aunque existen esfuerzos para fomentar una gestión más inclusiva, la falta de formalidad y de compromiso estructurado y visible de la

alta dirección limita la efectividad de estos esfuerzos. Comparado con el modelo de Lewin y otras teorías revisadas, es evidente que se necesita una mayor estructuración y un liderazgo más activo para consolidar los cambios necesarios. Reformas estructurales que promueven flexibilidad y adaptabilidad también son cruciales para una gestión inclusiva efectiva.

Para mejorar la gestión del departamento de talento Humano en términos de inclusividad, es fundamental seguir un enfoque estructurado y alineado con la cultura organizacional, asegurando que las nuevas prácticas se conviertan en la norma establecida mediante un liderazgo comprometido y visible.

### **5.3.3 Tercer indicador: Re- Congelamiento.**

Los resultados obtenidos de este indicador corresponden a la pregunta realizada a los participantes:

¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

El indicador de Re- congelamiento del modelo de Kurt Lewin se centra en consolidar y estabilizar los cambios realizados para hacer que se conviertan En la nueva norma dentro de la organización.

Las respuestas de los participantes revelan una serie de recomendaciones y reflexiones clave sobre el proceso de re- congelamiento. En primer lugar, destacan la importancia de continuar con la inversión en tecnología y automatización de procesos administrativos. Esto no sólo busca mejorar la eficiencia operativa, sino también liberar recursos humanos para enfocarse en iniciativas de inclusividad más estratégicas y menos transaccionales. La modernización tecnológica es vista como una condición para soportar un entorno de trabajo más inclusivo y adaptable.

Además, los participantes subrayan la necesidad de una gestión más proactiva y basada en datos. La recolección y análisis de información detallada sobre la plantilla laboral

es crucial para entender mejor las necesidades específicas y diseñar programas inclusivos más efectivos. La falta de datos precisos y actualizados es identificada como una barrera significativa para la implementación exitosa de políticas inclusivas.

El análisis comparativo con la literatura revisada en el marco teórico y conceptual de la investigación refuerza y contextualiza estos hallazgos. Gay, Miller y West (2022) explican que el modelo de Lewin sigue siendo relevante para la gestión del cambio, enfatizando la necesidad de solidificar los nuevos comportamientos como parte integral de la cultura organizacional. Las recomendaciones de los participantes sobre la inversión en tecnología y la gestión basada en datos alinean con una perspectiva, sugiriendo que la consolidación de cambios tecnológicos puede facilitar la estabilidad de nuevas prácticas inclusivas.

Chiavenato 2020 destaca que la gestión del talento humano debe ser activa y efectiva, basada en la aplicación práctica de conceptos y modelos administrativos. Esto implica que la implementación de herramientas tecnológicas y la recolección de datos no sólo deben ser vistas como tareas administrativas, sino como partes fundamentales del proceso de consolidación del cambio hacia una mayor inclusividad.

La literatura también subraya la importancia del liderazgo en el proceso de re-congelamiento. Duarte Romero, Jiménez Cortés y López Hernández (2020) argumentan que el compromiso visible de los líderes es esencial para reducir la resistencia y facilitar la adopción de nuevas prácticas inclusivas. Los participantes también identifican la necesidad de un liderazgo comprometido y ejemplar como un factor crítico para la consolidación del cambio. Esto sugiere que, aunque se están realizando esfuerzos significativos en términos de capacitación y sensibilización, la falta de liderazgo visible y comprometido sigue siendo un obstáculo importante.

# CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión del talento humano es un pilar fundamental en el desarrollo y éxito de cualquier organización. En el contexto actual, la inclusión y la diversidad han tomado un papel preponderante en las políticas empresariales, siendo estas claves para fomentar un entorno laboral equitativo y respetuoso.

Este capítulo final, sintetiza las principales conclusiones obtenidas a lo largo del estudio y presenta recomendaciones prácticas para fortalecer las políticas inclusivas dentro de la organización. A través de un análisis riguroso de las prácticas actuales y sus impactos, se busca proporcionar una guía clara y efectiva que permita al Grupo Empresarial Montecristo avanzar hacia una gestión del talento humano más inclusiva y alineada con los valores de diversidad y respeto.

En las siguientes páginas, se desglosan los hallazgos clave y sugerencias estratégicas y específicas para abordar las áreas de mejora identificadas, con el objetivo de promover un ambiente de trabajo donde todos los empleados, independientemente de su orientación sexual o identidad de género, se sientan valorados y apoyados.

### **6.1.1 Objetivo específico 1: Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.**

#### **6.1.1.1 CONCLUSIONES**

1. **Conocimiento de la jurisprudencia:** El análisis muestra que hay un conocimiento general sobre la jurisprudencia relacionada con la inclusión LGBTI en el ámbito laboral entre los empleados del Departamento de Talento Humano. Sin embargo, este conocimiento varía significativamente entre los distintos

niveles de la organización, lo cual indica una falta de capacitación uniforme sobre este tema.

2. **Aplicación de la Jurisprudencia:** A pesar del conocimiento básico, la aplicación de la jurisprudencia inclusiva no es consistente. Existen diferencias en cómo se interpretan y aplican las leyes y normativas relacionadas con la inclusión LGBTI, lo que sugiere la necesidad de directrices más claras y una mejor formación para garantizar una implementación uniforme.
3. **Comunicación de la jurisprudencia:** La comunicación de la jurisprudencia inclusiva hacia el personal es insuficiente. Aunque hay esfuerzos para informar sobre leyes y políticas inclusivas, estos no siempre llegan de manera efectiva a todos los empleados, lo cual puede afectar la percepción y el ambiente inclusivo dentro de la organización.

#### **6.1.1.2 RECOMENDACIONES**

1. **Implementar Programas de Capacitación Continua:** Desarrollar e implementar programas de capacitación continua para todos los niveles del personal sobre la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusión LGBTI. Estos programas deben ser obligatorios y evaluados regularmente.
2. **Establecer Directrices Claras:** Crear y difundir directrices claras sobre la aplicación de la jurisprudencia inclusiva, asegurando que todos los empleados comprendan sus responsabilidades y derechos.
3. **Establecer Directrices Claras:** Fortalecer los canales de comunicación interna para asegurar que toda la información relacionada con la jurisprudencia inclusiva llegue de manera efectiva a todos los empleados.

## **6.1.2 Objetivo Específico 2: Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.**

### **6.1.2.1 CONCLUSIONES**

1. **Planeación de las Actividades:** Se identifican diversas actividades planificadas, como talleres de sensibilización y programas de desarrollo profesional orientados a la inclusión. No obstante, la implementación y el seguimiento de estas actividades son dispares, lo que indica una falta de coherencia en la planificación estratégica.
2. **Actualización de las Políticas:** Las políticas inclusivas existentes están bien definidas, pero la actualización y revisión de estas políticas no se realizan con la frecuencia necesaria. Esto puede llevar a la obsolescencia de las políticas y a la falta de relevancia en un entorno laboral cambiante.
3. **Participación en el Diseño de Políticas:** La participación de los empleados en el diseño de políticas inclusivas es limitada. Aunque existen mecanismos para involucrar a los empleados en la creación y revisión de políticas, estos no son utilizados de manera efectiva, lo que resulta en una falta de representatividad y aceptación de las políticas por parte del personal.
4. **Proceso de Reedición de Políticas:** El proceso de reedición y mejora de las políticas es lento y burocrático. Las políticas necesitan ser más dinámicas y adaptables a las nuevas realidades y desafíos que surgen en el ámbito de la inclusión LGBTI.

### **6.1.2.2 RECOMENDACIONES**

1. **Estandarizar la planeación de Actividades:** Establecer un marco estandarizado para la planificación y ejecución de actividades inclusivas, asegurando consistencia y seguimiento adecuado.

2. **Revisar y Actualizar Políticas Regularmente:** Implementar un calendario regular para la revisión y actualización de las políticas inclusivas, involucrando a diversos grupos de interés para asegurar que las políticas se mantengan relevantes y efectivas.
3. **Promover una Cultura de Participación:** Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la participación de todos los empleados en la creación y mejora de políticas. Esto puede lograrse a través de campañas de sensibilización y creación de espacios seguros para la discusión y el intercambio de ideas.
4. **Agilizar el Proceso de Reedición:** Simplificar y agilizar el proceso de reedición de políticas, permitiendo adaptaciones rápidas a nuevos desafíos y oportunidades en el ámbito de la inclusión.

### **6.1.3 Objetivo Específico 3: Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.**

#### **6.1.3.1 CONCLUSIONES**

1. **Modelo de Lewin:** La investigación revela que la implementación del modelo de cambio organizacional de Lewin (Descongelamiento, Cambio y Re-Congelamiento) podría ser eficaz para mejorar la gestión inclusiva. Sin embargo, actualmente, solo se ha aplicado parcialmente, y es necesario un enfoque más estructurado y continuo para lograr cambios sostenibles.
2. **Descongelamiento:** El proceso inicial de crear conciencia y motivación para el cambio está en marcha, pero no es lo suficientemente robusto. Se necesita un esfuerzo más concertado para desafiar el statu quo y preparar a los empleados para el cambio.

3. **Cambio:** Las iniciativas de cambio están presentes, pero no son suficientemente amplias ni impactantes. Requieren una mayor participación y compromiso de los líderes organizacionales y de todos los niveles de la empresa.
4. **Re- congelamiento:** La fase de estabilización de los cambios es débil. Las nuevas políticas y prácticas inclusivas no se integran completamente en la cultura organizacional, lo que puede llevar a la regresión a las viejas prácticas no inclusivas.

### **6.1.3.2 RECOMENDACIONES**

1. **Aplicar Completamente el Modelo de Lewin:** Implementar de manera integral el modelo de cambio organizacional de Lewin, asegurando que cada etapa (Descongelamiento, Cambio y Re- Congelamiento) se lleve a cabo de manera efectiva y sostenible.
2. **Fortalecer el Descongelamiento:** Realizar campañas de concienciación más intensivas y frecuentes para desafiar el statu quo y preparar a los empleados para los cambios necesarios en términos inclusión.
3. **Ampliar las Iniciativas de Cambio:** Aumentar la amplitud y profundidad de las iniciativas de cambio, asegurando una mayor participación de los líderes y una integración más profunda en todos los niveles de la organización.
4. **Asegurar la Estabilización (Re – Congelamiento):** Implementar mecanismos para consolidar y estabilizar los cambios introducidos, asegurando que las nuevas prácticas inclusivas se integran completamente en la cultura organizacional y se mantengan a largo plazo.

Estas conclusiones y recomendaciones buscan mejorar significativamente la Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión LGBTI, promoviendo un entorno laboral más justo, equitativo e inclusivo.

## **6.2 LIMITACIONES**

El único factor limitante que se dio durante el proceso de recolección de datos corresponde a que más del 50% de la población en estudio eran parte de los factores excluyentes para formar parte de la investigación, específicamente porque no contaban con al menos seis meses de laborar para el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo.

## REFERENCIAS

- Abarca Arias, M. F., Linares , E., Castro , V., & Artiñano, M. (2016). *La Caja de Herramientas para la integración de personas LGBTI en los espacios laborales es una publicación de la Asociación Empresarial para el Desarrollo con apoyo del Fondo Canadiense para Iniciativas Locales*. . Obtenido de Poder Judicial de Costa Rica: <https://secretariagenero.poder-judicial.go.cr/images/Documentos/LGBTTI/Documentos/Caja-de-Herramientas-para-la-Integracion-de-Personas-LGBTI-en-Espacios-La>
- Alvarado Ruíz , H. L. (2021). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: Patria Educación. Obtenido de [https://www.google.co.cr/books/edition/Comportamiento\\_organizacional/ezxKEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Comportamiento+organizacional+a+partir+del+2020&printsec=frontcover](https://www.google.co.cr/books/edition/Comportamiento_organizacional/ezxKEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Comportamiento+organizacional+a+partir+del+2020&printsec=frontcover)
- Aroch, S. (31 de agosto de 2022). Caja de Herramientas para la formación en Derechos Humanos LGBTIQ+. *Hivos People Unlimited*, 64. Obtenido de <https://visibles.gt/wp-content/uploads/2023/04/Caja-de-Herramientas-para-la-formacion-en-Derechos-Humanos-LGBTIQ.pdf>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948, 10 de diciembre). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Obtenido de <https://documents.un.org/doc/resolution/gen/nr0/046/82/pdf/nr004682.pdf?token=0G8oWhlGpKCstLXvMV&fe=true>
- Asamblea Legislativa del República de Costa Rica. (2015, 14 de diciembre). *Ley 9343 Reforma Procesal Laboral*. San José. Obtenido de <https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Ley%209343%20Reforma%20Procesal%20Laboral.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente de 1949. (1949, 08 de noviembre). *Constitución Política de Costa Rica* (1 ed.). San José: Editorial Digital de la Imprenta Nacional. Obtenido de [https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/textos%20juridicos/constitucion\\_politica\\_digital\\_edincr.pdf](https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/textos%20juridicos/constitucion_politica_digital_edincr.pdf)
- Avendaño , M., Álvarez Luna , M., & Luna Moreras, E. (2019). *Inclusión laboral en población LGBTI desde el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (Tesis Especialización en Gerencia social) Corporación Universitaria Minuto de Dios*. Repositorio Institucional, Bogotá , Colombia . Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/10568/1/TE.GS\\_Avenda%C3%B1oMar%C3%ADa-%C3%81lvarezMar%C3%ADa-LunaErika\\_2019.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/10568/1/TE.GS_Avenda%C3%B1oMar%C3%ADa-%C3%81lvarezMar%C3%ADa-LunaErika_2019.pdf)
- Banco Mundial. (abril de 2023). *Banco Mundial*. Obtenido de LAC Equity Lab: Igualdad de Oportunidades: <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/lac-equity-lab1/equality-of-opportunities>
- Bracho Fuenmayor, P. L. (28 de diciembre de 2021). Teoría de la justicia de John Rawls, desde una perspectiva de la filosofía política. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política* , 109-132. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8758445>

- Caballero , J. (2006). *La Teoría de la Justicia de John Rawls* . Obtenido de Voces y Contexto Ibero Forum: [https://ibero.mx/iberoforum/2/pdf/francisco\\_caballero.pdf](https://ibero.mx/iberoforum/2/pdf/francisco_caballero.pdf)
- Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Santa Cruz de Tenerife. (2019). *Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Santa Cruz de Tenerife*. Obtenido de <https://www.camaratenerife.com/servicios/emprendimiento/creacion-empresas/asesorate/plan-de-viabilidad/actividad-de-la-empresa#:~:text=La%20actividad%20de%20la%20empresa%20es%20la%20declaraci%C3%B3n%20del%20empresario,ventajas%20competitivas%20y%20capacidad>
- Camilleri, I. (2021). *Diversidad e Inclusión en la Empresa*. Obtenido de Economía Industrial: <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/419/1%C3%B1igo%20Camilleri.pdf>
- Carcedo Cabañas, A., Chaves Groh , M., Lexartza Artza, L., & Sánchez Mora , A. (28 de Junio de 2016). *ORGULLO (PRIDE) en el trabajo: un estudio sobre la discriminación en el trabajo por motivos de orientación*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo (OIT): [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_495184.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_495184.pdf)
- Carvajal Pérez, A. L. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 198. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v12n2/1659-4932-rna-12-02-e3914.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera ed.). México: MCGraw- Hill Interamericana Editores, SA de CV. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=5205&pg=5>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México : MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. Obtenido de <https://archive.org/details/chiavenato-i-2017/page/n4/mode/1up?view=theater>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones* (Quinta ed.). Ciudad de México: MC Graw Hil.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones* (Quinta ed.). Ciudad de México: MC Graw Hil.
- Congreso Contitucional de la Repúblca de Costa Rica de 1887. (1887, 28 de setiembre). *Código Civil de Costa Rica*. San José. Obtenido de [https://www.oas.org/dil/esp/Codigo\\_Civil\\_Costa\\_Rica.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Civil_Costa_Rica.pdf)
- De Saá, P., & Ballesteros, J. (2014). *La Gestión de Personas y del Talento: La Gestión de los Recuersos HUMANOS en el Siglo XXI*. Madrid : McGraw-Hill Internacional de España SL. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=7590>
- Dohm , G. (2019). *Estudio sobre la Encuesta sobre el Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo en Argentina*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10469/15952>
- Duarte Romero, A. N., Jiménez Cortés, M. C., & Lopéz Hernández, K. D. (2020). *Percepción de programas de inserción LGBTIQ+ en trabajadores de organizaciones en Colombia (Tesis Licenciatura, Universidad de Santo Tomas)*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11634/22998>
- Fargas Peñarrocha, M. (2020). *Alternativas. Mujeres, género e historia*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona. Obtenido de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=MY0FEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=definici%C3%B3n+de+g%C3%A9nero&ots=LDjCAyH6Sb&sig=qJzN](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=lang_es&id=MY0FEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=definici%C3%B3n+de+g%C3%A9nero&ots=LDjCAyH6Sb&sig=qJzN)

- sEmIXzDiY4edlmxvwngNTLs#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20g%C3%A9nero&f=false
- Fuentes , A. (21 de noviembre de 2023). *Estrategia Digital*. Obtenido de Cómo Promover la Diversidad e Inclusión en el Lugar de Trabajo: <https://estrategiadigital.org/gestion-de-recursos-humanos/como-promover-la-diversidad-e-inclusion-en-el-lugar-de-trabajo/#:~:text=C%C3%B3mo%20promover%20la%20diversidad%20e%20inclusion%C3%B3n%20en%20el,y%20la%20empat%C3%ADa%20...%208%20Preguntas%20frecuente>
- Gamarra, G. (03 de Julio de 2023). *Factorial HR*. Obtenido de Liderazgo inclusivo: su importancia en el espacio de trabajo: <https://factorialhr.es/blog/liderazgo-inclusivo/>
- Gay, G., Miller, F., & West, C. (2022). *Digital Accessibility as a Business Practice*. Toronto, Canadá: RYERSON UNIVERSITY.
- Grupo Empresarial Montecristo . (2022). *Grupo Empresarial Montecristo*. Obtenido de <https://grupomontecristo.com/>
- Guadarrama Varón, I. Y., Gómora Miranda, Y. Y., & Caballero Santín, M. (Junio de 2023). El liderazgo y el coaching en el cambio organizacional. Una perspectiva desde el factor humano. *RILCO*, 5, 44. Obtenido de <https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i44.156>
- Gutiérrez Colomer , A. T. (2020). *Potencia tu liderazgo*. Madrid: Bubok Publishing S.L. Obtenido de <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/189309?>
- Hastwell, C. (20 de abril de 2023). *Great Place To Work*. Obtenido de ¿Qué es la gestión del talento? Definición, Estrategia, Procesos y Modelos: <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/que-es-la-gesti%C3%B3n-del-talento>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Segunda ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=31455>
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, P., Méndez Valencia, S., & Cuevas Romo, A. (2019). *Metodología de la investigación para bachillerato* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=10650&pg=5>
- INADI. (2018). *TRABAJO SIN DISCRIMINACIÓN* .
- Indeed. (17 de febrero de 2023). *Indeed*. Obtenido de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/que-es-politica-empresa#:~:text=La%20pol%C3%ADtica%20de%20una%20empresa%20es%20el%20conjunto%20de%20decisiones,es%20el%20camino%20a%20seguir.>
- Köhler Peláez, M. (2022). *Comunicación + Liderazgo: Un enfoque constructivista por competencias*. Ciudad de México: Grupo Editorial Éxodo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouh/207663?page=151>
- Laporta , A. (13 de julio de 2023). *APD*. Obtenido de Liderazgo inclusivo para promover la diversidad de perfiles en la empresa: <https://www.apd.es/liderazgo-inclusivo-ventajas-competencias/>
- Matarranz , A., & Arce, E. (2024). *El factor edad: Cómo la convivencia intergeneracional puede mejorar las empresas y la sociedad*. Madrid: LID. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=Rb7sEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=Rb7sEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Microsoft 365 Team. (30 de octubre de 2019). *Cómo implementar diversidad e inclusión en el lugar de trabajo*. Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-ww/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/how-to-build-diversity-and-inclusion-in-the-workplace>

- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2012, 24 de noviembre). *Directriz N°025-2012*. San José. Obtenido de <https://www.cipacdh.org/pdf/directriz.pdf>
- Ochoa Pineda, A. C., & Pesantez Beltrán, B. I. (2018). *Políticas de la Inserción Laboral que garanticen la inclusión, la igualdad y la participación en la población LGBTI: Caso Prefectura del Uzuay (Tesis de Grado)*, Universidad del Uzuay . Repositorio Institucional, Cuenca, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8654>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). *SITEAL*. Obtenido de UNESCO: Inclusión y Equidad: [https://siteal.iiep.unesco.org/eje/inclusion\\_y\\_equidad#:~:text=Se%20entiende%20que%20la%20inclusi%C3%B3n,estudiantes%20\(UNESCO%2C%202017\)](https://siteal.iiep.unesco.org/eje/inclusion_y_equidad#:~:text=Se%20entiende%20que%20la%20inclusi%C3%B3n,estudiantes%20(UNESCO%2C%202017).).
- Organización Mundial de la Salud. (2023). *Nota de orientación sobre la integración de la equidad en materia de salud, la igualdad de género, la inclusión de la discapacidad y los derechos humanos en las evaluaciones de la OMS*. Obtenido de <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/373810/WHO-DGO-EVL-2023.2-spa.pdf?sequence=1>
- Parque Empresarial del Este. (2024). *Paque Empresarial del Este*. Obtenido de <https://parqueempresarialdeleste.com/>
- Rimbau Gilabert, E. (07 de noviembre de 2023). *Universidad Oberta de Catalunya*. Obtenido de Liderazgo inclusivo ¿Qué es y cómo promoverlo en las organizaciones?: <http://hdl.handle.net/10609/149149>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento Organizacional* (Decima Octava ed.). México: Pearson Education de México, SA de CV. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32860>
- Sala Constitucional de Costa Rica. (1992, 11 de noviembre). *Sentencia 3435-92*. Obtenido de <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0007-89799>
- Sala Contitucional Costarricense. (2012, 17 de febrero). *Principio de la Igualdad Sentencia 19966-12*. San José. Obtenido de <https://accesoalajusticia.poder-judicial.go.cr/index.php/noticias/209-promueven-oportunidades-para-personas-menores-de-edad-en-conflicto-con-ley>
- Sánchez Castro , A., Huaranga Rivera, H. V., Cabezas Ramírez, T. V., & Ninalaya Casallo, M. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. Guayaquil: CIDE. Obtenido de <http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/2868>
- Sandoval Ortiz , F. (2023). Diversidad e inclusión en la gestión de recursos humanos: impulsores y beneficios. *FIPCAEC*, 449-460. Obtenido de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/877/1515>
- Santander. (2019). *Diversity and Inclusion report*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual-de-sostenibilidad/2019/ias-2019-informe-de-diversidad-e-inclusion-2019-50-es.pdf>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1978, 02 de mayo). *Ley General de la Administración Pública N°6727*. San José. Obtenido de [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=90116&strTipM=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=90116&strTipM=TC)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2017). *Política del Poder Ejecutivo para erradicar de sus instituciones la discriminación hacia la población LGBTI*. San José. Obtenido de

- [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=79466&nValor3=108740&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=79466&nValor3=108740&strTipM=TC)
- Trajtman, N., & Muller, K. (2021). *Manual de la Diversidad e Inclusión en las Empresas*. Obtenido de Línea Temática Personas y Trabajo: <https://accionempresas.cl/content/uploads/manual-de-gestion-de-la-diversidad-e-inclusion-en-las-empresas-2021.pdf>
- Ulloa Erazo, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas*, 2, 150-173. Obtenido de <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión de Talento Humano*. Ecuador: La Caracola Editores. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62166733/gestion\\_del\\_talento\\_humano20200221-82489-1571dah-libre.pdf?1582346903=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion\\_del\\_talento\\_humano\\_ESPOCH\\_2016.pdf&Expires=1707521004&Signature=ZmOhPKPeB53069B](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62166733/gestion_del_talento_humano20200221-82489-1571dah-libre.pdf?1582346903=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion_del_talento_humano_ESPOCH_2016.pdf&Expires=1707521004&Signature=ZmOhPKPeB53069B)
- Van der Toorn, J., & Gaitho, W. (2023). *LGBTIQ+ workplace inclusion: A global issue requiring a transdisciplinary and intersectional approach (Tijdschrift voor Genderstudies, Amsterdam University Press)*. Repositorio Institucional, Netherlands. Obtenido de <https://doi.org/10.5117/TVGN.2021.3/4.010.TOOR>
- Vesga Rodríguez, J. J. (01 de junio de 2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 201-213. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982020000100015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982020000100015&script=sci_arttext)

# ANEXOS

## **Lista de Anexos**

### **a) Documentos importantes de la investigación**

Anexo 1. Guía de entrevista Directivos y/o empleados

Anexo 2. Guías de entrevistas firmadas por participantes

Anexo 3. Sistematización de las respuestas obtenidas

### **b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana**

Anexo 4. Declaración Jurada

Anexo 5. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años)

Anexo 6. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación


Anexo 7. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor.

Anexo 8. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)

Anexo 9. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Profesional en Filología

Anexo 10. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

# Anexo 1. Guía de Entrevista Directivos y/o Empleados

<p><b>Universidad Hispanoamericana</b>  <b>Facultad de Ciencias Económicas</b>  <b>Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos</b>  <b>Cuestionario para Entrevista</b>  <b>Nombre de la investigación:</b> “La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José”.</p>	
---	---

Nombre Completo del Participante:

Puesto que Desempeña en la Empresa:

Tiempo de laborar para la empresa:

Nacionalidad:

Edad:

Identidad de Género:

### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más

honesto posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar un análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### **Entrevista**

**Objetivo Específico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### **1. Jurisprudencia de la Inclusividad**

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Objetivo Específico 2:** Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

#### **2. Actividades y Políticas**

- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Objetivo Específico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

### **3 Cambio Organizacional**

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con fecha al día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.


\_\_\_\_\_

Firma del Entrevistado

\_\_\_\_\_

Firma del Entrevistador

## Anexo 2. Guías de Entrevistas Firmadas por los Participantes.

Universidad Hispanoamericana		
Facultad de Ciencias Económicas		
Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos		
Cuestionario para Entrevista		
Nombre de la investigación: "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José".		

Nombre Completo del Participante:	Jose Chavarria Rodríguez		
Puesto que Desempeña en la Empresa:	Director de Recursos Humanos		
Tiempo de laborar para la empresa:	1 año 6 meses	Nacionalidad:	Costarricense
Edad:	46 años	Identidad de Género:	Masculino

**Justificación**

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### **Entrevista**

**Objetivo Específico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### **1. Jurisprudencia de la Inclusividad**

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Objetivo Específico 2:** Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

**2 Actividades y Políticas**

- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?
- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Objetivo Especifico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

**3 Cambio Organizacional**

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con forma al día 17 del mes de abril del año 2024.

  
Firma del Entrevistado

  
Firma del Entrevistador

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos

Cuestionario para Entrevista



Nombre de la investigación: "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José".

Nombre Completo del Participante: Loreyin Cajina Morgan  
Puesto que Desempeña en la Empresa: Reclutador  
Tiempo de laborar para la empresa: 4 meses Nacionalidad: Paraguense  
Edad: 28 Identidad de Género: Masc

#### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### Entrevista

**Objetivo Especifico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### 1. Jurisprudencia de la Inclusividad

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Objetivo Específico 2:** Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

**2 Actividades y Políticas**

- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?
- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Objetivo Específico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

**3 Cambio Organizacional**

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con forme al día 11 del mes de abril del año 2024.

Toreyvia Lajina M  
Firma del Entrevistado

  
Firma del Entrevistador

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos

Cuestionario para Entrevista

Nombre de la investigación: "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1º Semestre 2024 en San José".



Nombre Completo del Participante: Tatiana María López Masís  
 Puesto que Desempeña en la Empresa: Jefe de Reclutamiento y selección  
 Tiempo de laborar para la empresa: 1 año y 6 meses Nacionalidad: Costarricense  
 Edad: 36 años Identidad de Género: Femenino

#### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### Entrevista

**Objetivo Específico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### 1. Jurisprudencia de la Inclusividad

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Objetivo Específico 2:** Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

## 2 Actividades y Políticas

- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?
- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Objetivo Específico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

**3 Cambio Organizacional**

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con forme al día 12 del mes de 04 del año 2024.



Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

<p>Universidad Hispanoamericana</p> <p>Facultad de Ciencias Económicas</p> <p>Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos</p> <p>Cuestionario para Entrevista</p> <p>Nombre de la investigación: "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José".</p>	
--	--

Nombre Completo del Participante: Carolina Solano Bejarano

Puesto que Desempeña en la Empresa: Analista de Talento

Tiempo de laborar para la empresa: 12 meses Nacionalidad: Costarricense

Edad: 40 Identidad de Género: Femenino

#### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### **Entrevista**

**Objetivo Específico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### **1. Jurisprudencia de la Inclusividad**

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

Objetivo Específico 1: Establecer recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

**Objetivo Específico 2: Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.**

## **2 Actividades y Políticas**

- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?
- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Objetivo Específico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

### 3 Cambio Organizacional

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con firme al día 12 del mes de 04 del año 2024.

CSB  
Firma del Entrevistado

  
Firma del Entrevistador

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos

Cuestionario para Entrevista

Nombre de la investigación: "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José".



Nombre Completo del Participante: Christian Evaristo Quintero  
 Puesto que Desempeña en la Empresa: Analista Senior de Recursos Humanos  
 Tiempo de laborar para la empresa: 1 año 4 meses Nacionalidad: Costa Rica  
 Edad: 44 años Identidad de Género: masculino

#### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### Entrevista

**Objetivo Especifico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### 1. Jurisprudencia de la Inclusividad

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

Objetivo Específico 2: Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

## 2 Actividades y Políticas

2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?

2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?

2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?

2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Objetivo Específico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

### **3 Cambio Organizacional**

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con forme al día 12 del mes de 04 del año 2024

  
Firma del Entrevistado

  
Firma del Entrevistador

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos

Cuestionario para Entrevista

**Nombre de la investigación:** "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José".



Nombre Completo del Participante:

Tatiana Ugarte Drán

Puesto que Desempeña en la Empresa:

HRBP

Tiempo de laborar para la empresa:

3 años

Nacionalidad:

Costarricens

Edad:

38

Identidad de Género:

Femenino

#### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### Entrevista

**Objetivo Especifico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### 1. Jurisprudencia de la Inclusividad

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Objetivo Específico 2:** Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

**2 Actividades y Políticas**

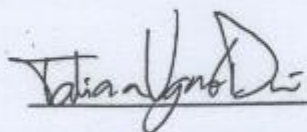
- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?
- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Objetivo Específico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

### **3 Cambio Organizacional**

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con forme al día 15 del mes de Abril del año 2024.



Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos

Cuestionario para Entrevista



**Nombre de la investigación:** "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José".

**Nombre Completo del Participante:** Esteban Masis Segura

**Puesto que Desempeña en la Empresa:** Senior Business Partner de Recursos Humanos

**Tiempo de laborar para la empresa:** 2,5 años

**Nacionalidad:** Costarricense

**Edad:** 32

**Identidad de Género:** Masculina

#### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### Entrevista

**Objetivo Específico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### **1. Jurisprudencia de la Inclusividad**

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Objetivo Específico 2:** Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

**2 Actividades y Políticas**

- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?
- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?



Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos

Cuestionario para Entrevista



**Nombre de la investigación:** "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José".

**Nombre Completo del Participante:** Gadrian Aquilar Murillo

**Puesto que Desempeña en la Empresa:** Human Resources Business Partner

**Tiempo de laborar para la empresa:** 2 años **Nacionalidad:** CR

**Edad:** 45 años **Identidad de Género:** Masculino

#### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### Entrevista

**Objetivo Específico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### 1. Jurisprudencia de la Inclusividad

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Objetivo Específico 2:** Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

**2 Actividades y Políticas**

- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?
- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Objetivo Específico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

**3 Cambio Organizacional**

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con forme al día 19 del mes de abril del año 2024.



Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos

Cuestionario para Entrevista

**Nombre de la Investigación:** "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José".



**Nombre Completo del Participante:** Estefanía Fonseca Campos  
**Puesto que Desempeña en la Empresa:** Jefa de Salud Ocupacional y Ambiente  
**Tiempo de laborar para la empresa:** 9 meses **Nacionalidad:** Costarricense  
**Edad:** 34 **Identidad de Género:** Femenino

#### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### Entrevista

**Objetivo Específico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### 1. Jurisprudencia de la Inclusividad

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Objetivo Específico 2:** Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

**2 Actividades y Políticas**

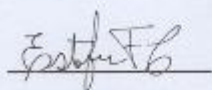
- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?
- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Objetivo Específico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

**3 Cambio Organizacional**

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con fecha al día 30 del mes de abril del año 2024.



Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos

Cuestionario para Entrevista



**Nombre de la investigación:** "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José".

**Nombre Completo del Participante:** César Montoya Vargas

**Puesto que Desempeña en la Empresa:** Ing. Salud, Seguridad y Ambiente

**Tiempo de laborar para la empresa:** 1 año 3 meses

**Nacionalidad:** Costarricense

**Edad:** 27

**Identidad de Género:** Masculino

#### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### Entrevista

**Objetivo Especifico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### **1. Jurisprudencia de la Inclusividad**

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Objetivo Específico 2:** Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

**2 Actividades y Políticas**

- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?
- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Objetivo Específico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

**3 Cambio Organizacional**

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con forme al día 24 del mes de abril del año 2024.



Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos

Cuestionario para Entrevista

Nombre de la investigación: "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José".



Nombre Completo del Participante:

Puesto que Desempeña en la Empresa:

Tiempo de laborar para la empresa:  Nacionalidad:

Edad:  Identidad de Género:

#### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### Entrevista

**Objetivo Específico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### 1. Jurisprudencia de la Inclusividad

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Objetivo Específico 2:** Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

**2 Actividades y Políticas**

- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?
- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Objetivo Especifico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

**3 Cambio Organizacional**

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con forme al día 30 del mes de Abril del año 2024.



Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato Administración con énfasis en Recursos Humanos

Cuestionario para Entrevista



**Nombre de la investigación:** "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José".

**Nombre Completo del Participante:** Molsés Pérez Ramírez

**Puesto que Desempeña en la Empresa:** Asistente de Compensación & Beneficios

**Tiempo de laborar para la empresa:** 2 años y medio **Nacionalidad:** Costarricense

**Edad:** 32 años **Identidad de Género:** Masculino

#### Justificación

La inclusión LGBTI en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo. Al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**Objetivo General:** Analizar la gestión del Departamento de Talento Humano del grupo empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** A continuación se presenta un cuestionario que contiene preguntas de respuestas abiertas, las cuales se le solicita responder de la manera más honesta posible con el objetivo de que los datos que arroje este estudio estén apegados a la realidad que se vive como profesional en cuanto a la Gestión Inclusiva del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en materia LGBTI, de esta manera poder generar una análisis con los resultados óptimos que enriquezcan el contenido de la investigación en cuestión, ninguna respuesta es incorrecta.

### Entrevista

**Objetivo Específico 1:** Identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la Gestión de Talento Humano y la Inclusividad.

#### **1. Jurisprudencia de la Inclusividad**

- 1.1 ¿Podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?
- 1.2 ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?
- 1.3 ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?
- 1.4 ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?
- 1.5 ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del Departamento de Talento Humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**Objetivo Específico 2:** Catalogar las actividades y políticas del Departamento de Talento Humano relacionadas con la inclusividad.

**2 Actividades y Políticas**

- 2.1 ¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?
- 2.2 ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?
- 2.3 ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?
- 2.4 ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad?
- 2.5 ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**Objetivo Específico 3:** Seleccionar recomendaciones para la mejora de la Gestión del Departamento de Talento Humano en relación con la inclusividad.

**3 Cambio Organizacional**

- 3.1 ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?
- 3.2 ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?
- 3.3 ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?
- 3.4 ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?
- 3.5 ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

Firmado en San José, Costa Rica, con forme al día 8 del mes de mayo del año 2024.

MOISES PEREZ RAMIREZ  
(FIRMA)

Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

## Anexo 3. Sistematización de Respuestas Obtenidas.

### Entrevista Jose Chavarría

#### Transcripción

**00:00:04 Entrevistador:** Una vez más Don Jose, agradecerle muchísimo por su tiempo. Voy a tratar de ser lo más breve posible porque evidentemente conozco que usted tiene una agenda bastante ocupada, verdad y además, obviamente por esta oportunidad de poder realizar este estudio, pues obviamente en esta empresa que es bastante grande y que para fines de lo que busco, pues es este, cumple con, con todas las características ¿verdad?, de lo que de lo que necesito.

Este le leo, pues, textualmente la justificación de esta entrevista que vamos a realizar. Para dar arranque, eh, cuento con su consentimiento Don Jose entonces para poder grabar esta conversación, ¿correcto?

**00:00:45 Jose Chavarría:** Así es.

**00:00:46 Entrevistador:** Perfecto. Bueno, las justificaciones básicamente, conocer, pues justamente la gestión que tiene el departamento de talento humano del Grupo Empresarial Montecristo en cuanto a lo que es la parte de inclusividad, este del colectivo LGTBI, verdad, este, entonces, pues básicamente quiero conocer como los avances lo que ustedes ya conocen y lo que están aplicando verdad, en materia de inclusión de este colectivo, en particular el objetivo como tal de la tesina, verdad, es analizar la gestión del departamento de talento humano del grupo empresarial montecristo para hacer inclusivo con relación al LGTBI en la administración de este durante el primer semestre de 2024 en San José, Costa Rica.

El cuestionario es básicamente. Consta de 15 preguntas son preguntas abiertas, verdad, en este caso de respuesta abierta, ninguna pregunta, obviamente, va a ser equivocada.

Es su opinión y evidentemente eso se va a tomar en cuenta para efectos del estudio. Son 5 preguntas por objetivo específico. El primer objetivo involucra la jurisprudencia de la inclusividad.

Y el objetivo indica lo siguiente, bueno, básicamente es identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión de talento humano y la inclusividad.

Para esta primera pregunta, don José ¿quisiera consultarle si usted me podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?

**00:02:32 Jose Chavarría:** ¿Si puedo describir mi comprensión?

**00:02:35 Entrevistador:** Si señor.

**00:02:43 Jose Chavarría:** Sí, no por supuesto, usualmente digamos en esta materia. Bueno, siempre me reúno tanto el departamento legal, así como de medios externos cuando sea necesario.

Mira, obviamente el principio que para mí universal que rige acá, es que no haya, ningún acto de discriminación, verdad, hacia ninguna persona.

Y eso es evidentemente lo que nosotros buscamos personalizar a través del código de ética, políticas internas, verdad, y cada vez que tenemos una situación particular también que como sabes asegurarse de separar los elementos para asegurarse que no haya ningún tipo de discriminación que hacia ninguna persona.

**00:03:28 Entrevistador:** Perfecto. La segunda pregunta, Don José sería, ¿qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado usted que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**00:03:45 Jose Chavarría:** ¿A nivel nacional, te referís?

**00:03:47 Entrevistador:** Sí a nivel nacional o inclusive sí, hay algo específico, tal vez que se haya dado en la empresa, verdad como tal, ¿Qué en casos o decisiones judiciales usted considera que, que, sean de impacto significativo en la gestión de talento humano?

**00:04:00 Jose Chavarría:** A nivel judicial la verdad es que no, bueno, no tengo ninguna en conocimiento, el, verdad, digamos relacionada al, al, grupo, yo aquí Olman, entiendo obviamente que, que, esta sección es de la parte de jurisprudencia, pero sí más bien o sea para mí, es importante que al final ya esto aplica inclusive para, o sea, organizaciones en las que he trabajado anteriormente y Montecristo no es la excepción, verdad, lo que hacemos, o sea, si bien nos aseguramos de cubrir todos los aspectos legales siempre es, es como apenas el mínimo, verdad, el, pues al final nos, nos, interesa ir mucho más allá y nos interesa hacerlo por convicción más que por una obligación legal.

**00:04:45 Entrevistador:** Claro, no y es importante porque si bien es cierto, el estudio es el relacionado con el Grupo Empresarial Montecristo, verdad, pues obviamente me interesa conocer su experiencia, no solamente verdad, este, en la empresa, sino su experiencia al respecto en di, pues en lo que usted haya o en lo que usted ya haya tenido, pues obviamente oportunidad de, de, ver en cuanto a lo que es tema de, de, inclusión LGTBI.

La tercera pregunta, este objetivo, don José es ¿cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia relacionada con inclusividad en su área de trabajo?

**00:05:22 Jose Chavarría:** Si, ahí siempre, o sea, contamos con todo el, el apoyo de verdad del equipo legal, de, del grupo, usualmente siempre cuando hay algún cambio de legislación, cosas así, ya sea hacemos alguna sesión interna o participamos también con proveedores externos, verdad, o sea ya concursos específicos cuando están dirigidos para cambios de legislación.

**00:05:44 Entrevistador:** Perfecto. La siguiente pregunta, ¿puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la, la, jurisprudencia, inclusividad en situaciones específicas dentro de su departamento?

**00:05:58 Jose Chavarría:** ¿Dentro de mi departamento?, mira, o sea no, no quisiera nada más referirse a ver dentro del departamento. O sea, creo que el rol nuestro más importante es, verdad a nivel de, de, todo el grupo, obviamente. Y digamos nuestras

funciones no las separamos, están dentro y fuera del equipo lo que quiero decir. O sea, yo creo que tal vez una de las áreas donde es más sensible, tal vez ahí verdad, digamos, de entrada, nosotros tenemos que tener un rol mucho más vigilante y algunas veces verdad, hemos presenciado algunos casos, es por ejemplo en la parte de reclutamiento y selección. O sea la hora, sobre todo a la hora de digamos de estar valorando, por ejemplo, diferentes candidatos o candidatas para una posición verdad, en las discusiones con los gerentes contratantes, verdad, es, es, es, como un área, y, aquí no lo quiero indicar únicamente a inclusión del LGTBI, verdad, porque también, o sea, puede ser a cualquier tipo de sesgo, o sea, puede ser desde temas de edad, o temas de hasta estado civil, verdad y digamos tal vez esto no, no necesariamente aplica la experiencia en el grupo pero si mi experiencia profesional, diay he visto gente sesgar por qué universidad, si la persona se graduó de una universidad, verdad, de, del estado, verdad, la UCR, la UNA versus una universidad privada, verdad, entonces si, tal vez es un área desde que se hace, digamos cuando tomamos el perfil para una posición, cuando hablamos del perfil, digamos, ideal del candidato o la candidata para una posición, eh, con, con, cada gerente contratante, y a la hora de ya hacer, por ejemplo, la, el, el, repris final de la, de las evaluaciones, es una en particular donde va a existir, digamos, y que pueden haber algunos sesgos, verdad, y diga no, no lo quiero hacer únicamente de LGTBI si no que puede ser de cualquier tipo de sesgo y ahí sí nuestro rol, nuestro rol sí es súper importante y también a la hora de aplicar los, los, o sea tenemos instrumentos de medición, verdad, que aplicamos pruebas y demás que tienen en los en los procesos de selección y también justamente para evitar ese, esos sesgos, verdad que al final, o sea que estás comparando, por ejemplo, pruebas psicométricas, estás comprando pruebas psicométricas y al final y temas de orientación sexual o de raza, etcétera, quedan completamente aislados, pero como uno está viendo también el resultado de una evaluación. Es este tal vez, diría que hay más, verdad tiene que más activamente estamos siempre vigilantes.

**00:09:02 Entrevistador:** Perfecto, perfecto. Muchas gracias. La última pregunta, este primer objetivo, don José es ¿cómo se comunica la jurisprudencia laboral de la inclusividad al personal del departamento de talento humano y a los demás colaboradores del Grupo Empresarial Montecristo?

**00:09:20 Jose Chavarría:** Sí, a nivel interno del equipo, como te decía anteriormente, el siempre el apoyo, todo lo que tenga que ver con jurisprudencia, de cualquier naturaleza va a salir del área legal, verdad, y o sea ya sea tomar decisiones las manejamos de carácter interno o también sesiones que hemos tenido con especialistas que trabajamos en nivel externo, verdad, entonces todo el tiempo estamos teniendo refrescamientos.

A nivel del grupo no hay, no hemos tenido una iniciativa específica, por lo menos que yo conozca verdad, pero sí, sí capturamos realmente la, los principios más importantes a través del código de conducta, verdad, para mí es como el documento más importante y además, todas las políticas internas están bien.

**00:10:11 Entrevistador:** Perfecto Don Jose, muchas gracias. El siguiente objetivo de, del estudio es catalogar las actividades y las políticas del departamento de talento humano relacionadas con la inclusividad.

Para iniciar con esta ronda de preguntas, como le indicaba está relacionado con actividades y políticas, la primera pregunta sería, ¿cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:10:40 Jose Chavarría:** Sí, mira, yo hoy no te podría mencionar, o sea que hemos hecho específicamente para actividades para para un entorno inclusivo para mí, más bien lo más importante es o sea pensarlo desde el punto de vista de cuando hacemos actividades, y te voy a dar un ejemplo, cuando hacemos actividades como los voluntariados verdad, cómo lo pensamos desde el punto de vista de inclusividad y si esto abierto a todos verdad, entonces que tienen que ser desde los verdad cuando discutimos, por ejemplo, la fecha y

los horarios que los hacemos, verdad entendiendo que no todos trabajan en los mismos horarios. La ubicación geográfica, ejemplo de, de, las actividades y hace poco, por ejemplo, algo que hicimos lo hicimos en la fortuna pensando en bueno como le damos oportunidad a la gente que está en el área de San Carlos, en el Metropolitano de San Carlos, y ahora vamos a hacer una en Puntarenas, entonces, también pensando en SISLOCAR y las sedes que están ahí cerca del área de Puntarenas. Y en general cuando, o sea, cuando hablamos de los mensajes, cuando hablamos, o sea para cualquier actividad que hagamos, cualquier tipo comunicación, verdad, cómo o sea de la manera que se redacte un mensaje, verdad, consideraciones que tenemos, por ejemplo, de, o sea en cualquier tipo de tipo de actividad, digamos, de poder asegurar la participación de toda la gente, y es donde usualmente suelen, ya tenemos una discusión al respecto, y verdad y sin ser perfectos, obviamente, pero siempre tratamos de tener presente todo tipo de verdad, digamos, de realidad, de todo nuestro personal para con el objeto de ser inclusivos.

**00:12:27 Entrevistador:** Si lo importante es obviamente, como usted dice es poder promover la participación de todos.

Como segunda pregunta, Don Jose de este, de este, objetivo ¿podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?

**00:12:47 Jose Chavarría:** Sí a ver cómo te digo, o sea, tenemos las políticas laborales que están en la intranet, tenemos ver el código de conducta, que si después, tal vez como el, el, documento que resume en esencia lo más importante, digamos son para nosotros realmente los documentos guías, o sea, adicionalmente verdad, insisto, verdad, esto igual si lo hacemos o sea, perdón, no, no para un grupo específico, los alumnos, considerando todo tipo de, de, verdad, de factores de diversidad y hay ejercicios que hacemos, por ejemplo, cuando hacemos revisiones salariales, verdad, o sea, ahí es una oportunidad, por ejemplo, para asegurar que nosotros estamos teniendo verdad, prácticas

consistentes en toda la población, verdad, y hay diferentes ejercicios que corremos a lo interno, verdad, y, dentro de esto obviamente tenemos a través de hojas de Excel y de más para asegurar que o sea que no hay ningún sesgo, por ejemplo, a la hora de tomar decisiones de salarios. O por ejemplo, también cuando tenemos verdad cómo, cómo lograr consistencia, o sea, para instituciones que son comparables, o sea, para asegurar consistencia y eliminando cualquier otro factor, de verdad, digamos, de, de, riesgo en la decisión. Ese es digamos como ejemplos de cosas que hacemos, verdad que, que, muchos eventos, verdad suceden y que no necesariamente las, las, compartimos abiertamente con toda la empresa verdad, el tema de compensación es un tema que por naturaleza se maneja confidencial, pero sí hay ejercicios que corremos nosotros antes.

**00:14:25 Entrevistador:** Comprendo, claro. Eh como siguiente pregunta, José, ¿qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean en relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?

**00:14:42 Jose Chavarría:** Sí, hay mucho, digamos, cuando hemos discutido algún cambio o alguna actualización verdad, típicamente se ha basado en, ya contrastando la, la, las políticas contra la práctica. Usualmente ya son, verdad, han habido casos obviamente no puedo comentar detalles pero o sea, digamos parte también de nuestro quehacer esa investigaciones que se hacen por diferentes cuestiones que se presentan, verdad y temas también donde hay medidas disciplinarias, por ejemplo, de por medio, por lo menos la investigación de una disciplinaria, entonces, y todo ese tipo de, de, casos de verdad que bueno, por su naturaleza son altamente confidenciales, verdad, también son oportunidades para verlos a la luz de las políticas verdad, ¿sí están o no reflejando la necesidad, verdad, vigente de la población.

**00:15:41 Entrevistador:** Perfecto, ¿cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de las políticas relacionadas con inclusividad?

**00:15:54 Jose Chavarría:** Es una buena pregunta, hoy por lo menos, en mi tiempo acá en el grupo no hemos hecho necesariamente algo donde lo, lo, promovamos proactivamente, usualmente sí la revisábamos, la pasamos a mejores prácticas y siempre tenemos verdad, igual asesoría externa, gente que ha trabajado para diferentes empresas y verdad, nos dan su perspectiva, pero ciertamente no, no hemos hecho algo específico para poder también tomar impulso, a nivel interno.

**00:16:28 Entrevistador:** Perfecto. ¿Qué es desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos don Jose?

**00:16:40 Jose Chavarría:** Sí para mí lo más importante es que al final si tienes realmente un grupo de trabajo que es representativo y esto no es original mío, esto lo, lo, decía un antiguo jefe en otra empresa, es decir, al final, o sea cuando uno sale a la calle, camina y ve la gente, cuando uno en la oficina y camina debería, lo que uno ve en la calle, debería reflejar lo que uno es dentro de la organización, verdad, o sea, eso es legalmente es, es, es el mejor indicador de que estás haciendo bien, o sea, que realmente estás creando un, un ambiente de trabajo diverso, o sea que al final es, o sea digamos que la, la, gente que está dentro de la organización es un espejo de lo que vas a ver cuando vas por la calle, verdad, y para mí eso, por ejemplo, es súper importante a nivel de, de, mi equipo, porque al final también hay muchos, tenemos también esa esa batuta, esa responsabilidad también frente a la organización, verdad, y como te decía, cuando hemos tenido algún caso en particular, cuando estamos planeando una actividad o cuando tenemos esas discusiones que tenemos esas preguntas, verdad, el punto de vista de, para asegurar que creo que estamos haciendo verdad, por lo menos que presenta a la gran mayoría de la población. Eh, si mi equipo no tuviera yo esa, verdad, es diversidad de nuestra población reflejada eh, vamos a tener como se diría en inglés “blind spots” verdad, puntos ciegos de, a la hora de tener esas discusiones, a la hora de también de planear las cosas para el grupo, verdad, o

tener verdad, que tomar decisiones por una política interna, por ejemplo. Entonces sí, en el fondo, para mí ese es el, digamos, por ahí empieza mi tarea y a medida que también mi equipo verdad, o sea, tenga un, o sea, que tengamos un equipo que realmente presente diversidad es lo que hace el primer instrumento para poder hacerlo para nuestra empresa.

**00:18:52 Entrevistador:** Excelente. Muchas gracias por el aporte, ya para ir finalizando, bueno, vamos a entrar en el objetivo final que es el número 3, eh, este objetivo lo que busca es seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del departamento de talento humano en relación con la inclusividad y abarca cambio organizacional. La primera pregunta de este apartado es, ¿cómo describiría la cultura organizacional en términos de receptividad al cambio, específicamente en lo que respecta a la inclusividad?

**00:19:27 Jose Chavarría:** Si, si, ¿hablando de toda la organización a nivel de grupo?

**00:19:31 Entrevistador:** Sí correcto.

**00:19:34 Jose Chavarría:** Sí, mira, yo creo que el, o sea, por un lado, por lo menos diay, en mi experiencia, poco más de 1 año acá, lo primero es, di que se refleja desde punto de vista de, de, verdad, de los Durman, de don Francis como CEO del grupo verdad, y fundador del grupo, es algo que eminentemente primero disfrutar partir de él. El, el otro punto que para mí es muy valioso y digamos tangible y se requieren y en el día a día es el hecho que y principalmente verdad, se concentra un poco más en el hospital, pero a partir del hospital también se aplica a todo el grupo es que, o sea, la naturaleza de un negocio de salud verdad, realmente te lleva a tener una población digamos desde el punto de vista del paciente, cliente verdad que es altísimamente diversa, verdad, y, o sea, en todo aspecto y yo creo que a partir de ahí es que también, verdad, la forma que yo le veo es como que desde el punto de vista del cliente se modela hacia adentro después, verdad, ese entendimiento de diferentes realidades desde el veamos, entendimiento por un lado y educación, tolerancia, verdad, y apertura, o sea, no sé si me estoy explicando bien, pero es como que viene desde afuera verdad, y uno lo ve reflejado a nivel interno, verdad.

**00:21:03 Entrevistador:** Claro, claro. Perfecto no claro, si es bastante, bastante, claro de hecho.

Eh, Don Jose la siguiente pregunta, habla de ¿qué iniciativas específicas se han implementado en el departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento más inclusiva?

**00:21:31 Jose Chavarría:** Sí, mira no, no, o sea, realmente para mí son más cosas que suceden en el día a día que, que, programas o iniciativas las que evitó tener son de esas que de verdad aparecen con bombos y platillos y después, desaparecen, verdad, nosotros, por ejemplo, bueno exclusive a nivel del equipo, tenemos a Adrianita, verdad que es una persona con discapacidad que ha estado desde hace varios años trabajando con nosotros, verdad, y hay, y tal vez es el vehículo más importante para mí es a través de las conversaciones y discusiones, verdad, discusiones en el buen sentido, o sea, cuando hay debate de ideas, y permite, o pasa más de manera cotidiana y hace para mí, es el mejor check más allá de, de, iniciativas o programas para que a veces más, diay, en lo personal creo que termina moviéndose en un corporativo y la gente los hace porque hay que hacerlo, pero no necesariamente porque hay una convicción. El, digamos el, el marcador, el marker como es la palabra en inglés y digamos la forma en que realmente lo voy midiendo, es justamente cuando, o sea cuando, aparecen esas preocupaciones, cuando la gente levanta la mano, cuando, el ejemplo del reclutamiento, o sea, cuando el reclutador, por ejemplo, levanta la mano verdad, hay una preocupación de si hay algún sesgo, una toma de decisión, verdad de alguna persona dentro del grupo o desde el momento que estamos discutiendo el perfil verdad. Ese para mí es, digamos, el mejor indicador de que proactivamente en el día a día, verdad, di, tenemos un grupo que está atento a, o sea, cualquier tipo verdad, trato discriminatorio no equitativo, verdad, y rápidamente lo estamos abordando.

**00:23:41 Entrevistador:** Perfecto. ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con inclusividad?

**00:23:52 Jose Chavarría:** Como te decía anteriormente para mí viene por convicción y o sea, digamos en el equipo de, de, personas con las que trabajo realmente es siempre va a ser una expectativa para empezar sobre todo en Recursos Humanos y aunque no lo estuviera yo no o sea no toda mi carrera la ha hecho un Recursos Humanos, verdad, solo una parte de ella, y, di pero igual siempre ha sido, o sea, un componente que, que, uno busca y es que también, o sea, digamos, quiero ser claro, o sea, por un lado hay convicción y uno lo hace por un principio de integridad ,pero or otro lado, también hay un motivo de negocio y tiene mucho que ver con lo que decía anteriormente al hospital, o sea, si, si, vos manejas un negocio que quién o sea, quien contrata tus servicios verdad, es un perfil altísimamente diverso y uno, y uno no logra comprender eso verdad y no logra que la organización de uno además refleje esa diversidad propia base de clientes verdad, al final, eso termina afectando la experiencia. y eso es una realidad. Yo creo que digamos en alguna otra parte de mi carrera, por ejemplo, estaba más metido en industrias donde hay menos diversidad, verdad, entonces, o sea le y bueno, tal vez voy a hablar más allá de mi experiencia, y si vemos un área muy específica, no sé industria, tal vez aquí no hay, pero bueno, industria perforación de petróleo, verdad, y bueno construcción y esto ya ha ido cambiando dichosamente, pero digamos, y, o sea tenés una cartera de 50 clientes en todos tus verdad, todos los representantes de los clientes es un perfil muy parecido verdad, o sea hay poca diversidad del lado del cliente y el lado tu compañía a final vivís como en esa burbuja. Cuando estás en un negocio, verdad, donde tenés todo el espectro a la población o sea, si uno no tiene eso, verdad, o sea, sino no entiende esa diversidad, si no entiende, y si no lo adopta en la organización y no la reflejan en el trato con las personas, por ejemplo, a el nivel de servicios verdad, o sea al final, di, realmente marca la experiencia del cliente y la preferencia del cliente verdad, entonces, hay, hay un tema que es por convicción, verdad, y hay un tema que es por negocio y ambos son verdad importantes.

**00:26:38 Entrevistador:** Perfecto. ¿Cómo se mide y evalúa los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?

**00:26:48 Jose Chavarría:** No tenemos una medición específica de digamos, informal cuantitativa, eh, como tal, verdad, si lo hacemos, por ejemplo, o sea, nosotros tenemos digamos, una práctica de, y perdona que a veces se me vienen las palabras en inglés “the round tables”, verdad, tomamos decisiones de grupo en la que no está la jefatura de ese equipo y ahí es donde o sea, evaluamos ese tipo de cosas, verdad, que uno parece verdad, poco más cualitativas, pero sí, sí, son una práctica consistente y presente. A nivel cuantitativo como tal, por ejemplo, una encuesta verdad de Cultura organizacional donde se mira eso, hemos testeado un par, ya hicimos una en Medismart, tenemos un par ahí de de pilotos que hemos testeado verdad, pero hoy todavía estamos resolviendo algunos temas, primero de tecnología, digamos a nivel de Recursos Humanos, para ya dar el paso, por ejemplo, ya tener instrumentos ya cuantitativos donde podamos hacer para de forma consistente.

**00:28:01 Entrevistador:** Ya, perfecto

**00:28:01 Jose Chavarría:** Esto a nivel de compañía verdad, nos falta a nivel de departamento, pero estamos pensando primero a nivel de compañía.

**00:28:09 Entrevistador:** Es, es, y es aplicable también, no hay problema ya para finalizar, don José con esa entrevista, ¿qué recomendaciones sugeriría para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano que sea más inclusiva en su departamento y en el grupo empresarial como tal?

**00:28:31 Jose Chavarría:** Sí yo mira siempre parto que en esta es una tarea que nunca se acaba y que siempre hay cosas por hacer, verdad, y una o sea, de los, como te digo, tal vez bueno, más bien no, no profundicé en eso, y talvez si me gustaría hacerlo o sea, el nosotros, voy a usar palabras de, de, Minor Bonilla y no mías, o sea, hemos tenido una deuda tecnológica en algunas áreas del grupo y con esto quiero decir, o sea, el grupo

que ha crecido muy rápido, verdad, y la cantidad de empleados, verdad, ya sobrepasamos los dos mil empleados, por ejemplo, verdad, y esto se ha venido pasando de forma muy acelerada. Y digamos, a nivel de la gestión de sobre todo las partes transaccionales, verdad, no, digamos, tenemos, habíamos hecho poca inversión en tecnología y nos estamos quedando rezagados y parece cosas sencillas, pero, por ejemplo, en cualquier día de la semana nosotros recibimos hasta 20 solicitudes de una constancia salarial, entonces estamos hablando de que son más de cien solicitudes a la semana. Y eso todavía es un proceso altamente manual, entonces, y eso es solo un pequeñito ejemplo, o sea un montón de cosas hoy que todavía son muy intensivas en cuanto a intervención de personas, verdad, y que la media entonces que el grupo ha crecido, verdad, ha venido saturando administrativamente muchos procesos. Entonces realmente yo reuní el grupo el, el, año pasado y digamos dentro de mi plan primero está poder, digamos salir de, de, esa prioridad que es para ponernos al día a nivel tecnológico poder o sea, automatizar y pasar autogestión, muchas de estas y digamos puros de transacciones que tenemos, ese para mí es un imperativo número uno que además nos permite ordenar la propia información de nuestra población, verdad, de nuestros empleados, verdad, porque hoy también se no, no tenemos tantos datos como quisiéramos para poder entender justamente, cuál es el perfil de nuestra gente, y como mejor incorporando iniciativas y programas, y cuáles deberíamos estar haciendo y dirigiendo. El año pasado, también hicimos sí, o sea, si hemos venido trabajando en conjunto también con horizonte positivo, por ejemplo, esa, esa sí no permitió acomodar toda la información organizacional de realización a levantar información importante, pero, todavía tenemos, o sea, tenemos mucho más trabajo por hacer como te digo, terminar de gestionar a escala toda la, la información. Una vez que ya se está ordenado y organizado entonces, y el segundo bloque ya viene verdad, pensando más en cómo vamos introduciendo programas, verdad, diferentes iniciativas verdad que, que, tenga un, un impacto, digamos puntual, o sea, para para darte ejemplos concretos de esto hoy, por

ejemplo, o sea nosotros no podemos capturar a nivel agregado, verdad, que uno pueda bajar un reporte y verlo, que no sea uno por uno, o mano, etcétera. Por ejemplo, no podemos capturar. ¿Cuánto es el tiempo promedio que una persona pasa a un puesto antes de ser promovido al siguiente?, verdad, o ¿qué porcentaje de nuestra gente reciben la promoción? Lo primero es poder medir eso, verdad que eso es, digamos una evaluación que en el futuro se vamos a poder capturar e importar de manera agregada. Cuando ya, ya, empiezas, por ejemplo, a tener esos primeros los pantallazos de, de, ese tipo de preguntas tan digamos, tan fundamentales a nivel de gestión de la gente verdad, ya puede uno empezar a ver, digamos a hacer más clics, en datos y hacer cosas específicas para darte un ejemplo en este mismo hilo, sí, nosotros decimos, bueno, verdad, y la, la, gente, por ejemplo, o sea, hacen un puesto de 4 años en promedio, verdad, antes de recibir una comisión verdad, pero después podemos hacer doble clic y entonces entender por ejemplo si hombres y mujeres son promovidos a la misma tasa, verdad, al mismo tiempo no. Y si hay una diferencia, y si hay una diferencia empezar a indagar verdad, ¿qué es lo que hace la diferencia?, y aquí si hablando por experiencias que he tenido en el pasado, o sea, en esta misma línea, por ejemplo, verdad de crear programas para una parte de la población que estadísticamente digamos no estaba avanzando en su carrera al mismo ritmo que otro grupo de la población, verdad, pero, porque ya tenés los datos y entonces no solo podés identificar que ya había verdad, una oportunidad, pero también puedes medir cuál es el impacto de esos programas después, verdad, y tener, o sea, y al final el programa no es un fin en sí mismo, es un medio para, para conseguir un fin que es para idear, por ejemplo, en, en, el avance de carrera, verdad, dentro de, digamos, de segmentos, de, de la población de los empleados. Entonces, sí, sí, tal vez digamos, inclusive, pues muchas de las, o sea, en algunas de las preguntas que me hiciste, pero más que todo digamos no te respondía verdad, básicamente cosas estamos haciendo, tiene también, con, que ver con el hecho de que primero estamos ordenando, digamos como verdad, esa parte que, que, que va para atrás, verdad que todos

sus programas que es poder organizar los datos primero verdad, de la población y poder entender, o sea, el ciclo de vida del empleado de que lo contratamos verdad hasta que la persona decide irse o la relación laboral termina, verdad, ¿cómo es ese ciclo?, ahora, ¿cuántas veces fue promovido?, ¿cuánto tiempo estuvo en cada posición?, verdad, ¿fue o no promovida la persona?, ¿se movió o no de departamento, de sede?, etcétera. Pero toda esa es información, primero que para mí, es que son los insumos para poder tomar decisiones luego de, como digo, o sea, un programa no es un fin, sino al final es un medio para lograr algo, verdad, entonces, hoy estamos más en, en esa etapa todavía de verdad, en el cuadrito, uno de un plancito 5 años, si, digamos, el primer paso es.

**00:34:52 Entrevistador:** Claro que es bastante interesante, todo lo que, lo que está diciendo, por qué, evidentemente para que todas las cosas funcionen, primero tiene que estar ordenadas, verdad, pues, es un poco más complicado, tal vez debería poder.

**00:35:05 Jose Chavarría:** Para que funcionen y para que sean constantes en el tiempo que tener más importante porque no puede hacer el esfuerzo de como te decía anteriormente, montar una iniciativa y mucha bulla y todo, pero pues no se sostiene porque no, o sea, ni siquiera pudiste, me di cuenta el impacto.

**00:35:08 Entrevistador:** Claro, claro, Don Jose de verdad que le agradezco muchísimo por su tiempo, por su respuestas este, que evidentemente, pues me ponen a mí un poquito más cerca de poder también pues, alcanzar esta meta profesional que, que, desde hace un poco más de año y medio y pues me propuse poder concluir y definitivamente su aporte es de gran, es de valiosa ayuda, verdad, para poder este alcanzar esto, además de que obviamente la oportunidad que se me brindó de poder hacer el trabajo directamente acá en, en, el grupo, como le digo que lo interesante es que es un grupo que tiene, pues muchas empresas, verdad, diferentes tipos de productos y servicios, verdad, pues sí, evidentemente genera una visión mucho más amplia, verdad en cuanto a gestión de talento humano y que di, pues el objetivo que busca esto es ver cómo justamente se incluyen estas

personas de este colectivo, verdad, que muchas empresas increíblemente a estas alturas de la vida, pues, todavía siguen excluyendo, se siguen generando esos sesgos que usted mismo ha mencionado anteriormente, verdad, y que pues, lo que busca uno con este tipo de investigaciones es poder, hacer un alto verdad, a eso y poder dar igualdad de oportunidades, no solamente porque en mi investigación vamos, me doy cuenta que existe mucho respecto a inclusividad de la persona en con alguna discapacidad que existe mucho con igualdad de género, por ejemplo, verdad que tanto hombres y mujeres tengan las mismas oportunidad, etc. Pero bien es que en la investigación con respecto a lo que es este colectivo, a pesar de que el país tiene miras de que sí ha avanzado mucho al respecto, todavía sigue existiendo vacíos este, pues importantes a nivel laboral, verdad, entonces pues di justamente esto es lo que lo que pretende esta investigación, verdad poder ir ocupando esos vacíos y pues ojalá funcionar como como un aporte, verdad, a di para para futuros, verdad, para que las cosas puedan cambiar de la mejor manera. Entonces de verdad que le agradezco.

**00:37:40 Jose Chavarría:** Sí, y ahí sí me permitís, yo sé que estamos sobre tiempo, pero tal vez al final también buscando que esto nos pueda funcionar que también podamos sacar provecho.

**00:37:42 Entrevistador:** Claro.

00:37:53 Jose Chavarría: Yo creo, Olman, parte muchas veces la dificultad está, o sea, hay diferencias que son tangibles y medibles verdad, uno inclusive habla de género, pero realmente lo que estamos viendo es sexo masculino y femenino, verdad, pero esos son, primero, son capturarles verdad, y están hasta en la cédula de identidad, verdad, digamos, o sea, te permiten justamente cuando sí analizás data agregada y demás como el ejemplo que yo te di anteriormente de avance de carrera, si te o sea, te permite medir y comparar, verdad, yo creo que a veces parte de los retos y yo, por ejemplo anteriormente o sea, en la empresa que trabajaba anteriormente, o sea, trabajé, con, con, había un, o sea,

manteníamos grupos internos, digamos que trabajan en diferentes tópicos verdad, y había uno que era justamente para la gente LGTBI y yo era, digamos el sponsor, una organización para ese grupo, o sea, básicamente mi tarea era darles apoyo en diferentes actividades, o sea, no me metía en el día a día lo que ellos planeaban, sino más era como un apoyo, digamos a nivel gerencial y fuera de presupuesto y más. Pero algo que sí, en algunas ocasiones tuvimos las discusiones, era, verdad, yo creo que aplica en cualquier otra compañía es para que al final del día no son condiciones personales que no necesariamente son capturadas a nivel de los datos, partiendo de yo creo que también porque no tiene que hacerlo verdad, al final del día la preferencia sexual tendríamos que encuestar a la gente para saber y todo o sea, el fondo, el principio está en que todo mundo sea tratado de manera equitativa y con las mismas oportunidades.

## Entrevista Greyvin Cajina

Grabación de la reunión de Entrevista - Tesina - Olman Obando Jiménez - 20240411\_110308.mp4

### Transcripción

**00:00:07 Entrevistador:** Bueno, Greyvin nuevamente agradecerle muchísimo por su tiempo y quiero nada más. Me indique por favor si cuento con su aprobación para que esta entrevista quede grabada.

**00:00:17 Greyvin Cajina:** Claro que sí.

**00:00:18 Entrevistador:** Perfecto. Muchísimas gracias. Le explico la investigación que estoy realizando este, el nombre como tal, verdad, es un nombre bastante extenso, se llama la gestión del departamento de talento humano del grupo empresarial montecristo, siendo inclusivo en relación al LGBTI en la administración de esto durante el primer semestre 2024 en San José. Leo textualmente, la justificación, la inclusión LGTBI en la gestión de talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el departamento de talento humano del grupo empresarial montecristo, al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las perspectivas y experiencias de los colaboradores, se podrá identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa. El objetivo general como tal del proyecto es analizará la gestión del departamento de talento humano, el Grupo Empresarial Montecristo para ser inclusivo en relación al LGTBI en la administración de este durante el primer semestre 2024 en San José, Costa Rica.

Este cuestionario consta de 15 preguntas, son 5 preguntas por objetivo específico son preguntas, respuestas abiertas, evidentemente ninguna respuesta es incorrecta, verdad.

Este, básicamente lo que quiero es conocer su perspectiva con respecto a cada uno de los puntos que se le van a ir cuestionando de acuerdo. El objetivo específico número uno es identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión de talento humano y la inclusividad, entonces, como ya indiqué, es sobre jurisprudencia de la inclusividad.

Como pregunta número uno, Greyvin ¿usted podría decirme o podría describir más bien, su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con exclusividad en el ámbito de la gestión del talento humano?

**00:02:28 Greyvin Cajina:** Vamos a ver, según lo comprendo yo, verdad, el tema de la jurisprudencia viene siendo más que una regla, es como un histórico de lo que ha sucedido. ¿Correcto?, entonces, a nivel de ámbito laboral, creo no precisamente en Montecristo, verdad, pero si he vivido el tema de la inclusión actual del 2024 como el país se ha tenido que ir adaptando a estos temas, verdad, incluso en temas más específicos, hasta de creación de ambientes compartidos como servicios sanitarios, por ejemplo, como te repito, no me ha pasado Montecristo, p eh sí, lo he lo he visto, como hay empresas que se han ido avanzando por este camino, verdad, precisamente el pensando en, en un ambiente más más inclusivo, verdad, entonces, creo que acá no hemos llegado a ese punto, pero sí estamos completamente como abiertos a que en algún momento podría llegar a suceder.

**00:03:31 Entrevistador:** Perfecto. ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tengan un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**00:03:45 Greyvin Cajina:** ¿A nivel de empresa?, ¿directamente con nosotros?

**00:03:49 Entrevistador:** A nivel general, a nivel general, digamos algo que usted haya observado que tiene un impacto significativo en lo que es la gestión de talento humano.

**00:03:58 Greyvin Cajina:** Para serte honesto, ninguna verdad, no, no sé si es que realmente no he visto noticias o novedades al respecto, pero algo meramente judicial que

yo diga que va a impactar un tema, incluso de, de, gestión de recurso humano o incluso la inclusión laboral. No lo he visto.

**00:04:16 Entrevistador:** Ok, entonces, por el momento no ha tenido ninguna, ninguna, ¿Cómo se llama noticia o algo así que le haya que le haya llamado la atención?

**00:04:25 Greyvin Cajina:** No qué, no que, no que, nos vaya a impactar desde RH no.

**00:04:26 Entrevistador:** OK perfecto. No perfecto, está bien excelente. ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?

**00:04:44 Greyvin Cajina:** Vamos a ver, es que, voy a volver al mismo tema, sí la, la, jurisprudencia, normalmente del punto que la he vivido, es cuando tenemos que analizar, investigar un poco más allá, verdad, de qué ha pasado a nivel histórico que tal vez nosotros no sepamos para poder tomar una decisión y creo que a nosotros no nos ha afectado como tal, o no nos ha impactado, verdad, porque no hemos necesitado, digamos, como hacer esa revisión. Hemos tenido casos donde los candidatos han aplicado como cualquier persona se han valorado, pero no es algo como que yo te diga, mira, tengo que ir a buscar la jurisprudencia para ver cómo manejar esa situación, ¿me explico?, entonces, este, no es algo que, que, sea significativo en este momento, verdad, algo que te diga que tenemos que hacer con frecuencia o que haya algún caso en específico que hayamos tenido que, que, indagar un poco más allá para ver el histórico de qué ha pasado en el país respecto a, entonces, te diría que, no, o sea, no ha sido algo que nos impacte en este momento.

**00:05:50 Entrevistador:** Ok, pero a la hora de informarse usted, ¿qué métodos o qué recursos utiliza?

**00:05:57 Greyvin Cajina:** Vamos a ver, yo creo mucho en el tema de los abogados laborales, entonces creo que ahorita, por ejemplo, LinkedIn es una excelente plataforma donde nosotros vamos a encontrar eh, personas profesionales en tema de legislación

laboral, verdad, entonces, y qué han hablado precisamente de temas de inclusión y no solo un tema de la población LGTB, sino también incluso cuando hablamos de temas de, edad. Entonces, me parece a al menos para mí, es un excelente medio, porque estos bufetes que se encargan de asesorar a empresas ellos mismos suben como cápsulas informativas, entonces es donde se habla del tema de la no discriminación, de la inclusión a las compañías, entonces esos son los medios que yo principalmente utilizo y que si en algún momento hay alguna duda en específico, sé que existen estas personas a quien uno puede realmente como acercarse y consultarle, verdad, si tienen algún detalle de lo que está sucediendo en el país respecto a este tema.

**00:07:00 Entrevistador:** Perfecto, perfecto, muchas gracias. ¿Puede proporcionar, puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:07:17 Greyvin Cajina:** Vamos a ver, es que tal vez aquí me salgo de, de, este rol, verdad, porque como te digo en Montecristo, yo no lo he visto tan marcado verdad, yo aquí no te soy honesto, no he vivido este tema. Si he estado en otras empresas donde yo te digo y te voy a dar como, te voy a dar un ejemplo claro que me sucedió en otra compañía y es precisamente cuando uno hace la contratación de una persona trans y hay que llevar todo un proceso, por ejemplo, de educación, por así decirlo, al personal previo a, verdad, ¿por qué?, porque en esta ocasión este caso que te comento entró en un ambiente o en un rol dominada por hombres, por así decirlo, entonces se tuvo que hacer todo un proceso de educación, reunir al equipo previamente no con la intención de decirle, va a entrar esta persona, sino con la intención de empezar a educarlos en el tema de inclusión y poder empezar a generar un ambiente seguro para esta persona que iba a entrar, verdad, entonces, pero me parece que vuelvo y te comento, verdad, aquí en Montecristo eso todavía no lo hemos vivido, o al menos en el tiempo que yo tengo de estar acá, no lo he visto, verdad, como que yo te diga no nos está impactando, tenemos que ver qué hacemos, hay

que revisar histórico, ¿cómo vamos a llevar esta tarea adelante?, no la hemos vivido, verdad, entonces, tal vez se han hecho ingresos de colaboradores que abiertamente aceptan ser parte de la comunidad LGTB, pero no requieren tal vez un tema de un trato diferente, verdad, porque tal vez no son personas trans o no es algo que por así decirlo, visualmente lo vas a identificar en un segundo, verdad, entonces, a nivel de Montecristo creo que no nos está impactando considerablemente en este momento el que nosotros tengamos que recurrir a una jurisprudencia, verdad.

**00:09:17 Entrevistador:** Perfecto sí y bueno, que, que, bueno que lo menciona porque vamos a ver, a pesar de que el objetivo de esta investigación es, ver cómo se está moviendo, verdad, eh, este tema en Montecristo, pues evidentemente sí me interesa conocer, pues su experiencia ¿que ha vivido usted también fueron en otras empresas? como profesional en el área, entonces, pues es muy válido, verdad, evidentemente el aporte que usted está que me está dando verdad, porque sí, sí, es algo importante. Son ejemplos que usted puede proporcionar de experiencias pasadas y evidentemente, pues los puede traer, ¿cómo se llama? a colación, porque, porque, sí, definitivamente son, son, bastante importantes y pues puedo tomarlos en cuenta dentro de dentro de este proceso.

Como última pregunta de este de este objetivo eh, ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del departamento de talento humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**00:10:22 Greyvin Cajina:** Una comunicación como tal, no existe verdad, que, que, que yo te diga, como, vamos a recibir esta cápsula informativa o vamos a recibir este boletín para el departamento, no, verdad, creo yo que y me parece que esa es una oportunidad mejora no para Montecristo, sino para muchas empresas del país, este, que es el tema que más bien tendemos a la costumbre, o tal vez por cultura de empezar a buscar esta información cuando ya uno la necesita, verdad, pero realmente información previa, no, no hay.

**00:10:57 Entrevistador:** Ok perfecto, me encanta su honestidad. El objetivo número dos es, catalogar las actividades y políticas del departamento de talento humano relacionadas con la inclusividad. Eh, como le indico entonces el tema de actividades y políticas, la primera pregunta para este objetivo sería, ¿cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno perdón, para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:11:32 Greyvin Cajina:** Qué pregunta más compleja y es porque no las hay, verdad, creo que vamos a ver, y no es justificación, pero me parece que Montecristo ha crecido a un punto tan rápido y tan grande que no han medido como el impacto de estas cosas entonces, entonces, si nosotros nos ponemos a ver, hay muchos mensajes que la empresa envía, pero, temas de valores y otras cosas, pero no relacionado a esta población, específicamente verdad, entonces, eh, como otras empresas que vos ves que participan en una marcha todos los años acá yo no lo he visto, verdad, entonces, me parece que actualmente las que están un poco más involucradas en eso son tal vez transnacionales, eh, pero no, no es, no hay algo como que yo te diga se está haciendo esto, o RH hace esto, no, verdad, creo que, incluso el departamento tiene todavía que desarrollarse en esa área verdad, porque si vos me preguntas al día de cuál de los compañeros lo puede hacer, ni siquiera sé qué responderte verdad, ¿por qué?, porque me parece que esa área hay que desarrollarla todavía, entonces, no hay como una actividad o algo promocional que se, que se esté haciendo en este momento.

**00:12:54 Entrevistador:** Perfecto. ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?

**00:13:08 Greyvin Cajina:** Desarrollo de políticas como tal no hay, no es como que yo te diga que hay una un tema de cómo se llama de un documento o algo que te vaya a hablar sobre un tema de inclusión, pero si nosotros lo tenemos muy marcado, en qué sentido de no discriminación, verdad, y más bien no nos pasa con esta población, pero sí nos pasa

con las personas adultos mayores, por así decirlo, verdad que nosotros más bien como que tratamos de buscarlos e incluirlos en algunos procesos, precisamente porque sabemos que hay otras empresas que ya te limitan por esa parte, verdad, entonces, lo que nosotros tenemos actualmente son tal vez algunos convenios, alianzas como con fundación mujer hay otro, no recuerdo a quién pertenece a ese programa, pero se llama "sigo vigente" que es para personas adultas mayores, entonces mediante, incluso con Fundación Monge, entonces tratamos de captar los perfiles por estos, por esas otras empresas que tal vez ellos sí están enfocados en, en, campañas de, de, inclusión y demás verdad, entonces nosotros como tal no hay una política, algo que me diga cómo hacerlo, pero nosotros tratamos de hacerlo, verdad, ¿en qué sentido?, de que queremos que obviamente esté esa visión de que Montecristo es para todos, verdad, entonces no hay como una limitante que te vaya a decir no, no puedo participar o no puedo ser parte de la empresa por mi condición en específico, documento no lo hay, pero como apartamento creo que sí promovemos el más bien educar a nuestros clientes internos, verdad, a vayamos hacia ese camino.

**00:14:53 Entrevistador:** Perfecto, ¿qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?

**00:15:06 Greyvin Cajina:** Como te mencionaba en la en la pregunta anterior, no hay política, entonces no hay como actualización de la misma verdad, lo único que, que, tal vez podría impactar ahí un poco y va más que todo ligado al tema de reclutamiento, es la política de reclutamiento como tal que esa tiene una revisión anual en buena teoría, donde se va a revisar y se llevan actualizaciones, pero dentro de la lectura de esto nunca vamos a ver como un tema de como tachar a ciertos perfiles, sino más bien siempre se va a hablar de una, de un proceso objetivo de reclutamiento, verdad, es decir, donde se valore por un tema de capacidades de la persona o verdad de un tema de perfil profesional y no tanto por un tema de, de, preferencias personales.

**00:15:53 Entrevistador:** Perfecto. ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con inclusividad?, a pesar de que ya me has dicho, verdad que existe como tal no existe, pues una política establecida, pero en el momento que, por ejemplo, el departamento quiere diseñar una política adicional, ¿cómo cómo se fomenta esta participación?

**00:16:20 Greyvin Cajina:** Generalmente el tema de la política va a ir relacionado a quién es la persona que se va a ver un poco más relacionada con el tema, por así decirlo, verdad, entonces, para buscar el tema de que se realice un primer borrador de dicha política desde cero para poder empezar a darle forma, no es algo que se gestiona tan rápido, verdad, porque sí requiere más de, de, una persona involucrada en este tema, normalmente, lo que se hace es que como te digo, la persona que tenga un poco más de expertos en el tema es quien toma el liderazgo de esta posición y teniendo compañía de otras personas del equipo verdad, para poder desarrollar y esta política y finalmente siempre realizarlo con la gerencia del área.

**00:17:05 Entrevistador:** A ok, ¿se involucran siempre, entonces otras gerencias, digamos en ese sentido?

**00:17:09 Greyvin Cajina:** Correcto.

**00:17:10 Entrevistador:** OK perfecto. Ya, por último, en esta parte, ¿qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**00:17:28 Greyvin Cajina:** Desafío número uno, necesitamos una plaza nueva (se ríe), verdad, ¿por qué?, y yo creo que, yo creo que ya nosotros lo venimos peloteando y hemos levantado la mano, verdad, que definitivamente necesitamos una persona que se encargue de estos temas, verdad, y no solamente inclusividad en esta área, sino a nivel general, tal vez como que vaya más relacionado un tema de, de, clima, un tema de gestión de compañeros y demás que perfectamente tal vez podría venir a aportarnos en, en, esta

área, verdad, con, con, temas de cápsulas informativas, actividades, entre otros temas. Pero creo que el principal desafío es tener una persona que nos pueda apoyar con esta gestión porque actualmente no la hay, si hay algún tema que abordar generalmente va a ser el Business Partner el que se va a encargar de esta gestión.

**00:18:20 Entrevistador:** OK, perfecto excelente. Créame que su, su, aporte ha sido, pues bastante gratificante para, para, lo que busco. Vamos a adentrar en el tercer objetivo y último verdad, que este habla sobre seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del departamento de talento humano en relación con la inclusividad y el tema de esta de esta sección es cambio organizacional ¿de acuerdo?

La primera pregunta que le voy a hacer para este, para este objetivo es, ¿cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio especialmente en lo que respecta a la inclusividad?

**00:19:08 Greyvin Cajina:** Vamos a ver, me parece que la cultura de Montecristo se comporta mucho como una empresa de retail, verdad, a pesar de que vamos mucho ligado a un tema de salud, este, pero en el sentido de que es muy rápida verdad, entonces, eh, quien no va a la velocidad de Montecristo probablemente se queda en el camino, verdad, es una, una, realidad, entonces creo que aplica igual para estos temas, ¿Cuál es una de las siento yo, ventajas que tenemos?, por ejemplo, y si nos vamos más para el tema de sector salud, eh, es que tenemos mucha población joven verdad creo que mucha, mucha, de la población de hospital, servicio al cliente, Call Center, es población sumamente joven, verdad, entonces, me parece que vienen ya como con otra mentalidad, otro chip, entonces cuando hay ideas, eh, que fomentar al respecto es más fácil de que se adapte, entonces aquí es donde no vemos tal vez un tema de problemas o que alguien no se sienta bien o que alguien esté siendo discriminado a nivel interno, pues eso no sucede, verdad, porque creo que esto se adapta muy rápido por el tema del tipo de población que tenemos verdad, creo y no voy a generalizar, pero tal vez cuando la población ya es un poco mayor y trae otro tipo de

costumbres u otro tipo de, de, visión, es cuando tal vez es un poco más complejo referente a la población LGTB, pero actualmente al tener tanta gente joven creo que eso es un punto a favor de todas estas gestiones de inclusión, verdad, porque ya vos puedes incluir al equipo a una persona activamente de la población, LGTB lo reciben como a cualquier otra persona, verdad, entonces, no, no está como esa discriminación de vos sos diferente por tu preferencia.

**00:21:12 Entrevistador:** OK perfecto, ¿qué iniciativas específicas se han implementado en su en su departamento, para fomentar un cambio hacia una gestión de talento más inclusiva?

**00:21:25 Greyvin Cajina:** Ha sido mucho trabajo interno y lo vemos como en nuestras sesiones de equipo, verdad, vamos precisamente a lo que yo te comentaba hace unos minutos de que a pesar de que no tenemos una política y demás, va mucho relacionado a que nosotros mismos comentamos anécdotas de tal vez eh, personas que hemos tenido en procesos que hemos logrado incorporarlas y que tal vez en ya el momento de, de, una oferta, nos, nos agradecen o nos comentan que es por A o por b situación se les complicó incorporarse en el mercado laboral y que con nosotros lo han logrado, entonces, creo que eso ha servido como parte de motivación para nosotros mismos como equipo a tener como ese chip o esa mentalidad, verdad de que hay alguna población, por así decirlo, un poco rezagada que nosotros podemos aportar, verdad, creo que Montecristo está ahorita en un momento de un crecimiento importante, entonces eh, tenemos muchas plazas nuevas y eso nos, nos, abre a nosotros la mente también a poder incluir a personas de, de, esta población, verdad, entonces, creo que funciona mucho como de una motivación de equipo a nivel interno, verdad, no algo, no algo tan formal, pero sí más de contarnos nosotros estas propias experiencias que pasamos desde el lado de RH de cara a futuros ingresos.

**00:22:52 Entrevistador:** OK perfecto. ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?

**00:23:03 Greyvin Cajina:** Impulsores, ¿te refieres a que perdón?

**00:23:06 Entrevistador:** Vamos a ver, digamos impulsores, puede ser desde, personas que nacen, que tienen ideas, verdad hasta vamos a ver miembros del mismo equipo, miembros externos, el CEO, por ejemplo, la compañía qué es lo que más les insta a ustedes a impulsarlo, digamos, a generar un cambio organizacional.

**00:23:29 Greyvin Cajina:** Vamos a ver este, yo creo que la gerencia confía mucho en su equipo de trabajo, verdad, entonces, actualmente, como te digo Montecristo ha venido creciendo y tal vez a nivel de recurso humano no estaba preparado para un crecimiento tan grande, verdad, en qué sentido que hay muchas cosas que se han ido como desarrollando en el camino y precisamente en temas de inclusión se ha empezado a trabajar mucho del lado de reclutamiento, verdad que es precisamente a plantear o plasmar algunas ideas de qué podemos hacer para vendernos incluso como una compañía más inclusiva, y que realmente sea marca empleadora, por así decirlo, verdad, entonces, el trabajo viene mucho de la parte de reclutamiento, como queriendo trabajar desde la parte externa antes que la interna, porque como te digo, a nivel interno no ha visto como algo eh, considerable que no diga pucha, hay que trabajar la cultura interna, pues no, entonces eh, hay algunos proyectos, algunos planteamientos que hemos hecho nosotros pero están en proceso, verdad? Sabemos que cuando hay nuevos proyectos, nosotros como Recursos Humanos estamos creciendo también porque ya el ancho de banda no nos está dando, entonces ahí vienen algunos proyectos donde esperamos que caminen pronto y dentro de eso precisamente hemos hablado de vendernos como marca empleadora desde la parte de inclusión.

**00:25:03 Entrevistador:** Perfecto. ¿Cómo se mide y evalúan los resultados de cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?

**00:25:14 Greyvin Cajina:** No existe algo para medirlo, verdad, no es como que yo te diga que llevamos un control o algo, no lo hay verdad entonces. Es una de las oportunidades de mejora que tenemos en realidad.

**00:25:28 Entrevistador:** Excelente y ¿qué recomendaciones sugeriría para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

**00:25:38 Greyvin Cajina:** Creo que tenemos que empezar primero por nosotros mismos, obtener mayor información a modo de capacitación, verdad, creo que a veces el volumen de trabajo el día a día nos consume a tal punto que estamos cada uno en su rol, y se deja tal vez de lado la parte de precisamente nosotros, nutrirnos o capacitarnos o enfocarnos de, de, qué está haciendo otras empresas para este tipo de temas, verdad, y que nosotros tal vez podamos igualar las mejores prácticas que ellos tienen. Me parece que eso es algo que nos falta, verdad, es algo que tal vez no, no lo tenemos tan, tan, presente y que el en algún momento la empresa va a tener que caminar hacia allá. Lamentablemente creo que hay cambios que si no se hacen el mercado se los va a cobrar a la compañía, verdad, me parece que el tema de inclusión y no porque sea un, un, tema que estemos tocando, pero me parece que sí, es algo que sí o sí van a tener que abordar en algún momento, tal vez con más firmeza.

**00:26:42 Entrevistador:** Claro, perfecto, ya de esta manera, pues estaríamos dándole conclusión verdad, a esta a esta entrevista.

Solamente agradecerle muchísimo por su tiempo. Créame que todo lo que me ha me ha indicado, pues obviamente va a ser tomado en cuenta, verdad, para efectos de estudio, si en algún momento usted requiere pues y que se le pase, pues una copia no sé de los resultados de la investigación, pues con mucho gusto cuente con ello. Ya usted tiene mi correo electrónico ahí, pues obviamente también mí, el teams que nos podemos evidentemente comunicar. Para mí va a ser un gusto, por supuesto poder proporcionarle datos relevantes, verdad con respecto a la investigación y este, y, pues sí, evidentemente digamos, eso es lo que lo que yo busco dentro de esta investigación, que no solamente sea algo que se quede para el papel, que normalmente es lo que lo que sucede, verdad en las

tesinas que a mí no, no, me interesa, solamente digamos cumplir con un requisito de, de, graduación y listo y ya que se quede allí como para que alguien no tenga y lo utilice en una nueva bibliografía de una nueva investigación al respecto, sino ojalá que esto sirva para poder dar voz, verdad, a aquellas personas que muchas veces no tienen voz este, y que muchas veces le niega, inclusive pues la voz y pues obviamente promover de alguna manera y ojalá esto sirva, verdad como una llave que abra la puerta para que el Grupo Montecristo, pues se involucre más como usted lo mencionaba anteriormente, verdad en el tema de inclusión que tal vez como se dice ya se da más, no existe una política establecida, verdad, algo que esté dentro del reglamento interno, por ejemplo, qué sé yo entonces, obviamente esto, pues abre un abanico de posibilidades y posibilidades para poder mejorar también dentro del grupo empresarial como tal y dentro de la gestión que se genera en el departamento. De verdad que una vez más agradecerle Greyvin por su por su tiempo, por sus respuestas y por su rápida su, su, rápida participación en realidad, verdad.

**00:28:50 Greyvin Cajina:** Con mucho gusto para servirle.

**00:28:53 Entrevistador:** Bueno, muchísimas gracias y que tenga un buen día.

## Entrevista Carolina Solano

Archivo de audio

[f92dbd11-3dfe-4ac6-b2a8-712050c720af.wav](#)

### Transcripción

**00:00:00 Entrevistador:** “Bueno, es que ahorita con Carolina Solano y jarano, ella es analista de talento humano del grupo empresarial montecristo. ¿Carolina cuento con su autorización para poder grabar esa conversación”?

**00:00:14 Carolina Solano:** Sí, claro.

**00:00:14 Entrevistador:** Perfecto Carolina le comento, bueno, este estudio, pues básicamente se está realizando con el objetivo de poder conocer verdad, ¿Cuál es la gestión que actualmente maneja el departamento de talento humano, verdad, en cuanto a lo que es la parte de inclusividad de las personas del colectivo LGTBI, verdad, que avances tienen ustedes, verdad, y por supuesto ver si podemos contribuir en la parte de mejora en la gestión de en esa parte de la inclusividad, verdad entonces para que esté familiarizada lo que vamos a manejar es básicamente temas LGTBI, inclusividad, verdad. La justificación de esto lo leo textualmente, la inclusión LGTBI en la gestión de talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esa inclusión en el departamento de talento humano y el Grupo Empresarial Montecristo y al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se pueden identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

El objetivo general de la investigación es analizar la gestión del departamento de talento humano del Grupo Empresarial Montecristo para ser inclusivo con la con relación al

LGBTI en la administración de este durante el primer semestre 2024 en San José, Costa Rica.

**00:01:45 Entrevistador:** El objetivo específico, número uno es identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión de talento humano y la inclusividad, esto es un cuestionario de preguntas abiertas. Ninguna respuesta es este, pues está equivocada lo que necesito conocer su percepción verdad, su experiencia. Ahora bien, si en este caso la entrevista va relacionada con el Grupo Empresarial Montecristo, me interesa conocer también sus experiencias previas, verdad, en otras empresas, y como también eso podría, pues, obviamente aplicarse y contribuir al Grupo Montecristo como tal.

Entonces, el tema de esta primera parte que consta de 5 preguntas abiertas, cómo le explicaba, eh, corresponde a jurisprudencia de la inclusividad ¿de acuerdo? entonces, para empezar, ¿podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?

**00:02:45 Carolina Solano:** “En lo personal me parece muy abierta, me parece que está bien, todos tenemos derecho a laborar en cualquier lugar, independientemente del género, independientemente la igualdad de derechos, verdad, hay veces esta eh más bien aportan más, verdad, lo laboral verdad y que otros, verdad, entonces, eh a nivel personal pienso que está muy bien, la verdad, abrirse, expandirse y tener pues abrir la mente ahora, mundo ha cambiado y los tiempos son otros”.

**00:03:18 Entrevistador:** Perfecto. ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tengan un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**00:03:32 Carolina Solano:** Aquí en esta empresa no es en ningún caso, sinceramente en donde yo estuve anteriormente eh, no, tampoco había casos verdad como decir en algún caso judicial o algo extremo, no, no vi ninguno este, entonces por ese lado no te puedo hablar de casos judiciales porque no, no, no he vivido ninguno por el momento.

**00:03:57 Entrevistador:** ¿Y, a nivel de país?

**00:04:00 Carolina Solano:** A nivel de país, pues sí, ha estado como un poco de, de, conflicto, verdad, está como mita y mita verdad, de lo que se ha visto en noticias, verdad, lo que se ha podido ver de los derechos de las igualdades, que es algo como muy general, verdad.

**00:04:13 Entrevistador:** Perfecto, ¿cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?

**00:04:22 Carolina Solano:** Eh, digamos que sea lo que podamos investigar hasta donde no lo permitan, verdad, este que podamos tener el apoyo más que todo del Business Partner que esa parte, digamos, ya lo que es, son casos legales, trámites judiciales, eso ya se ven directamente como que son Business Partner, verdad, entonces sí asesorarnos ya directamente con ellos.

**00:04:48 Entrevistador:** Perfecto, ¿puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:05:00 Carolina Solano:** ¿Dentro del departamento?, mmmm, bueno, por lo que he podido observar aquí es muy abierto, verdad, entonces no he visto ningún tema, eh, digamos de ser cómo discriminatorios acá, este, yo he notado digamos que se ha hecho entrevistas como sea, verdad a quien sea, independientemente de cómo es la persona, entonces digamos si he notado que no se ha hecho un tipo de discriminación, se ha tratado a todos por igual.

**00:05:36 Entrevistador:** Perfecto. Muchas gracias, por último, ¿cómo se comunica la jurisprudencia laboral de la inclusividad al personal del departamento del talento humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial montecristo?

**00:05:50 Carolina Solano:** ¿Cómo se comunica?, eh, en realidad no he visto nada, así como que abierto de ese tema, verdad, más sin embargo, como te digo, no se ha hecho ningún tipo de discriminación, bienvenido el que sea verdad, se hace un proceso de

reclutamiento, si lo gana la persona, pues excelente, simplemente no se ha hecho ningún tipo de cómo te indiqué ahora no se ha hecho ningún tipo de discriminación, no se, no ha sido abierto, no he visto nada así como que algo abierto en base como específico de ese tema, verdad, pero se trata normal, o sea se ha tratado normal, se ha tratado y sin ser indiferente todo por igual.

**00:06:28 Entrevistador:** Claro, como una pregunta adicional en ese tema, por ejemplo, si el día de hoy se aprueba una nueva ley de derecho a la comunidad LGTBI ¿ustedes tienen algún boletín informativo a nivel interno o alguna manera de poder comunicar eso o simplemente digamos, se toma como una noticia general verdad, y, y, no se comunica a la población.

**00:06:54 Carolina Solano:** Eh creería yo que se toma como una noticia general, verdad, ya tendría que hacer algo como director de la organización para que se comunique como un valga la redundancia, un comunicado interno que se manda a todo el grupo, verdad, pero tendría que ser como te digo algo de la organización, algo del grupo para mandarlo como un comunicado ya a todo lo que es las, las, diferentes empresas del grupo montecristo, si no, ya sería algo como algo externo.

**00:07:21 Entrevistador:** Perfecto. Bien siguiendo con la entrevista, el objetivo número 2 de esta investigación, el objetivo específico número 2, perdón, es catalogar las actividades y políticas del departamento de talento humano relacionados con inclusividad. Entonces el tema de esta de esta sección es actividades y políticas. Para empezar, la pregunta número uno, ¿cuáles son las principales actividades de su que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:07:52 Carolina Solano:** Eh, vamos a ver bueno ahorita lo que se está haciendo es el promoviendo todo lo que sea el bueno en la parte de reclutamiento, todo lo que sea reclutamiento se promueve, digamos, no tan directo como inclusivo, verdad, más sin

embargo, como te digo en no hay ninguna política, no hay lineamientos que nos hablen ahorita de algo inclusivo, pero no se hace ningún tipo de discriminación.

**00:08:17 Entrevistador:** Perfecto ¿podría escribir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con inclusividad en su departamento?

**00:08:26 Carolina Solano:** Es que no, ahorita no tenemos, digamos, no hay ningún lineamiento, no hay ningún eh, proceso en específico de este tema.

**00:08:35 Entrevistador:** Excelente, ¿qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?

**00:08:47 Carolina Solano:** De hecho, ahorita sí se está trabajando en un proceso como uno proyecto, verdad, que venga a darnos toda la parte de inclusividad, sea personas con discapacidad o todo lo que incluye, inclusividad, pero si está en un proyecto.

**00:09:05 Entrevistador:** Perfecto, o sea ya cuentan con, o sea, ¿tienen una iniciativa ya?

**00:09:08 Carolina Solano:** Exactamente.

**00:09:14 Entrevistador:** ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de las políticas relacionadas con la inclusividad?

**00:09:22 Carolina Solano:** Bueno, eso es como todo un proceso verdad, está la Jefatura del ocultamiento, están los Bussiness Partner, está el Gerente de Reclutamiento entonces, se, se, reúnen y realizan todo lo que son las políticas para todo lo que es la inclusiva ahorita contigo se usan un proyecto y lo están valorando a ellos.

**00:09:42 Entrevistador:** Excelente. ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**00:09:54 Carolina Solano:** El desafío es empezar con el proyecto, concluirlo, darle como carita, darle como un cuerpo verdad y ya una vez hecho el proyecto, pues ya como

dicen, tirarlo afuera, verdad, para que ya a nivel organizacional se vea un proyecto de inclusividad

**00:10:17 Entrevistador:** Perfecto ¿entonces ya como para poder aplicarlo? La tercera parte y última. El objetivo específico es seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del departamento de talento humano en relación con la inclusividad, entonces, este apartado o este tema va a ser cambio organizacional.

La primera pregunta, ese apartado es, ¿cómo describirían la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?

**00:10:50 Carolina Solano:** En términos generales veo que lo han tomado bien, la verdad, eh, el tiempo que tengo a estar acá, veo que son muy receptores, muy bien recibidos en cualquier departamento, área que he ido, veo que es igualdad, o sea a todos por igual, entonces veo que lo han tomado, pues bien, ha sido muy bien recibido.

**00:11:11 Entrevistador:** Perfecto. ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?

**00:11:21 Carolina Solano:** ¿Más inclusiva?, mmm, pues, así como que algo que se está haciendo como más inclusivo, no porque se están proyecto, verdad, con todo lo de la inclusividad y demás. Pero bueno, se podría también decir que se está trabajando en el proyecto, verdad, entonces, hay como una iniciativa que se está haciendo.

**00:11:42 Entrevistador:** OK, ¿cuáles son las principales, los principales impulsores de cambio dentro del departamento en relación con la inclusividad?

**00:11:52 Carolina Solano:** Primero, yo creo que todos estamos por un mismo objetivo, creer en la igualdad. Segundo, todos estamos abiertos a colaborar en el aspecto que sea, verdad, en términos de empresa, verdad, este, y ya sea apoyar, digamos, ya sea cuando este proyecto se apruebe que ir a hacer tal vez algún tipo de feria inclusiva este, que

esa la idea, verdad, y ya cuando este proyecto tenga pues cuerpo verdad, ir a hacer algún tema de feria inclusiva, este y como te digo pues todos estamos aportando, todos estamos de acuerdo en realidad de que la empresa pues se abra un poco más.

**00:12:32 Entrevistador:** Excelente, ¿cómo se mide y evalúan los resultados de cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?

**00:12:40 Carolina Solano:** Todavía no se han medido en realidad, todavía, eso no se ha medido. Este no te puedo decir que hay un porcentaje de población inclusiva porque no se ha medido todavía. Todo está como en pañales, estamos como en ese proyecto, verdad, entonces la idea es, pues ahora cuando ya esto, pues está bien armado decirte sí tenemos un porcentaje x de población inclusiva, entonces ahorita como que algún porcentaje o decirte un número no hay verdad.

**00:13:07 Entrevistador:** Ok, perfecto. Y por último, ¿qué recomendaciones sugeriría o sugerirá, perdón para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

**00:13:22 Carolina Solano:** Ferias, ferias de empleo inclusivas este, más publicidad a nivel organizacional cuando ya todo esté, pues bien, formadito, el proyecto ya está en camino y demás, hacer más publicidad a nivel organizacional, verdad, como otras empresas, verdad, que no voy a mencionar nombres, pero otras empresas que han hasta participado en las caminatas y demás, entonces ahí se ve como el apoyo a ser una empresa inclusiva y demás, entonces por ahí.

**00:13:50 Entrevistador:** Claro, es un interesante aporte, de hecho, porque si vemos normalmente las empresas, verdad, que, que, participan de eso, como usted lo menciona y según la experiencia que tengo son empresas que por lo general son, vamos a ver no son costarricenses, verdad, y eso sería, pues obviamente llamaría mucho la atención, siendo esta una empresa de costarricense verdad que nace acá en el país y pues dando un ejemplo, verdad a las demás empresas. Carolina no queda más que agradecerle por su tiempo, de

verdad este, por el aporte que evidentemente está, está, generando con, con, esta entrevista, por supuesto que puede contar una vez que haya, se haya realizado un análisis correspondiente verdad, con pues, una copia de la, de la información que esto arroje, que obviamente el objetivo de esto no es solamente que cumplir con un requisito de graduación, verdad, y que se quede ahí en el papel y que luego otra persona tenga como poder buscar un, un, antecedente, sino que pues obviamente esto funcione y para las para las empresas, verdad, y en este caso sí puede ser un apoyo para esta empresa que es pues, bastante grande, pues, evidentemente me gustaría poder ser un aporte verdad, para iniciar tal vez con, con, algo. Agradecer nuevamente su tiempo y sus respuestas.

**00:15:15 Carolina Solano:** Ay no, más bien muchas gracias. Mucha suerte en el proyecto, en la tesis y más y en lo que podemos colaborar con muchísimo gusto, verdad.

**00:15:23 Entrevistador:** Perfecto. Muchas gracias que tenga buen día.

## Entrevista Tatiana López Masis

Archivo de audio

[5ad483d9-e6a2-42b4-a0ee-6a1692464436.wav](#)

### Transcripción

**00:00:00 Entrevistador:** Estoy aquí con Tatiana López Masís, quien es jefe de reclutamiento y selección del Grupo Empresarial Montecristo y quisiera consultarle antes de iniciar Tatiana, si cuento con su consentimiento para grabar esta entrevista.

**00:00:17 Tatiana López:** Sí cuenta con mi consentimiento.

**00:00:21 Entrevistador:** Perfecto le comento Tatiana este, pues básicamente la justificación de esta entrevista y se lo voy a leer de manera textual. Es que, pues la inclusión del LGBTI en la Gestión de Talento Humano es un aspecto crucial, verdad, Para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esa inclusividad en el departamento de talento humano del Grupo Empresarial Montecristo y al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para la gestión más inclusiva y equitativa. El objetivo general de esta de esta investigación es analizar la gestión del departamento de talento humano del Grupo Empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el primer semestre 2024 en San José, Costa Rica. Esto es una entrevista de preguntas abiertas, a pesar de que obviamente me quiero enfatizar en, vamos a ver, en el grupo empresarial como tal, pues también me interesa conocer sus experiencias, verdad en otras empresas que son válidas, ninguna respuesta, evidentemente es incorrecta, verdad. Para iniciar con la entrevista vamos a abarcar 3 objetivos, verdad específicos. El primer objetivo específico es identificar la jurisprudencia laboral de la accionada con la gestión de

talento humano y la inclusividad. Entonces, el tema de esta primera parte es jurisprudencia de la inclusividad.

**00:02:06 Entrevistador:** La primera pregunta es ¿podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?

**00:02:16 Tatiana López:** “Bueno, tanto en Costa Rica, verdad, la reforma procesal laboral establece la, no discriminación de ningún tipo de personas ya sea, por su origen, por su etnia, por su orientación sexual, su género, ascendencia, etcétera, etcétera. Bajo ese parámetro, entonces todos los lineamientos de la gestión de talento humano y Recursos Humanos como tal deben ir alineadas precisamente a la reforma procesal laboral. Entonces, incluso en la política de reclutamiento, selección del corporativo establece dentro de su artículos que los procesos no tienen que estar bajo ningún sesgo de discriminación alineados a este tipo de género, orientación sexual e incluso temas de lugar de procedencia, ese tipo de cosas nosotros tenemos que evitarlos y también porque no genera ningún tipo de valor a la hora de identificar talento qué es lo que nosotros estamos trabajando en atracción de talento, verdad, sino que estos son factores completamente personales del individuo que no van a afectar su desempeño, o sea, de nada me vale a mí preguntar, uy ¿usted cuántos hijos tiene? o ¿usted es gay?, ¿es lesbiana?, eso en qué influye en si la persona va a cumplir con los objetivos en absolutamente nada, entonces bajo esa jurisprudencia, verdad ya nacional y amparada bajo la política de reclutamiento de selección, todos los procesos garantizan que no haya ningún tipo de sesgo a nivel de selección de personas bajo temas personales, o sea, no es legal, no es ético, este y no genera valor a la hora de buscar talento”.

**00:03:57 Entrevistador:** Perfecto. ¿Qué casos de decisiones judiciales recientes ha observado que tengan un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**00:04:07 Tatiana López:** Vieras que no tengo, así como como un dato muy, muy, muy cercano. Por lo menos creo que en lo que es Grupo Montecristo y desde que yo estoy no puedo hablar de, del pasado, pero sí puedo hablar desde que yo estoy, hemos procurado presentar talento, verdad, incluso nos hemos arriesgado a este a ser más abiertos para apoyar a la organización a que tengan esa apertura, porque si bien es cierto, la organización está muy enfocada a crecimiento y demás, hay ciertos temas de cultura que son de una empresa muy tradicional, tradicional, familiar, verdad, entonces nosotros no podemos limitar la captura de talento bajo una línea, no sé, heterohemónica, por así decirlo, verdad, nosotros tenemos que mostrar cómo es Costa Rica en realidad y en Costa Rica hay blancos, hay afros, hay chinos, hay gays, hay lesbianas, hay madres solteras, hay padres solteros, hay personas con discapacidad, etcétera, etcétera. Entonces cuando nosotros vamos a traer talento, nosotros tenemos también que procurar que la persona que vayamos a traer sea en función de un perfil del puesto. Y, por eso te digo, o sea, no tengo conocimiento de algún tipo de situación legal que haya ocurrido con alguien de la de la población LGBTI, incluso más bien nosotros procuramos la contratación sin ningún tipo de sesgo. Le puedo contar el caso de Chocolate, nosotros contratamos una chica trans este y para nosotros fue así como bueno, el, el mejor logro verdad, porque son personas que por su condición generalmente viven en situaciones de pobreza. ¿Por qué?, porque todavía hay muchísimo prejuicio nacional a la hora de, de, contratar una chica trans, un chico trans. Entonces para nosotros fue como un hito, esperamos volverlo a repetir en algún momento, pero digamos que haya ocurrido algo negativo, por lo menos yo no tengo conocimiento.

**00:06:13 Entrevistador:** Perfecto, inspirador eso que acaba de, de, comentar.

**00:06:18 Tatiana López:** Cris estuvo ahí, como testigo.

**00:06:24 Entrevistador:** (Se ríe), que bueno, ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?

**00:06:30 Tatiana López:** A mí me gusta revisar siempre actualizaciones en la ley paso viendo artículos en LinkedIn, verdad, no solo para entender cómo se está moviendo Costa Rica, sino cómo nos estamos moviendo globalmente. Yo no puedo llegar y cerrarme a la información que tenía hace 2 años porque la globalización mueve muchísima información, entonces yo paso leyendo, informándome constantemente.

**00:06:52 Entrevistador:** Excelente ¿puede proporcionar ejemplos de cómo se aplican la jurisprudencia e inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:07:00 Tatiana López:** Así, como este caso que yo te comentaba. De hecho, yo puedo decir orgullosamente que mi departamento es uno de los más inclusivos y diversos que, que, tenemos, verdad, tengo una persona con una discapacidad cognitiva, este tengo personal también de la comunidad LGTBIQ, y todos funcionamos súper bien, porque al final yo también quiero mostrar, que un departamento se nutre mucho a partir de la diversidad y a partir de las diferencias de, de, cada uno de los colaboradores, entonces nos nutrimos, nos retroalimentamos y este y hacemos un equipo muy Chiva. Entonces, el poder abrir el scope de los grupos, digamos a, los diferentes tipos de diversidades, más bien lo que viene es enriquecer los equipos y haber diferentes puntos de vista para poder alcanzar objetivos diferentes, una de las competencias más importantes en esos momentos es la creatividad y la innovación. Si yo me centro solo en un tipo de población, solo voy a tener ese foco y el resto del universo lo estoy dejando de lado, entonces es necesario tener como todos los puntos de vista para poder llegar a resultados más funcionales, más creativos, más efectivos y eficientes.

**00:08:21 Entrevistador:** Perfecto, ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de la inclusividad al personal del departamento de talento humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial por medio?

**00:08:32 Tatiana López:** Por medio de comunicación interna hay un correo comunicación interno donde se envía la actualización de las diferentes políticas, incluyendo

la de reclutamiento y selección, que indica claramente que no se hace ningún tipo de discriminación por ningún tipo de condición de los individuos.

**00:08:47 Entrevistador:** Excelente. Muchísimas gracias por sus respuestas.

El objetivo número dos te está entrevista o este, o de esta más bien, investigación es catalogar las actividades y políticas del departamento de talento humano relacionadas con la inclusividad. Entonces el tema que vamos a abarcar son actividades y políticas. La primera pregunta es, ¿cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:09:14 Tatiana López:** Bueno de parte de, el área de atracción de talento, buscamos que desde el mismo anuncio sea completamente inclusivo, digamos, utilizar personas con diferentes características, no llegar y sesgarnos a al macho ojos verdes, o la macha de ojos, verdes, barbies y Ken, verdad, sino tener como, como esa sensibilidad de cuando yo voy a publicar un anuncio, tener como, como, ya eso en mi mente, verdad que tengo que ser completamente exclusivamente. Entonces, si las personas pueden ver los anuncios de Grupo Montecristo, hay de todo, verdad, entonces, desde ese tipo de comunicación, hasta cuando hay una jefatura que tal vez quiere como, como verdad salir con algún tipo de comentario., nosotros le hacemos la retroalimentación, adicional en octubre, septiembre, octubre del año pasado hicimos toda una capacitación para jefaturas donde hablamos incluso cuáles eran las preguntas que no se tienen que hacer porque son este discriminatorias y habíamos hecho ese refrescamiento. De hecho, esperamos hacerlo nuevamente en mayo junio para nuevas jefaturas donde nosotros nuevamente aseguremos que este hay por, por, lo menos un proceso de sensibilización con respecto a temas de discriminación.

**00:10:24 Entrevistador:** Excelente, ¿podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con inclusividad en su departamento?

**00:10:32 Tatiana López:** ¿Cómo?, ¿a qué se refiere?

**00:10:35 Entrevistador:** Cuando hablamos de, de, de, procesos, digamos, qué toman en cuenta para poder crear nuevas políticas, verdad y cómo las aplican

**00:10:43 Tatiana López:** Sí, eh bajo la jurisprudencia nacional, verdad, y las actualizaciones de la jurisprudencia. Entonces revisamos si la política se mantiene vigente o no y si ha cambiado algo, entonces hacemos una eh, revaloración de la política y la actualizamos.

**00:10:58 Entrevistador:** Excelente. ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen para las necesidades cambiantes del personal y la organización?

**00:11:09 Tatiana López:** Desde la sensibilización de los analistas de atracción de talento hacia sus diferentes clientes, donde definitivamente ahí somos como necios, verdad en que, si hay alguien que, que, sí funcione y la jefatura dice no, pero es que verdad, tal cosa, entonces nosotros les hacemos esa retroalimentación, verdad, que bueno, hay que abrir la mente las posibilidades y yo digo, esa es mi frase, hay que abrir la mente las posibilidades para que las personas di no se cierren a que hay solo como, una sola línea. De hecho, dentro de mi equipo yo les he dicho empoderéense y hay muchos empoderados que les dicen a la jefatura, por ejemplo, no sé cómo que vamos a contratar, hay personas altamente excluidas que son los que no tienen experiencia, y, entonces dicen primero, sí, yo, yo, contrato a alguien sin experiencia y lo formo y ya después luego no. Entonces, nosotros si le decimos bueno, pero no, ¿no habíamos quedado en que ibas a traer a alguien sin experiencia?, entonces, si les hacemos este tipo de, de, retroalimentaciones. Nosotros, no podemos tomar parte a la hora de la decisión final porque al final es el área de negocio quien decide, pero tampoco nosotros nos vamos a quedar callados. Entonces ya sea por medio escrito o verbal, nosotros hacemos esa nuestra alimentación sin miedo.

**00:12:17 Entrevistador:** Excelente. ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño de edición de políticas relacionadas con inclusividad?

**00:12:27 Tatiana López:** No la participación del personal en general no existe, solo existe la comunicación, ya que es el área de atracción de talento en línea con el área legal, son los que hacen esta revisión.

**00:12:40 Entrevistador:** Perfecto, ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos que?

**00:12:55 Tatiana López:** Que interesante pregunta, hay mucho por trabajar en el corporativo definitivamente. Si bien es cierto, no hay como un freno verdad, para la contratación de ciertas poblaciones, sí es, si la persona tiene muchos rasgos muy masculinos, siendo una persona biológicamente femenina o muchos rasgos muy femeninos, siendo una persona biológicamente masculina y dependiendo del lugar a donde se va a contratar a esta persona, podríamos tener un cierto freno y nosotros lo evidenciamos. De hecho, hemos tenido algunas situaciones donde nosotros decimos, bueno, pero abre la mente las posibilidades e incluso hasta nosotros revisamos nuestros propios prejuicios y eso es una actividad constante que hacemos nosotros, porque precisamente tal vez una jefatura dice uy, pero es que bueno iba a atender público y no sé qué aquí, que allá, y uno dice ¿qué tiene?, vamos para adelante, verdad, eh, entonces en eso sí, nosotros hemos visto todavía hay mucho por trabajar, la organización no está 100% abierta y diay si me graba nada puedo hacer (se ríe), pero cierto, la organización de está 100% abierta, si se están haciendo esfuerzos ahí de apartamentos en específico, donde no hay tema pero en otros departamentos donde están tal vez muy masculinizados que sí, tenemos que trabajar un poquito más.

**00:14:17 Entrevistador:** Bueno, igual no hay ningún problema porque no va a ser de nada, pues obviamente información este, verdad, o sea información.

**00:14:25 Tatiana López:** Es que hay que trabajar mucho la verdad.

**00:14:27 Entrevistador:** Lo que buscamos, lo que buscamos es básicamente y pues conocer su punto de vista y ver la realidad verdad, que se, que se vive y principalmente usted como Jefatura en el departamento, pues di que bueno, que lo que lo aporte, y lo traiga a colación, verdad.

Bien, ya para pues, terminar vamos con el objetivo número tres, verdad que es seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del departamento de talento humano en relación con la inclusividad, entonces ese tema va a ser sobre cambio organizacional ¿de acuerdo? La primera pregunta, ¿cómo describiría la cultura organizacional en términos de receptividad al cambio, específicamente en lo que respecta a la inclusividad?

**00:15:10 Tatiana López:** Es mixta, es mixta, porque si bien es cierto hay un intento de cambios culturales va a primar el tema de, el alcance del objetivo pues, estratégico alineado a temas eficientes, de eficiencia y monetarios. Entonces, como bien dice, no me acuerdo cuál autor “la, la, estrategia es comida por la cultura de desayuno”, o sea, nosotros podemos venir con temas estratégicos alineados a cambios culturales, pero la misma cultura de la organización en algunas áreas en específico se trabaja todo eso, entonces es un toque complejo.

**00:15:49 Entrevistador:** Si no me equivoco es Chiavenato el que lo dice. Sin no equivoco.

**00:15:53 Tatiana López:** Y otra persona más, sí, sí.

**00:15:57 Entrevistador:** ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?

**00:16:06 Tatiana López:** Nosotros tenemos sesiones de conversación, de sensibilización y bueno, creo que el departamento ya por sí está muy sensibilizado por el tipo de, de, población que, que, que, se ha conformado, entonces nosotros mismos tratamos

de hacer de gestores de cambio dentro de esta cultura tan fuerte, entonces, esas son las estrategias.

**00:16:28 Entrevistador:** Perfecto. ¿Cuáles son las principales, los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con?

**00:16:36 Tatiana López:** Nosotros mismos somos los principales impulsores. La ventaja es que tenemos un líder, un director que viene de una organización ampliamente inclusivo, verdad, este entonces él es el que nos ha ido como cómo metiendo e incluso a mí directamente me lo ha dicho. La empresa tiene que representar la población costarricense y no nos cerremos a las posibilidades y eso a mí me da mucha paz, porque yo vengo bajo esta misma línea, entonces, sí es eso, es de somos nosotros los impulsores.

**00:17:08 Entrevistador:** ¿Cómo se miden y evalúan los resultados de cambio organizacional en términos de inclusividad en el departamento?

**00:17:13 Tatiana López:** No se mide porque todavía estamos en pañales, no tenemos como un indicador para decir tantas personas, porque también vamos a ver, estos son temas muy sensibles para personas que tal vez sea han identificado bajo un, bajo un género verdad que tal vez no corresponde a su origen biológico o incluso bajo su orientación sexual. Entonces yo no puedo llegar y pasarse como un formulario, usted es gay, usted lesbiana, usted es bisexual, usted es pansexual, usted es trans, por qué a lo que vamos esa no es información que sea relevante para procesos de selección y puede que para la persona se sienta con un toque diay no, no, a gusto de responder ese tipo de cosas, entonces yo no puedo tener ahorita como un reporte de cuántos gays, lesbianas y todo esos hay dentro de la organización, creo que eso no es relevante, lo relevante es que la organización tenga el ambiente y la cultura completamente abierta para que una persona, independientemente de su condición, pueda sentirse a gusto trabajando aquí, entonces, más que un tema de indicador, de cuánta gente tenemos dependiendo de, de, del tipo de la diversidad, es que la

organización sea lo suficientemente diversa, y lo suficientemente segura para ese tipo de poblaciones.

**00:18:34 Entrevistador:** Excelente, ya, por último, ¿qué recomendaciones se sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

**00:18:45 Tatiana López:** Que todos los, las estrategias alineadas a cambios culturales, de inclusión, de apertura, porque no solo estamos hablando de inclusión LGTBI, estamos hablando inclusión de todas personas, adultas mayores, chiquillos sin experiencia que ahorita los están empezando a discriminar un poco gente que tal vez tiene 2, 3 años de estar fuera de la, del trabajo y quieren volver a reincorporarse, madres solteras, etcétera, etcétera, etcétera. Eh puedan estar alineados dentro de la estrategia cor de la organización, o sea que, que no solo se tenga una estrategia en función de plata, verdad, de, de, alcance, de objetivos monetarios o financieros, sino que esta vaya transversal a la estrategia central, todo lo que tiene que ver con gestión de talento, con cultura, con, con, reorganizaciones, verdad y demás, sean parte de la estrategia fundamental del, del corporativo, si no es así, no se va a lograr nada.

**00:19:44 Entrevistador:** Excelente, definitivamente un excelente aporte para esta investigación, Tatiana agradecerle muchísimo por su tiempo y por la dedicación y evidentemente, pues cuando estos, pues tengan ya los resultados, la investigación.

**00:19:51 Tatiana López:** Muchas gracias a vos, de hecho, sería súper Chiva que los resultados podamos hacer una reunión, todos los de Recursos Humanos y nos puedas exponer los resultados. Me encantaría porque eso me va a ayudar muchísimo para ir a decir, bueno chicos, así estamos quiero adelantarme, pero creo que hay una brecha gigante con respecto a otro tipo de organizaciones a las cuales queremos aspirar.

**00:20:25 Entrevistador:**

Por supuesto eso, pues me complacería mucho también poder hacer eso, cuente con ello. Muchísimas gracias.

## Entrevista Cristian Torres Oviedo

Audio Cristian Torres Oviedo.mp3

### Transcripción

**00:00:00 Entrevistador:** Estoy por acá con Cristian Torres, quien es analista de talento en el Grupo Empresarial Montecristo, don Cristian agradecerle muchísimo por su tiempo, por su participación y quisiera consultarle si tengo su autorización para poder grabar esa conversación.

**00:00:17 Cristian:** Ah, sí, con mucho gusto.

**00:00:20 Entrevistador:** Perfecto don Cristian eh, bueno, debo leer textualmente, la justificación que tiene esa investigación, verdad, y cómo conocerá el nombre de la investigación de la Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo, siendo inclusivo con relación al LGTBI en la administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José, Costa Rica, la justificación de esto es básicamente, eh, la inclusión LGTBI verdad, en la gestión del talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esa entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el departamento de talento humano del Grupo Empresarial de Montecristo y al conocer las prácticas o políticas existentes, así como las perspectivas y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

El objetivo como tal, general de la de la investigación es analizar la gestión del departamento humano del Grupo Empresarial de Montecristo para ser inclusivo con relación al LGTBI en la administración de esto, durante el primer semestre 20 24 en San José, Costa Rica. Es un cuestionario de preguntas abiertas, verdad, por consiguiente, pues, no va haber ninguna respuesta errónea. Lo que quiero es básicamente conocer su experiencia dentro

del departamento y por supuesto se puede generar algún otro aporte de experiencias previas, pues va a ser bastante enriquecedor. Contamos con 3 objetivos, verdad, cada objetivo cuenta que 5 preguntas a evaluar.

Este, el objetivo específico número uno es identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión del talento humano en la inclusividad. Entonces el primer tema es jurisprudencia de la inclusividad, ¿podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con intensidad en el ámbito de la gestión de talento humano?

**00:02:22 Cristian:** “Bueno, desde que yo estoy acá y yo llevo 3 años viviendo en Costa Rica y yo soy chileno, vengo de empresa que sí grande, yo trabajaba para el Banco Estado de Chile, donde sí estaba todo, eh, con políticas y procedimientos de la inclusión, de la discapacidad, de la igualdad de género, variedad de género y todo eso, eso yo traía muy, muy instaurado, porque cuando llegué a Costa Rica me tocó ver la incapacidad y vi a algunas políticas que estaban sacadas de Chile de los procedimientos que estaban haciendo, y cuando fui a unas capacitaciones, cuando empezó grupo montecristo, cuando ingresé a trabajar acá, ya llevo 1 año, cuatro meses trabajando con ellos, me di cuenta que las fundaciones de igualdad de discapacidad tenían muchas cosas de Chile, muchas cosas, temas que estaban trayendo de allá que acá está como en pañales, digamos el tema de, de, la no discriminación, de la igualdad para todos creo que el grupo está caminando, se abre un poco, pero le falta mucho, ¿por qué?, porque uno no debiera estar discriminando en temas de, de, la si la persona es hombre o mujer, sino que la capacidad para tener para desarrollar un trabajo y las habilidades y las competencias que tiene más que eso y ser inclusivo, porque la idea es que todos tenemos la misma oportunidad y derecho de trabajar”.

**00:03:48 Entrevistador:** Excelente, no sabía que era chileno don Cristian, no sabía qué bueno, qué bueno, porque eso día también genera diversidad en la en la entrevista, verdad, eh, ¿qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tengan un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**00:04:10 Cristian:** ¿Qué casos?, ¿impactos? Nosotros tenemos en el departamento que me gusta mucho eso y me chiquita que nos ayuda a que se llame Adrianita. Ella es, tiene una cierta discapacidad y trabaja con nosotros desde que yo llegué al departamento está y nosotros la hemos ido incorporando en todas las cosas que hacemos en todas nuestras actividades y siento que es al incorporar una persona que tiene cierta capacidad y que se vea al igual que el par que todos ya es un impacto re grande y un crecimiento para empresa o para el equipo ¿Por qué? Porque hace sentir a la persona que tiene las mismas condiciones en que tenga cierta discapacidad, le hace sentir integrado, comprometido con la organización y acá yo me he dado cuenta en el grupo que estamos trabajando cuesta mucho un poco integrar, abrir esa, ese, ese espacio a la discapacidad porque estamos recién, está recién, Costa Rica, yo creo que les falta a empresas, a esta empresa es re grande, pero le falta un poco abrirse al tema de la discapacidad, a la igualdad. Tiene igualdad de género porque muchas mujeres trabajando, eso sí, variedad de género por todo lado, pero a la discapacidad, o personas con discapacidad no está en los puestos, cuesta mucho hacer esa parte de incluirlos, pero hemos estado ahí, por lo menos hemos estado dando la batalla, hemos contratado, no han durado mucho por x, razón, pero creo que a la empresa le falta mucho crecimiento en eso, le falta mucho darse cuenta que ahí esta ese talento que se puede incorporar y dar una retroalimentación positiva al equipo y a la organización.

**00:05:48 Entrevistador:** Excelente, ¿cómo se asegura de mantenerse al tanto la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?

**00:05:55 Cristian:** Siempre estoy viendo, eh, sigo páginas en Instagram, en LinkedIn en todas las redes sociales. En qué están los temas de igualdad, discapacidad, en qué están, en qué están las leyes últimamente, ¿en qué está?, yo cuando llegué acá yo nunca preguntaba si era mujer o no, a mí no me interesaba ni me da ni mucho menos, yo veía el perfil de la persona, porque eso es lo que a mí me enseñaron, de ver que la persona me calce para el perfil y que sea la persona idónea para la posición, ya sea homosexual, ya sea

lesbiana lo que sea. Que cumpliendo con el perfil y teniendo la experiencia para mí eso es. Sí yo me pongo a decir, ah no, es que tiene 40 años, yo necesito de 20 estoy discriminando, por lo menos en eso yo me, me, actualicé cuando llegué acá en el país un poco para ver cómo estaban las leyes en ese aspecto en el área de reclutamiento.

**00:06:49 Entrevistador:** Excelente, ¿puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia e inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:06:59 Cristian:** ¿Me lo puedes repetir?

**00:07:00 Entrevistador:** Si con mucho gusto, ¿sí puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:07:09 Cristian:** Como te comenté, nosotros tenemos a Adrianita, Adrianita, ella hace todo lo que nosotros hacemos. Ella también se junta en las actividades. Ella, cuando yo llegué Adrianita era como un ente que estaba ahí, pero cuando ya llegó Tati también al equipo, la jefa, la empezamos a incorporar y yo sentía que no le daban importancia, la tenían ahí dando, hasta que un día le dije a Tati, ¿por qué no la incorporamos al equipo para que esté con nosotros?, nos pueda apoyar o no pueda aportar ella super ordenador puede hacer cosas, puede sacar cosas que están dentro sus capacidades, incluyámosla de las reuniones de equipo, vamos viendo cómo se va dando, qué es lo que necesita, cómo el apoyo yo por lo menos yo vengo de una cultura de empresa, del banco, trabajé 10 años en el banco y yo viví la discapacidad porque mi mejor amigo tiene discapacidad y era analista atracción de talento en el banco, por lo tanto, ya para mí no era novedoso que Adrianita fuera más lenta, pero a mí ella es normal, funciona como tal, pero yo la incorporo igual, conversamos igual, le doy tareas ella tiene sus responsabilidades, le entregó información de los expedientes que se haga cargo y creo que los compañeros que no han tenido esa esa parte les cuesta un poco, pero en la gran mayoría de ahora sí viene con una mente más

abierta y la integran súper y ella siente muy integrada, no se siente abandonada porque siente que ya, ya, pertenece a un equipo.

**00:08:40 Entrevistador:** Claro, qué bueno que su experiencia obviamente pueda, pues generar también ese impacto verdad en los demás compañeros de, de, de trabajo.

Eh, ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de la inclusividad al personal del departamento de talento humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**00:08:58 Cristian:** Hay un correo que sale, correo de comunicaciones del Grupo Montecristo, cuando se actualiza las políticas, yo como ser el analista más senior del equipo, sí, con la jefa revisamos las políticas yo, yo ya le voy a comentado que ya había trabajado en las políticas en mi país en el Banco de equidad e Igualdad géneros donde se estaba haciendo una, con todo este tema yo había trabajado en esa política, fui parte antes de salir de la empresa antes de venirme acá y yo y yo le comenté a mi jefa que había participado en eso y empezamos a revisar esa política. Una vez que la revisamos, la validamos con don José con el director se comunica a través de un correo a todos los colaboradores, tanto del departamento nos llega a través de un correo de comunicaciones de Recursos Humanos para que todos los trabajadores sepan cuáles son las nuevas políticas y los procedimientos que tiene el Grupo Montecristo con respecto a ciertos temas que todos están preguntando.

**00:10:00 Entrevistador:** Bien, muchísimas gracias, Don Cristian. Entonces, el objetivo número 2 de esta investigación es catalogar las actividades y políticas del departamento talento humano relacionadas con la inclusividad. Entonces el tema que vamos a abordar son actividades y políticas.

¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:10:24 Cristian:** Nosotros cuando reclutamos, publicamos, siempre tratamos de publicar los artes que no sean ofensivos, que no sean dañinos a nadie que todos puedan postular, que todos puedan tener las mismas oportunidades. Por ejemplo, nunca voy a poner

hombre o mujer de tal edad, jamás, yo pongo profesional del área de la salud, del área administración de empresas, con experiencia en tanto, que tenga la disponibilidad que, que, tenga las competencias, porque si yo, eh, ponemos artes que, o publicamos que sea hombre de 40 años, ya estoy, estoy discriminando el resto. Por lo tanto, lo que nosotros la dejamos abierta y eso es lo que hemos hecho siempre en todo el equipo que llega y los que estamos, dejar los procedimientos y las políticas claras que no podemos discriminar, que son un departamento inclusivo, eh, que nos, tenemos igualdad de oportunidades, tanto hombre como de mujeres, las edades, ya sea de 50 a 40 años, porque cuando nos pasó una vez, te cuento una anécdota que había otra compañera y dice pero es que tiene 50 años, yo le dije, ¿pero qué te pasa?, yo tengo, yo tenía 43 en ese entonces, yo tengo 43 años y yo no me siento viejo, yo me siento súper capaz y creo que ese señor de 50 años enfermero que me acuerdo perfectamente puede hacer el trabajo perfectamente con un chico de 20 y lo estás discriminando por la edad, dije, no se puede, dije, y claro, lo vimos y lo vimos y al final fue contratado y lo que empezamos a ver ahí con Tati que era la jefa, que es la jefa, todavía está aquí con nosotros, empezar como abrir esa política a no discriminación, a darle la oportunidad a todos, presentar los candidatos porque a veces son las actitudes, las competencias, las que prevalecen mejor antes, la persona, antes que la edad, antes que no sé, que tenga canas, que es gordito, que es flaco da igual eso, sino que es la actitud y el trabajo y las habilidades que tienes para dar un buen servicio y creo que eso nosotros siempre lo hemos recalado mucho y conversamos siempre en los, en los Coach que tenemos de los, de los, y los One to One, conversamos de repente vea, yo por lo menos soy una de la parte que cuando llegué acá hay ciertas dicciones, yo, yo, me fijo mucho en eso y yo como, no es que, y preguntaba vea, tengo esta chiquita, pero habla así, será de la zona, ya cuando me cuentan un poco digo, ok sí tiene, ella tiene de otra hablar, pero no la voy a discriminar por eso, porque me encanta su currículum, si yo la puedo ayudar a mejorarlo, lo hago, sí se puede presentar mejor en una entrevista lo hago, creo que eso, el equipo que

está haciendo muy abierto a recibir y hacer esos cambios y creo que nosotros hemos instalado la política mejor que otras áreas, y creo que hacemos saber cuándo contratamos o incorporamos una, una, a un colaborador acá.

**00:13:07 Entrevistador:** Excelente. ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?

00:13:16 Cristian: No sé, no hay una, no hay un, una política así de como de planificación. Yo sé que hay una planificación de que nosotros tenemos la planificación de nuestro departamento y sabemos no discriminación, pero como tal, como la política como tal, la revisan más arriba, yo tuve la, la, parte de, de, eso poder revisarla, trabajar con Tati, ver esa política, pero no tenemos una planificación que es donde nos juntemos a realizar las políticas, los procedimientos, nosotros sí, como equipo revisamos ¿cuáles son nuestros procedimientos?, ¿cuáles son nuestros deberes?, nuestras tareas, sí, pero así como en sí no las tenemos porque creo que no tenemos la potestad para hacer los cambios, a no ser que la política que el director nos diga hagan cambios de eso. Por lo menos, en mi departamento revisamos los procedimientos internos y eso me extraña mucho porque yo venía de otras culturas empresariales donde sí teníamos las encerronas de un día y revisábamos los procedimientos, revisábamos políticas, ¿cómo está?, y ¿cuál había que actualizar?, ¿cuál había que cambiar?, ¿cuál era el foco?, ¿para dónde íbamos?, ¿qué es lo que queríamos lograr?, ¿cuál era lo que el país estaba?, acá, me extraña porque de eso en esta organización se pierde un poco eso. Solo si lo hacemos nosotros como departamento para no perder el norte y seguir.

**00:14:36 Entrevistador:** Bastante interesante entonces. ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y de la organización?

**00:15:06 Cristian:** Siempre estamos revisando ¿en qué está el mercado laboral?, ¿en qué está?, ¿cuáles son los cambios?, ¿cuáles son las cosas que necesitan?, ¿quiénes

son las políticas que hay? La última política de reclutamiento Tati la actualizó porque estaba muy, muy atrasada, la dejó más actualizada a lo que hay, a la no discriminación, a la inclusión, a la igualdad, que todos tienen las mismas oportunidades, hombres y mujeres, las personas con discapacidad. Tati hizo esa incorporación, hizo como una remasterización a esa política porque era muy arcaica era como muy, para mí, cuando yo la leí era como muy vengativa, no aportaba nada esta política que hizo Tati de reclutamiento que la, se actualizó, si se le da la oportunidad a todos, a todos por iguales, ya sea hombre o mujer o la discapacidad que tenga para que pueda ser considerado dentro del proceso, eso también hay mucho, es, va mucho con el consentimiento de la Jefatura y se están las condiciones también para darle a esa persona la oportunidad, porque si nos vas a llevar una persona a que vaya a sufrir, por ejemplo, si es una silla de ruedas y no tiene espacio para subir, o sea, darle las condiciones y los espacios para que ella pueda desarrollarse en igualdad de condiciones como todos, y eso Tati, por lo menos se plasmó en esa política y ahí se está trabajando, pero al grupo le falta mucho, mucho, de eso, al Grupo Montecristo como a tal, a todas las empresas ha crecido mucho. Les falta mucho una política que sea como, que sea como, una cultura para todas las empresas que están bajo el paragua del Grupo Montecristo, no tiene de hecho.

**00:16:30 Entrevistador:** ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con inclusividad?

**00:16:39 Cristian:** No, acá no hay. Lamentablemente acá no hay, se trató de hacer algo de inclusividad y todo trabajamos con Medismart, pero las condiciones, no hay. Medismart tiene cierto espacio, pero para poder hacer eso hay que tener, hay que incluir a toda la organización, no solamente a la parte de Recursos Humanos, sino que a todos los entes que puedan aportar a que traigamos gente inclusiva, que no sé, que te, que te, den ese espacio, que te den escritorios, que te que te adapten los escritorios para ciertas personas que lo que pueden trabajar, pero tienen que tener ciertas condiciones para hacer

ese trabajo, acá eso sí siento que no hay todavía, no hay una revisión así, no está esa política como tal, donde, donde, se le da la oportunidad a todos. ¿Por qué?, porque la empresa todavía está creciendo, en esa parte está como andando le falta mucho todavía eso.

**00:17:32 Entrevistador:** ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad? ¿Y cómo se abordan estos desafíos?

**00:17:42 Cristian:** Nosotros como departamento, como área más que nada en los siempre estamos ahí trabajando con, actualizándonos, viendo, ¿cómo está el mercado?, ¿cómo están las políticas?, ¿en qué están las leyes?, ¿en qué podemos hacer?, ¿qué no podemos hacer?, les comentamos a las jefaturas, no puede discriminar por esto, no puedes preguntar esto, no puedes preguntar esto, porque cuando yo llegué acá le preguntaban ¿dónde vives?, ¿quiere qué edad tienes?, eh, y empezaban a hacer cosas así como para discriminar, yo por lo menos cuando yo empecé, llegué acá y con mí, y con mí, cuando yo empecé a entrevistar yo le dije, empecemos a hacer preguntas e inteligentes ya, por favor, porque estamos haciendo que la persona se sienta un poco discriminada, que no se sienta entendida, preocupémonos, preocupémonos un poco de que ¿me sirve o no me sirve?, ¿tiene las competencias o no las competencias?, ¿le puedo enseñar, no le puedo enseñar?, ¿tiene la actitud o no?, y con Tati hicimos una charla, hicimos como unos talleres virtuales para todas las jefaturas de ¿cómo entrevistar?, de ¿qué preguntar, de no qué preguntar?, ¿cómo estaban las políticas?, ¿cómo estaban los procedimientos?, ¿cómo estaban las leyes de, de, de inclusión y las, las, leyes de contratación?. ¿Por qué?, porque los jefes, las jefaturas preguntaban ¿tienes hijos? Ah, pero no puedes porque tienes hijos, eso no importa. Ella puede venir, no sé, desde Liberia a San José todos los días a trabajar porque lo necesita, pregúntale ¿sí tiene las capacidades?, ¿tiene las competencias?, ¿tiene la actitud?, ¿si quiere trabajar o no quiere trabajar?, ¿cómo se siente a gusto en ese puesto? ¿cómo lo

hizo?, ¿cuál fueron los desafíos?, ponerle un desafío, más que le preguntes ¿sí es hombre o mujer?, o ¿sí tienes hijos?, ¿te has casado?, o ¿por qué no te has casado?, o ¿por qué no tienes hijos?, creo que eso no, hoy en día no se puede preguntar, porque esos son ya cosas que van haciendo la discriminación de las personas.

**00:19:40 Entrevistador:** Abre una brecha para, para, para discriminar. ¿Bien, el objetivo número 3 y último de, de, esta entrevista es seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del departamento de talento humano en relación con la inclusividad y el tema que vamos a abarcar acá es cambio organizacional, ¿de acuerdo? Entonces, la primera pregunta que le voy a hacer al respecto es, ¿cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?

**00:20:13 Cristian:** Yo cuando contratamos a una chica en una empresa acaba del grupo en Chocolate, creo que fue, una chica trans, estaba súper feliz porque bueno, dije guau estamos, vamos a hacer historia como Walmart, Walmart tiene todo una, una Jefatura de trans feliz en, en, las redes, en las redes sociales, en, en, LinkedIn aparece mucho, le dieron mucha información, mucha importancia que es una persona normal como todos, cualquiera puede hacer el trabajo, ya sea hombre o sea mujer y me gustó eso, cuando nosotros empezamos acá, a ver si se podía hacer cambios y todo, cuesta mucho, costó mucho y cuesta mucho todavía. ¿Por qué?, porque no están preparados, hay mucho prejuicio, Ah no, es que, ¿qué me van a decir?, ¿qué me van a decir mis amistades?, viven del qué dirán, que eso a mí me, me, sorprende mucho que, que, siendo un país cerca de de, de, Centroamérica aún le falta mucho crecimiento, creo que se ha quedado bueno, eso viene también de la, la, cabeza más arriba, de los, de los, de las directrices más altas. ¿Por qué?, porque cuando uno quiere hacer cambios se chorrea desde los sponsors hasta los stairholder, ¿para qué?, para que apoyen ese cambio. En cambio, aquí no hay eso. Sí usted quiere hacer algo es como luchar contra David y Goliat, eso es, ¿por qué?, porque usted

metió a una chica trans, duro que 2 meses y la despidieron, no es que, no, no hace bien el servicio, ya, pero ¿cuáles son las condiciones que las dado?, ¿cuáles son las tareas que le has dado? ¿Cuál es la retro, la retroalimentación? No es que no me siento a gusto, no porque mis, mis, la otra gente se está quejando que como si ella es hombre, no, ella es mujer, es una chica trans, mujer, tienes que contarle al equipo que es una chica trans. Bajar la información, eso es lo que no pasa acá en el grupo. Para hacer cambio tienes que comunicar, tienes que bajar, bajar esa información, hacer talleres, juntarte con tu equipo, hacer la sensibilización en primer lugar, ¿para qué?, para que la persona que llegue no se sienta como la oveja negra y pueda tener la mejor, el mejor recibimiento y la mejor experiencia para todos, así como Hospital Metropolitano, busca la mejor experiencia cliente, también hay que tener la mejor experiencia de cliente, pero en el colaborador, porque el colaborador cuando llegue se siente solo, se siente abandonados y sobre todo, aquellos que son creen que sienten que tienen algo especial. Para mí, cuando yo la vi la primera vez atender a mí me encantó que me atendiera y decía, guao, vea, puede marcar la diferencia puede hacer esto, pero siento que le cuesta mucho a la organización culturalmente acá a las empresas les cuesta mucho todavía hacer ese cambio, no están todavía preparados. ¿Por qué? Porque no hay una comunicación oficial de los sponsors que diga, ok, vamos a empezar la inclusión, la igualdad de género para todos, diversidad, eso no hay, se habla mucho en redes, pero en la práctica en la tarea, sí escarbamos, sí usted busca no hay.

**00:23:15 Entrevistador:** Qué interesante. ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?

**00:23:26 Cristian:** En mi departamento es súper inclusivo, tenemos gays, lesbianas, mamás solteras, separadas, de todo y tenemos también discapacidad, pero no sé en otras áreas, nosotros por lo menos como un, un, un, área súper inclusiva, nos apoyamos, aportamos, no preguntamos si ¿por qué no te has pasado?, porque no creo que cada cual

vive su vida y en lo que nos importa es ¿cómo se integra la persona como trabajador?, más que el otro, no son más afuera de las otras áreas, creo que es mucho más cerrado, les cuesta más comentar cosas que pueda pasar, pero creo cuando yo llegué al, al, equipo era un equipo súper inclusivo, es un equipo muy inclusivo todavía. Abrió las puertas muy bien a todos los que han llegado y cuando yo llegué me dijeron, nosotros somos un equipo open mind y súper inclusivo, así que bienvenido y eso me gustó porque creo que más que de cuál es tu condición o quieres si eres casado o eres soltero o te has casado con el mismo sexo, da igual, si no, ¿cuál es el aporte que traes como persona y como colaborador?, o ¿qué nos puedes aportar?, que eso fue lo que yo por lo menos viví y eso es lo que yo hago con los nuevos que han, que han llegado a nosotros, me gusta más, ¿qué es lo que me trae como aporte?, como culturalmente, ¿qué es lo que me puede aportar?, que lo puedo hacer ya como persona. Me, me, da igual que si está casado o no está casada con quien sea, si tiene gatos, tiene perro, eso creo que es parte de cada una y del ser de la persona, más ah es que no lo puedo controlar, no creo que esa persona te puede aportar mucho más, sí la conoces como es y eso es lo que falta acá, abrirse un poco más a eso para que puedan conocer.

**00:25:06 Entrevistador:** Que bonito y además que di, pues obviamente viniendo de un país diferente o verdad este normalmente también eso puede generar verdad algún tipo de, de, no sé, como de barrera cultural. Evidentemente verdad, y pues qué bueno que hayan decidido de esa manera, verdad.

**00:25:24 Cristian:** Me han recibido súper bien de esa parte porque creo que no, no hubo la discriminación ni, ni, mucho menos. Creo que vieron el aporte que yo les puedo traer, el aporte que le han dado hasta ahora del año, algo que estamos acá ya y creo que eso ha sido bonito por lo menos.

**00:25:41 Entrevistador:** Excelente. ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?

**00:25:49 Cristian:** La aceptación y la igualdad y la oportunidad para todos, que eso es lo que buscamos, que todas las personas tienen algo que aportar, algo que dar, algo que entregar a la organización, ya sea que no tenga experiencia, pero si lo preparas y le y lo puedes preparar muy bien. Esa persona tiene mucho talento para dar, o sea, siempre es la oportunidad de igualdad para todo, que eso es lo que siempre hablamos.

**00:26:13 Entrevistador:** Excelente, ¿cómo se mide y evalúan los resultados de cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?

**00:26:20 Cristian:** No tenemos, no tenemos ni una evaluación, desempeño ni mucho menos vamos a tener eso (se ríe), perdón, pero no hay nada todavía, y eso es lo que a mí me, me, del tiempo que llegué y dije ¿pero ¿cómo no tenemos?, yo, yo te puedo decir que yo pasé los 3 meses y yo dije, ¿y dónde está mi evaluación?, me dijeron, me dice, bueno, entonces sigue trabajando, no hay, no hay porque y ese es el tema y el pero que siempre, pero ¿cómo lo, lo, despides? si no hay nada. Y, efectivamente no hay un parámetro para medir, sí, la jefa trata de hacer retroalimentaciones con todos nosotros cada uno sí efectivamente, pero las otras áreas no hay ¿por qué?, porque lo hemos implementado nosotros para poder ver ¿en qué estoy fallando?, ¿qué necesito reforzar?, o ¿necesito ayuda en esto?, prepárenme en esto y así y así sucesivamente, pero en la compañía como tal no hay, cuesta mucho.

**00:27:12 Entrevistador:** Tal vez hay una oportunidad de mejora, verdad. Perfecto, entonces basado en eso, ¿qué recomendaciones le sugeriría para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento más inclusiva en su departamento y en la organización?

**00:27:27 Cristian:** En mi departamento siempre la hacemos, hacemos las conversaciones, acá yo le llamo a taller en mi otra vida. Acá le llaman encerronas, cuando escuché la primera encerrona, yo dije, ¿qué es eso?, pero bueno, ahí ya me explicaron qué es lo que era. Nosotros sí tenemos juntas, talleres, hay encerronas de tarde para ver todo el

tema, pero creo que acá le faltan muchos talleres comunicacionales, talleres corporativos, talleres informativos. ¿En qué está la empresa?, ¿en qué está cada empresa?, ¿cuál es la empresa que tiene que ver las comunicaciones?, ¿cómo están la, cómo, cómo están los equipos?, dar a conocer los nuevos reconocimientos, entregar información de vez en cuando de ¿cuáles son los mejores?, o sea, reconocer al talento. Creo que aquí falta mucho eso, no tienes una evaluación del desempeño que te diga, mira tú, tú, desempeño no ha sido muy bueno, pero vamos a trabajar, vamos a hacer un plan. Creo que esas cosas para hacer una gestión del cambio, para hacer ser más inclusivo, se necesita hacer un 360, revisarse, ¿cómo está la organización?, ¿cómo ha crecido?, ¿cómo está el país? y ¿qué es lo que necesitan los nuevos, los nuevos, colaboradores que ingresan?, porque el nuevo colaborador que ingresa hay mucho más exigente, mucho más tecnológico. Por lo tanto, él quiere su retroalimentación, él quiere saber cómo va, él quiere saber cuál es el plan de carrera, cuál es su desarrollo profesional dentro de la empresa. Aquí no hay nada, creo que hay mucho por hacer, mucho por implementar. Perdón, señores Durman, pero creo que la empresa se está quedando corto, lo que es en Recursos Humanos uno puede hacer mucho, pero como te dije anteriormente, es como David contra Goliat, porque uno puede hacer cambios, pero hasta ahí llegan. ¿Por qué?, porque es que ay, a mí no me toca porque mi jefe no me lo ha dicho, pero parte por casa, parte por cada uno hacer esos cambios en tener tú en evaluación, es tener a tu equipo e ir Coachando tu equipo, e ir formándolos eh, guiándolos, que eso es lo que me sorprende mucho acá, yo estuve en una actividad de supervisores sacando chicos senior para supervisores y me sorprende mucho que no los coacharan. Dije, pero por qué no lo preparas preparar un tiempo para que ese chiquito no lo quemes y pueda ser el mejor supervisor, ponlo con ciertas responsabilidades, dale tareas anda supervisándolo, ponlo a trabajar con el supervisor, si no está el supervisor está bien dale ciertas responsabilidades, ¿para qué?, para que se sienta como que aporta que tiene

crecimiento, que tiene el desarrollo, por eso es la salida a veces masiva de las organizaciones. ¿Por qué? Porque no hay desarrollo profesional dentro de la empresa.

**00:30:04 Entrevistador:** Perfecto, perfecto, bueno, ya fuera ¿no sé si le gustaría realizar algún comentario adicional este, con respecto a, o que pueda, pues obviamente, aportar información a esta investigación?

**00:30:18 Cristian:** Sí que me gusta mucho el foco, como lo estás dando, que creo que sería un bonito piloto para hacer, implementar, pero ojalá que, que, las organizaciones así las cabezas, los mandamases, sean más comprometidos con el, lo que es el talento, con el desarrollo de las personas, las personas no somos desechables ni mucho menos aportamos, desarrollamos y necesitamos crecimiento, y necesitamos un guía siempre, necesitamos un guía que les vaya diciendo ¿cómo vamos?, ¿cómo vamos trabajando?, ¿qué es lo que necesitamos?, ¿qué se puede hacer?, ¿qué no se puede hacer?, ¿en dónde puedo caminar?, ¿dónde no puedo caminar?, creo que eso es lo que se necesita en una organización, no crece sola, crece en conjunto con las personas.

**00:31:01 Entrevistador:** Perfecto Cristina. Agradezco muchísimo por el tiempo, le agradezco muchísimo por el tiempo que me ha, que me ha brindado, obviamente este, sabemos lo ajetreado de su agenda. Cuento con, pues la, los resultados de esta, de esta investigación, verdad, una vez que hayan concluido, este, y de verdad que ha sido un gran aporte y el hecho de saber que es una persona con una nacionalidad diferente, que se haya sentido, pues obviamente bien recibido siempre y todo aporta, créame relevancia en esta investigación muchísimas gracias.

**00:31:34 Cristian:** No muchas gracias, muchas gracias, por considerarme y creo que este estudio es súper bonito lo que estás haciendo porque aporta mucho, aporta para otros más adelante de lo que puedes sacar y ojalá que sea un éxito y que no quede en papel, sino que se pueda implementar también.

**00:31:53 Entrevistador:** Esa es la idea.

## Entrevista Tatiana Ugarte

Archivo de audio

Grabación de la reunión de ENTREVISTA - GESTIÓN INCLUSIVA DE TALENTO HUMANO EN CUANTO AL LGBTI- OLMAN OBANDO-20240416\_080513.mp4

### Transcripción

**00:00:05 Entrevistador:** “Listo estoy para acá con Tatiana Ugarte. Tatiana me indica por favor, cuál es su puesto en el departamento”.

**00:00:13 Tatiana Ugarte:** “Por supuesto bueno, muchas gracias. Y en efecto mi nombre es Tatiana Ugarte y yo por formo parte del departamento de Recursos Humanos. Mi puesto ante la organización es HRBP”.

**00:00:26 Entrevistador:** “Perfecto, muchas gracias. ¿Y cuánto con su consentimiento para poder grabar esta entrevista?”

**00:00:31 Tatiana Ugarte:** “Sí cuenta con el consentimiento para poder grabar”.

**00:00:34 Entrevistador:** “Perfecto, muchas gracias. Quisiera iniciar bueno para para que usted esté enterada, verdad, de lo que estamos haciendo o el objetivo de esta investigación, verdad, quiero que conozca primero cuál es el nombre como tal de la investigación, textualmente leo, que el tema es la gestión del departamento de talento humano del grupo empresarial montecristo, siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el primer semestre 2024 en San José.

Eh como tal, justificamos esto, verdad, donde la inclusión LGBTI en la gestión de talento humano es un aspecto, pues crucial para promover lo que es la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Entonces esa entrevista como objetivo tiene verdad comprender cómo se aborda esta inclusión en el departamento de talento humano del Grupo Empresarial Montecristo y al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las

percepciones y experiencias de los colaboradores se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa. El objetivo general de este de esta investigación o de este de este proyecto como tal, es analizar la gestión del departamento de talento humano de empresarial montecristo para ser inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el primer semestre 2024 en San José Costa Rica. El cuestionario está compuesto por 15 preguntas, las, las 15 preguntas son de respuesta abierta, por lo tanto, ninguna respuesta, pues obviamente es errónea, está equivocada o es incorrecta, verdad, vamos a abarcar 5 preguntas por objetivo específico. El primer objetivo específico de esto es identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión de talento humano y la inclusividad. Entonces el tema que vamos a abordar es jurisprudencia de la inclusividad. Para empezar con esto, en Tatiana quisiera consultarle la primera pregunta, sería ¿usted podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano”?

**00:02:44 Tatiana Ugarte:** “Correcto, vamos a ver mi comprensión, creo que abarca desde que se va digamos, por ejemplo, todo el nuevo tema de la reforma laboral procesal, verdad, entonces, desde ahí podemos decirlo, si lo queremos mencionar de alguna manera que tengo conocimiento o de ahí abarca esa parte”.

**00:03:06 Entrevistador:** Perfecto. ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tengan un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**00:03:19 Tatiana Ugarte:** ¿Que si he visto algún caso reciente?

**00:03:23 Entrevistador:** Sí, correcto algo que usted no sé, tal vez ha visto en línea o haya leído algún artículo.

**00:03:29 Tatiana Ugarte:** Vieras que no, recientemente vamos a ver, así como que una en una noticia que yo te diga wow, me impactó y es, es, como algo que acabo de ver muy reciente, pues no, tal vez sí creo que ignoro esa parte como de alguna noticia reciente.

Me parece que tal vez no, no tengo o tal vez ahorita en el camino me recuerda de alguna, pero, pero que tenga ahorita, así como en mente, no.

**00:03:52 Entrevistador:** Ok, perfecto. En ese caso, ¿Cómo se asegura usted a mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?

**00:04:07 Tatiana Ugarte:** ¿Cómo qué?, perdón es que se te corta un poquito.

**00:04:09 Entrevistador:** ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con exclusividad en su área de trabajo sobre la misma línea que veníamos?

**00:04:19 Tatiana Ugarte:** Ajá ok, vamos a ver generalmente lo que trato de hacer, verdad, siempre es, que cuando salen temas o actualizaciones en el marco legal, eh, procuro llevar la actualización como tal, verdad, por ejemplo, si hay algún seminario de actualización, entonces procuro llevarlo. Mhm me gusta mucho, como también como estar, generalmente no veo muchas noticias, creo que eso es como algo importante mencionar que, de verdad, generalmente no lo hago mucho la parte de noticias, pero sí eh, en el marco legal procuro siempre estar como actualizada con las últimas digamos, no sé conferencias, a veces hace certificaciones, entonces, en la medida de lo posible, si lo logro en temas horarios, procura estar siempre en seminarios, conferencias e inclusive algunas son virtuales. Entonces también aprovecho y los llevo virtual.

**00:05:12 Entrevistador:** Ok perfecto. ¿Usted puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:05:23 Tatiana Ugarte:** Eh, claro que sí, vamos a ver, creo que los procesos de reclutamiento y que es lo más importante, verdad, son 100% inclusivos, es decir, en ningún momento, por ejemplo, entre el departamento para que alguien ingresara al departamento de Recursos Humanos, puntualmente, verdad, nunca fue entrevistado bajo una línea de

discriminatoria o que preguntaran algo muy específico, verdad, como para que sea causal de discriminación, sino más bien siempre o sea, discriminación, no sé hablando un poquito del tema, era por su orientación sexual o identidad de género, eh, siempre fue más bien como preguntas pasadas, como en la parte de Derechos Humanos, verdad, en la parte ya puntual, más laboral, eh, específicamente en el departamento y también fuera del departamento era yo creo que todos los que pasamos por procesos para ingresar a la compañía como tal siempre hemos pasado por, vamos a ver, por procesos bien, bien respetuosos.

**00:06:25 Entrevistador:**

OK perfecto, ¿cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del departamento de talento humano y a los demás colaboradores del Grupo Empresarial Montecristo?

**00:06:37 Tatiana Ugarte:** OK tenemos políticas internas, entonces estas políticas internas se comunican de diferentes formas. Una de ellas es por medio de la inducción corporativa, otra por la intranet y por medio de correo electrónico también.

**00:06:53 Entrevistador:** Ok, excelente. El objetivo número 2 de esta entrevista de esta investigación, pero es catalogar las actividades y políticas del departamento de talento humano relacionadas con la inclusividad. Entonces vamos a abarcar el tema de actividades y políticas. La primera pregunta, este apartado es, ¿cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:07:21 Tatiana Ugarte:** Que te dentro de todas las políticas que hacemos o qué procuramos hacer verdad para poder generar un entorno laboral inclusivo, es que precisamente cuando, por ejemplo, abrimos reclutamiento a nivel interno, verdad, para hacer promociones se considera a la persona integral como un todo, verdad, donde siempre tratamos de garantizar que se cumplan los derechos de cada uno y obviamente utilizar preguntas siempre enfocadas en el talento como tal, verdad, en la parte, digamos, por

ejemplo, hacemos también no solamente promociones internas, sino también hacemos, por ejemplo, trabajos de voluntariados, hacemos este todo lo que es la parte de beneficios, verdad, sin eh, sin discriminación alguna, entonces creo que por ahí hay un poquito de mencionarte las iniciativas, verdad, creo que muchas más, eh pertenecemos a organizaciones donde precisamente los principios fundamentales de las organizaciones es estar en contra de la discriminación por orientación sexual o identidad de género, verdad, que más bien son organizaciones que van en pro de los derechos humanos.

**00:08:31 Entrevistador:** Excelente. ¿Usted podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con inclusividad en su departamento?

**00:08:46 Tatiana Ugarte:** Vamos a ver, el proceso de desarrollo de estas políticas como tal, tal vez yo no participé de forma directa porque ya las políticas están diseñadas, verdad, pero por lo menos desde mi área sí garantizo que las políticas se den a conocer que los colaboradores de nuevo ingreso, porque yo soy quien hace las inducciones corporativas, entonces, que los colaboradores de nuevo ingreso conozcan que existen unas políticas, inclusive se mandan al correo electrónico cuando el colaborador ingresa para que lleve la inducción, vienen las políticas adjuntas y también se vuelve a mencionar que a las políticas están dentro de nuestra intranet.

**00:09:27 Entrevistador:** Excelente. Eh, ¿qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?

**00:09:41 Tatiana Ugarte:** Yo creo que las medidas que se toman va en función mucho al marco legal, verdad, entonces en este caso, tenemos asesores legales que generalmente son los que se encuentran respaldando como las políticas en, en, términos de actualización. Entonces, creo que por ahí tenemos como bastante el marco legal que también nos dicen hey, vea, esto salió nuevo o debemos de trabajar esto como como prioridad.

**00:10:08 Entrevistador:** Ok excelente, ¿cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con inclusividad?

**00:10:21 Tatiana Ugarte:** ¿Que cómo perdón qué?

**00:10:23 Entrevistador:** ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad, se toman en cuenta algunas otras jefaturas para poder desarrollar algún tipo de política?

**00:10:36 Tatiana Ugarte:** Di, generalmente va a hacer cada empresa, verdad, tiene como su propio estilo o ADN digo yo entonces en este puntualmente. cuando, por ejemplo, alguna empresa de repente quiere implementar alguna política o algún procedimiento nuevo, verdad, generalmente se toma en consideración no solo lo que la gerencia de esta compañía dice como tal, sino también puntualmente lo que se, se, trabaja, digamos en, en, paralelo o por lo menos en ese sentido siempre trato de abordarlo en paralelo con los supervisores e inclusive con personas homólogas a la supervisión, verdad, porque, por ejemplo, a veces tenemos no sé para darte un caso, un ejemplo, tenemos una nutricionista, pero esta nutricionista es líder de equipo, entonces tal vez no supervisora como tal por el nombre de su puesto, pero sí sabemos que tiene personal a cargo, entonces siempre tratamos como de, de que todo el personal como tal participe, verdad o por lo menos los mandos medios.

**00:11:46 Entrevistador:** Excelente. ¿Usted qué desafíos considera que enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**00:12:02 Tatiana Ugarte:** Vamos a ver los desafíos, generalmente o principalmente, verdad lo que hacemos es que trabajamos con un equipo multidisciplinario donde estamos no solamente como las personas de Recursos Humanos, sino también estamos entes o estamos participando con otras entidades, tanto internas como externas, precisamente para poder verdad, tener como un, una mayor visibilidad del, del, del área como tal.

**00:12:34 Entrevistador:** Perfecto, la tercera y última parte de esa entrevista es su objetivo específico. Número 3 es seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del departamento de talento humano en relación con la inclusividad. Ahorita el tema que vamos a abordar es de Cambio Organizacional. la primera pregunta es, ¿cómo se describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, específicamente en lo que respecta a la inclusividad?

**00:13:06 Tatiana Ugarte:** Me parece que la compañía en términos generales es siempre muy abierta, digamos, cuando tenemos que elaborar un perfil de impuesto nuevo, de repente cuando tenemos que tener nuevas iniciativas o que queremos formar parte de nuevas organizaciones, creo que nunca hemos tenido como un pero por parte de las jefaturas o las gerencias, es decir, no es que no queremos formar parte de esta organización, no para nada, siempre creo que la, la, compañía está como muy dispuesta y abierta a ante estos cambios y, sobre todo ante estas nuevas organizaciones también que se viene desarrollando en el país, verdad.

**00:13:48 Entrevistador:** Ok, ¿qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?

**00:13:59 Tatiana Ugarte:** Disculpe.

**00:14:02 Entrevistador:** ¿Qué iniciativas específicas se ha implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?

**00:14:12 Tatiana Ugarte:** Me parece que poder abrir caminos de, existían algunas brechas, verdad, donde de repente decían, bueno, no es que, por ejemplo, aquí en esta compañía nunca hemos contratado a una persona trans. Bueno, no importa, démosle la oportunidad, verdad, como igual tiene todas las competencias, tiene todo, tiene toda la experiencia, entonces me parece que mucho es de cara al a los nuevos desafíos de cada compañía de cara a lo que es en términos generales, los procesos 100% equitativos, verdad,

y que no sean discriminatorios, sino más bien como una señal de que vamos siendo cada vez más receptivos en todas las compañías.

**00:15:03 Entrevistador:** Ok excelente. ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con inclusividad? ¿Quién, quién o quiénes son los que impulsan estos cambios?

**00:15:18 Tatiana Ugarte:** ¿Dentro del departamento de Recursos Humanos o dentro de la compañía en general?

**00:15:23 Entrevistador:** Dentro del departamento de Recursos Humanos y podríamos hablar también de la compañía.

**00:15:28 Tatiana Ugarte:** Ok, dentro del departamento, empezando por el líder, verdad, que es Don Jose, me parece que es uno de los que propicia estos ambientes, verdad, para poder promover eh, ambientes de trabajo inclusivos, 0% discriminatorios verdad, también, la jefatura, por ejemplo, el reclutamiento y selección. Claramente ella baja esto a las a los analistas de reclutamiento, pero, pero, tiene que verdad, siempre ir muy como en la cabeza. Y después de ahí, pues me parece que todo el equipo está bastante receptivo, abierto, sensible, ante lo, lo, que son los derechos humanos y la población en general, verdad, no podría decir que tenemos a alguien que sea un retractor más bien, sino creo que todos siempre están como bueno hay alguna ok eh por favor aprendamos o leamos esto, esta nueva noticia, verdad, entonces, creo que eso es muy valioso y en términos generales las jefaturas a su vez de la organización también hay, han ido implementando estrategias para poder tener personal en sus equipos cada día yo pienso más equitativos con una promoción más hacia lo que es la diversidad, verdad, entonces, en términos generales, creo que sí, creo que el equipo de Recursos Humanos está bien, bien respaldado. No te puedo decir, mira, tenemos a alguien, no, en realidad creo que todos por parejo somos muy y como te decía al inicio, verdad, creo que viene mucho como de, de, la jefatura, verdad a veces, las personas cuando tenía una jefatura que tal vez no apoya a ciertos proyectos o

no apoya eh, ciertos movimientos de repente tienen tienden a estar un poco más cohibidos, pero en este caso tenemos una jefatura que más bien lidera este tipo de proyecto.

**00:17:23 Entrevistador:** Ok, perfecto. ¿Cómo se mide y evalúa los resultados de cambio organizacional en términos de inclusividad su departamento?

**00:17:33 Tatiana Ugarte:** Tenemos métricas, pero es que esas métricas si nos lleva reclutamiento 100% digamos, entonces si no te podría mencionar todas específicas, pero si tenemos que KPI que miden por medio de reclutamiento y selección, que es por donde ingresa todo el personal, verdad esta parte.

**00:17:52 Entrevistador:** OK excelente. Y para finalizar, ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

**00:18:04 Tatiana Ugarte:** Creo que dentro de una de las oportunidades de mejores que en ocasiones el día a día nos consume muchísimo y no tenemos tiempo, verdad, por ejemplo, ahora que me dijiste que si yo tenía alguna noticia reciente en mi memoria, pues tal vez sí por ahí tengo alguna rebote, pero creo que es eso, es que en el día a día, a veces, pues no nos encontramos tan inmersos en, en, temas importantes, verdad, o cruciales para la gestión del talento humano en la organización, entonces creo que es mucho eso, tal vez involucrarnos más en términos de tiempo me parece a mí, porque las ganas, la actitud y todo verdad la tenemos, pero creo que a veces es como que el tiempo nos puede jugar como un factor determinante. Entonces, me parece que una estrategia es como dentro de dentro de la gestión de Recursos Humanos, tal vez tener en agenda específicamente este un espacio un poco más dirigido para el tema como tal para el movimiento como tal, sin embargo, no lo tenemos, verdad, no existe un rubro puntual en agenda que diga, ok, hoy vamos a revisar, no, no existe, entonces me parece que esto es una oportunidad de mejora que tenemos.

**00:19:19 Entrevistador:** Perfecto Tatiana. Eh con eso entonces, pues finalizamos esta entrevista no sin antes, pues obviamente poder agradecerle nuevamente por el espacio

que me brindó por su tiempo, sabemos que pues ustedes pasan una agenda bastante ajetreada, verdad, y pues obviamente toda la información que me está facilitando va a ser vital para poder obviamente incluirlo dentro de los, dentro de los, ¿cómo se llama?, los, o sea, el análisis de los resultados de esta, de esta investigación.

**00:19:52 Tatiana Ugarte:** Bueno, y creo que un algo también importante sería participar en el PRIDE todos los años (se ríe).

**00:19:58 Entrevistador:** Ajá muy buena.

**00:19:59 Tatiana Ugarte:** Y creo que eso sería demasiado, demasiado, cool, verdad. Yo me imagino a todo un mi equipo como de enfermería y medicina, eh, de todo el personal de apoyo, o sea todo todas las personas de la compañía participando en el PRIDE eso sería demasiado chiva.

**00:20:15 Entrevistador:** De hecho, hay algo que se llama, eh, no sé si lo conoces. El pacto de San José, que normalmente las empresas verdad, que, que, pertenecen o que, que, pertenecen o que han firmado este pacto no sé este, normalmente son los que empresas que usted ve desfilando en el PRIDE este, y es curioso porque justamente yo le mencionaba, esto a don José ahora que usted lo trae a colación le mencionaba a don José, verdad, de que hay muchas empresas en Costa Rica que lo han firmado más, sin embargo, son empresas que no son no son nacidas en Costa Rica ahora, sino que son transnacionales, verdad, este que vienen o multinacionales que vienen y pues abren operaciones en Costa Rica y pues traen como más esta cultura desarrollada, verdad de lo que es la parte de inclusión del colectivo como tal LGTBI y pues sería, pues también importante para darle también una luz diferente verdad, abrir un abanico más de posibilidades e inclusive porque no esto les ayudaría a captar tal vez mejor talento que se yo, verdad, al poder pertenecer a un a un cómo se llama a un tratado como este como lo es el pacto de San José ¿no sé si lo conocías?

**00:21:43 Tatiana Ugarte:** Vieras que no, o sea siempre he dicho, porque yo todos los años voy y me super encantísima, verdad, yo siempre he dicho, ay, yo quiero verdad, yo sueño llevar una carroza y lo que sea y yo creo que existen muchos manos y existen muchas cabecitas que quisieran participar también, entonces, me encanta, de hecho tuvimos un compañero que era voluntario en el PRIDE, verdad, o sea, yo siempre voy eh como participante, no, no como voluntaria entonces, yo decía que chiva porque ya existen muchas personas dentro de la organización que participamos y otras que son inclusive voluntarias, verdad, entonces, pero sí, sí don Jose pregunta, yo soy la primera en alzar la mano para formar parte del comité organizador.

**00:22:24 Entrevistador:** Sí, claro, claro. Bueno, que bueno poder saber que en, en, una empresa como esta, pues existen personas como usted que tienen, pues esa disponibilidad también para poder este puede ser partícipe, verdad, de y pues obviamente esto incentiva también lo que es la parte, como digo de inclusión y de diversidad en la empresa.

Una vez más, Tatiana agradecerle verdad, por su tiempo, eh, este de verdad que pues es bastante valioso, cuente eh, cuente con, pues si así lo requiere, o si así lo, lo, lo desea, pues los resultados de esta investigación que estoy haciendo los datos relevantes con mucho gusto sería para mí, pues obviamente muy satisfactorio y poder compartirlos con usted una vez que ya esté.

**00:23:13 Tatiana Ugarte:** Ay me encantaría me lo puede pasar como por correo o tenemos que hacer una sesión por teams o algo así.

**00:23:18 Entrevistador:** Claro, no, no, pues no es necesario, tal vez, hacer una sesión, aunque Doña Tatiana López, me pidió inclusive, me pidió inclusive que una vez que haya tenido los, los, resultados, que por qué lo que le gustaría, pues obviamente que se los presentara a todos los, los de Recursos Humanos.

**00:23:38 Tatiana Ugarte:** Sí, yo pienso que más bien ahí sería este importante verdad, tal vez Olman que este que le o sea que le pidas el espacio, te voy a comentar nosotros todos los lunes, eh todos los lunes tenemos, tenemos como una reunión, verdad, o sea, específicamente tenemos una reunión de con todos los de Recursos Humanos, verdad entonces eh, di, pues me parece que sería valioso que le pidas más bien el espacio a Jose que él es el que digamos como que la verdad, como que la, la, lidera para presentar tus resultados y le dices di yo puedo ir participar, digamos como unos 5 minutos o algo así, entonces todo bien, verdad.

**00:24:40 Entrevistador:** Muchísimas gracias.

**00:25:29 Tatiana Ugarte:** Gracias, buen día.

## Entrevista Gadrián Aguilar

Entrevista - Olman Obando - Gestión Inclusiva LGBTI de Talento Humano Gadrián Aguilar-20240419\_082430-Grabación de la reunión.mp4

### Transcripción

**00:00:03 Entrevistador:** ¿Bien, estoy por acá con el señor Gabriel Aguilar, don Gabriel, usted me indica cuál es su puesto dentro de la empresa?

**00:00:10 Gadrián Aguilar:** “Mi puesto es Bussiness Partner del área de Recursos Humanos para lo que corresponde, todo lo que es sedes periféricas y otras unidades de negocio”.

**00:00:22 Entrevistador:** ¡Excelente!, Don Gadrián y ¿tengo su autorización para poder grabar esa entrevista?

**00:00:29 Gadrián Aguilar:** Correcto, sí señor.

**00:00:40 Entrevistador:** Muchísimas gracias por su tiempo. Iniciaré leyéndole básicamente la justificación de este, de esta entrevista, verdad, de esta investigación que se está realizando. La inclusión de LGTBI en la gestión de talento humano es un aspecto crucial para promover perdón, la diversidad y la igualdad en el ambiente en el ámbito laboral, eh, esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo y al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y perspectivas de los colaboradores se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para la gestión más inclusiva y equitativa en el grupo empresarial.

Como tal, el objetivo de la investigación es analizar la gestión del Departamento de Talento Humano, el Grupo Empresarial Montecristo para ser inclusivo en la gestión en

relación perdón con LGTBI en la administración de esto durante el primer semestre 2024 en San José de Costa Rica.

Este es un cuestionario de preguntas abiertas, por lo cual usted puede pues lo que me lo que busco es más que todo conocer su percepción, su experiencia, evidentemente aplicado a grupo montecristo, pero si usted puede traer a colación experiencias anteriores en otros trabajos, verdad, pues eso va a enriquecer justamente está entrevista.

Por supuesto, ninguna respuesta es incorrecta. El objetivo específico número uno Esto consta de 5 preguntas, perdón por objetivo son 15 preguntas en total y el objetivo de número uno específico de identificar en la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión de talento humano y la inclusividad. Entonces el tema que vamos a abarcar es jurisprudencia de la inclusividad ¿de acuerdo?

La primera pregunta al respecto es, ¿podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?

**00:02:35 Gadrián Aguilar:** “Sí, por ejemplo, enfocándonos en un tema profesional laboral de una u otra manera tenemos que tener apertura, no tener una conducta o posición eh discriminatoria ante, ante, el movimiento. De hecho, parte de lo que hemos estado impulsando es ir rompiendo paradigmas o barreras, verdad, con el fin de ser inclusivos al 100%. De hecho, en puestos varios hemos sido muy abiertos en el tema, verdad, a tal punto de que hemos tenido la apertura de hacer contrataciones, bajo un esquema enfocado a ello entonces, de una u otra manera, reitero, el tema de la apertura que el grupo ha tenido sobre sobre esto es totalmente abierto”.

**00:03:37 Entrevistador:** Perfecto, excelente entonces, bajo esta misma línea, don Gadrián ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**00:03:55 Gadrián Aguilar:** Ok, a lo interno no hemos tenido que yo sepa, algún caso relacionado a ellos más, sin embargo, es visible que de una u otra manera, eh, se hacen movimientos sociales, verdad, este, a nivel, a nivel nacional, entonces eh, diay es un movimiento que, que, ha ido agarrando fuerza, que ha ido la agarrando voz, que se tienen apoyos por diferentes flancos, verdad, desde la empresa privada hasta las empresas estatales eh, entonces, de momento es por donde podría ir reforzándome en el tema de conocimiento, verdad, inclusive en temas de, de, jurisprudencias, etcétera, estoy actualizado en el tema más, sin embargo, reitero a modo de alguna situación interna Olman no hemos tenido de momento algún, algún, evento sobre ello.

**00:05:08 Entrevistador:** Perfecto. ¿cómo se asegura usted de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con inclusividad de su área de trabajo?

**00:05:21 Gadrián Aguilar:** Sí con capacitaciones, con temas de jurisprudencia por la parte legal laboral, digamos que trabajo en un área que una u otra manera uno tiene que estar siendo actualizado en verdad buscar información, ver casos, igual tengo amigos abogados que de alguna u otra manera le dan a uno cierta realimentación, eventos que suceden en temas de, de, la prensa nacional, ya sea escrita o sea televisiva. Se lo repito, tal vez por la por la posición en la que uno termina desarrollándose profesionalmente el tema actualización constante debe ser constante, valga la redundancia. Entonces son, son, herramientas que de alguna u otra manera diay uno termina utilizando para, para ir enfocando y direccionando según, según, lo requerido.

**00:06:25 Entrevistador:** Excelente entonces. ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:06:37 Gadrián Aguilar:** Eh, sí desde la parte de reclutamiento, selección, contratación. Nosotros tenemos inclusive una política de reclutamiento y selección, la cual es totalmente abierta. No tiene sesgos de ninguna envergadura, entonces, creo que eso,

empezando desde, desde, el proceso de reclutamiento, selección y contratación, que puede ser un ejemplo enfocado a lo que es la consulta que me hacen este momento.

Igual disculpe ahí a modo de aporte, el proceso de reclutamiento es, lo guía, lo que es la parte de reclutamiento, selección y contratación, verdad, como departamento más, sin embargo, la Jefatura o el gestor de, de, de reclutamiento en conjunto con Business Partner de cada una de las áreas son vigilantes de que también no, no se diga algún acto discriminatorio, discriminatorio, perdón sobre lo que es el transcurrir del proceso. Entonces ahí nos aseguramos de que todo caminando de buena manera.

**00:07:52 Entrevistador:** OK perfecto, genial. ¿Y, cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del departamento de talento humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**00:08:03 Gadrián Aguilar:** Sí, desde un inicio nosotros tenemos un proceso de inducción. Eh, en donde se van tocando las diferentes políticas internas de la compañía, dentro de ellas se, se, hace mención de lo que es la política de prevención y sanción de conductas discriminatorias inclusive, tenemos una política de la prevención, investigación y sanción de la discriminación y el acoso laboral, y tenemos otra política sobre prevención e investigación y sanciones, de hostigamiento sexual. Entonces de una u otra manera, hacemos mucho énfasis en, en, eso inclusive tenemos, algunos espacios para preguntas abiertas sobre lo que es el tema y, eh, se baja la información a las efatur, nosotros de igual manera tenemos un SharePoint donde están todas las políticas empresariales, donde también es obligación de cada uno de nosotros como gestores de Recursos Humanos, bajar la información y también la responsabilidad de cada uno de los colaboradores que trabajan con nosotros, poder tener acceso a esa información. Entonces ninguno puede decir que no conoce la información porque la, el objetivo de poderla tener en un SharePoint es poderla tener a un acceso directo y a la mano para cada uno de los colaboradores.

**00:09:31 Entrevistador:** OK perfecto.

**00:09:32 Gadrián Aguilar:** Por otra parte, también se hacen reforzamientos periódicos con envíos de ciertas políticas, no indiferentemente sobre el tema que estamos conversando en este momento, pero en algunos momentos se ha se ha divulgado de manera periódica.

**00:09:52 Entrevistador:** OK se comunica de esa manera, perfecto. El objetivo número 2 es catalogar las actividades y las políticas del departamento de talento humano relacionadas con la inclusividad. Entonces vamos a tratar el tema de actividades y políticas; La primera pregunta de esta segunda parte es, ¿cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:10:19 Gadrián Aguilar:** Desde el tema de la de la inducción, como te digo, eh básicamente la inducción se hace una vez al mes, eh, acá se hace mucho énfasis bueno, hace se participa todos los, los, nuevos ingresos del mes y se hace mucho énfasis sobre lo que es el tema de políticas. En verdad, tal vez reforzando un poco la, la, respuesta ante, va muy ligada a lo que la respuesta anterior relacionado al tema de las tres políticas que tenemos dirigidas ahí, verdad que es la de hostigamiento sexual, el tema de, de, conductas discriminatorias y el tema de sanciones inclusive discriminatorias.

Como actividades le soy muy transparente, tal vez no hemos profundizado mucho en temas de, de, hacer algún tipo de actividad, capacitación dirigida o algún Team Building si fuese el caso sobre la conceptualización como tal, pero sí, somos muy brillantes, Olman, de tener una reacción muy preventiva e inclusive reactiva cuando no nos damos cuenta que se está sucediendo algún tipo de, de, tema discriminatorio en poderlo abarcar de la manera inmediata e inclusive se obtienen protocolos relacionados sobre el tema en donde también se vincula la parte de, de, legal. Y hacemos todo un, un, proceso de investigación, etcétera, verdad, pero eso ya es un ya eso abarca o toca más sobre lo que es el tema de la investigación sobre el hecho, pero actividades puntuales fundamentales creo que sí, tenemos una muy buena oportunidad de mejora porque tal vez en lo que nosotros nos

corresponde ese es el primer contacto que es la inducción, verdad, y la inducción es una única vez, entonces esos seguimientos que nosotros podemos estar teniendo en temas de actividades estoy muy seguro que tenemos una oportunidad de mejora bastante grande.

**00:12:41 Entrevistador:** Excelente. Muchísimas gracias por su transparencia. ¿Usted podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?

**00:12:56 Gadrián Aguilar:** De acuerdo, bueno, nos apegamos mucho a los a los criterios o directrices Estatales, verdad, entonces, básicamente cuando sale algún tipo de, de, legislación nueva, lo que hacemos es que inicialmente nos empapamos, leemos subimos una información a la dirección de Recursos Humanos, lo que hacemos, eh, lo que hacemos es una reunión con la parte legal, vemos los alcances de, de, la nueva directriz y a partir de ese momento nos sentamos a crear algún tipo de, de, política, verdad, las políticas generalmente siempre tienen que ir avaladas por la parte del, de la Jefatura o dirección legal y de la dirección de Recursos Humanos posterior al aval de la política como tal, después de hacer todo un análisis, inclusive hacer sesiones varias de trabajo para poder eh, ir definiendo los objetivos, alcances y responsabilidades se procede a comunicar por medio de comunicado interno, pero que básicamente es correo electrónico. De igual manera, cualquier política que se haga nueva se pone en el compendio de, de, políticas que tiene Recursos Humanos y que está al acceso por medio Share Point cualquier colaborador.

**00:14:29 Entrevistador:** Excelente ¿y qué medidas se toman para asegurarse que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y de la organización?

**00:14:42 Gadrián Aguilar:** Como medidas de actualización, estar muy al pendiente tanto la parte de Recursos Humanos como de la parte legal de las actualizaciones valga la redundancia que se pueden estar dando, ya sea bueno en cualquier tema como tal, verdad, entonces lo que se hace es que se termina actualizando los documentos, bueno, se analizan,

se actualizan los documentos que tenemos en este momento y se vuelven a recomunicar, verdad, ¿cuál es la forma de, de, comunicar de nosotros más?, de de mayor alcance es por medio del correo corporativo, verdad, que vuelvo y repito, cuando haya actualizaciones de alguna de las políticas como tal, se vuelve a actualizar lo que es el manual de políticas de Recursos Humanos y hace manual tenemos todos acceso a lo que es el SharePoint, para lo que es la, la, el alcance de, de, toda la población laboral.

Temas específicos o tal vez hayan Focus de, de, empresas en donde nosotros creemos ya por el bagaje y la y el conocimiento que puede ser importante hacer un reforzamiento sobre un tema específico. Básicamente lo que hacemos es hacer una sesión de capacitación presencial o inclusive virtual para poder ir comunicándoles a los colaboradores, verdad, detrás de eso siempre hay una lista, participación en temas de capacitación donde de una u otra forma es lo que nosotros nos dejamos como respaldo para, para indicar que x cantidad, x colaborador o cantidad de colaboradores tuvieron participación en, en, la capacitación.

**00:16:30 Entrevistador:** Perfecto ¿y cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de las políticas relacionadas con inclusividad?

**00:16:36 Gadrián Aguilar:** Claro, cuando le decía que básicamente tiene un visto bueno de la parte legal y de la parte de la dirección de Recursos Humanos sobre un documento que es el producto final. En ese interin de, de, de elaboración de la política se tiene participación de otros actores, verdad, digamos que yo hablo de un producto final, pero por ejemplo tiene participación de muchas jefaturas en temas de la valoración y lectura del documento y de los aportes que nos puedan realizar, de igual manera tenemos una eh, un buffet de abogados externos que también nos termina asesorando sobre lo que es el tema de actualización. Entonces ellos también tienen participación en el tema de la elaboración y entonces ese esa participación que puedan tener, inclusive si fuese el caso, hasta grupos organizados no, bueno, sí llamémoslos organizados dentro de, el, el, tema en mención,

verdad, fácilmente podríamos estar facilitando para la revisión y los aportes, porque generalmente pueden tener eh diay, alguna visibilidad o algún tipo de información que nosotros hayamos omitido y que es importante que la, que está incluido entre lo que es la política, ya cuando se hace una revisión por parte de todos los actores que, que, básicamente terminamos es seleccionando, ahí es donde prácticamente llega a la parte de legal para lo que es el, el, cierre del documento final y el visto bueno de la de la dirección como tal, pero participación se tiene, se tiene diferentes actores, no es un tema, nada más de Recursos Humanos y de legales, sino que básicamente cualquier y hablo de cualquier política que nosotros hayamos a elaborar, siempre va a tener participación en cierta, cierta población laboral sin ser el 100%, porque para nosotros es bastante, tiene bastante dificultad porque estamos hablando de un 100% podemos rondar los 2300 personas en este momento, entonces se seleccionan ahí a aleatoriamente algunas personas que nos pueden estar dando el feedback que aporte sobre lo que es el documento en, en, fabricación.

**00:19:17 Entrevistador:** Perfecto para finalizar esta parte ¿qué desafíos enfrenta su departamento en implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**00:19:31 Gadrián Aguilar:** Digamos que en la, la, elaboración de política, cuando te repito, ya nosotros tenemos ahí 3 documentos que van muy enfocados a ello, desafíos para el tema del reforzamientos o capacitaciones o eventos, tenemos muchos porque con la transparencia del caso, quizá, nos hemos quedado un tema de política, verdad, lo que es la difusión o divulgación e inclusive ciertas actividades que puedan estar reforzando valga la redundancia, eh, si hay que ser sinceros nos quedamos bastante cortos, verdad, pero de una u otra manera también nos apoyamos en el tema de, del SharePoint que nosotros tenemos abierto para que cada una de las personas pues tenga acceso a las a las políticas, pero también sabemos que no todas las personas van a dedicar un tiempo equis para poder repasar o leer todo el compendio de políticas, verdad, entonces hay que ser sinceros en ello,

esto, esto nosotros no lo vemos en este momento que todos los colaboradores lo hagan, es nuestra responsabilidad y es uno de los grandes retos de poder ir siendo creativos en cómo hacerle llegar al colaborador de una manera más inclusive, atractiva, eh, lo que es son los temas de políticas a razón de que en este momento, pues las tenemos en en, en, un tema de nube, verdad, pero tampoco nos aseguramos nosotros de que realmente el colaborador haga la revisión, lectura, análisis, inclusive, cuestionamientos porque a la fecha del tiempo que yo tengo laborar acá, muy pocos me han llegado a decir mira es que en la política x me podrías explicar esto, verdad entonces de una u otra manera son señales de que probablemente las personas no le dediquen el tiempo lo que es esa esas lecturas, verdad, porque estamos hablando de ciento y resto de páginas y mentira que la las personas van a dedicarle el espacio para, verdad, que eso es uno de los grandes retos que nosotros tenemos, inclusive ser mucho más interactivos, más más dinámicos, más participativos, hoy digamos, el tema de las tecnologías nos llega a aportar un montón, pero también estamos en una etapa de, de ir migrando a temas tecnológicos que las herramientas tecnológicas nos darían a nosotros un gran músculo para poder ser más atractivo este tipo de iniciativas.

**00:22:28 Entrevistador:** Bien. El objetivo número 3 y final de esta entrevista, Adrián es seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión de Del departamento de talento humano en relación a la inclusividad. El tema que vamos a tratar en este apartado es el cambio organizacional.

La primera pregunta que le voy a hacer al respecto es, ¿cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?

**00:23:00 Gadrián Aguilar:** Muy positiva, digamos que la posición siempre que ha tenido la empresa es estar a la vanguardia de los temas que están a la vanguardia valga la redundancia. Entonces, esto nosotros no podemos ser ciegos ante los movimientos que se vienen andando, no solo en Costa Rica sino a nivel mundial, verdad, entonces, en temas de

cultura organizacional, reitero y quizá sea uno de los retos mayores que tenemos, tenemos que fortalecernos más en, en, en el tema estoy totalmente seguro que hay mucho espacio para poder empaparnos y capacitarnos sobre ello, e inclusive ser más participativos en temas de sociales, verdad, de dirigidos a ello, eh, participación en marchas estar en, estar en algún tipo de, de, comités relacionados a ello estar más empapados en, en, esto verdad, en temas de Cultura organizacional somos muy perceptivos, somos muy abiertos eh, tenemos los espacios, inclusive creería que, que, hasta las mismas herramientas para poder ir fortaleciéndonos en verdad, en, en, estos temas. Pero lo cierto del caso es que no hemos sido tan profundos, verdad, cuando yo te digo que tenemos 3 documentos a modo de política direccionados a ello y los documentos están verdad, pero también sé que hay mucho espacio para poder ir ansiando y creando otro tipo de iniciativas, verdad, pero que iniciativas que vayan sumando a dar un tema de, de, más posicionamiento y apertura a al movimiento como tal, verdad, entonces. En resumen, la, la, empresa en temas de Cultura estamos preparados, verdad, estamos abiertos, pero sí siento que tenemos que tener mucha más profundidad e inclusive información y participación para ser más fuertes en ello.

**00:25:20 Entrevistador:** OK perfecto. ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?

**00:25:31 Gadrián Aguilar:** Sí, desde la parte de reclutamiento, como te mencionaba anteriormente, tal vez ya se ha dejado más, ya es una política o una mente política amarrada, una mentalidad organizacional más abierta, verdad, que creo que eso es súper importante. También se han hecho capacitaciones a lo que son los líderes de ciertas áreas de negocio, con el fin de bajar esa información e inclusive ser más participativos en, en, el tema de, eh, en el tema de, de, inclusión, verdad, fácilmente bueno, hoy no es un, hay que romper paradigmas, no te digo que no, pero tenemos mucho más apertura en temas de, de, contratación, eh, cuando te decía anteriormente de que el departamento de reclutamiento y

la y Recursos Humanos como tal somos vigilantes de que no suceda ningún acto discriminatorio y sobre, los temas de reclutamiento, inclusive internamente es porque así es verdad, es un tema que nosotros estamos al tanto y, y que vigilantes de que no, no, suceda nada en temas de discriminación. Entonces, creo que eso es un paso bastante importante, somos abiertos en, en, el tema de, de, poder, y hablo en tema de contratación porque creo que ahí es donde se abre la puerta para para cualquier persona de incorporarse al, al, grupo, verdad, no tenemos ninguna, eh, ninguna resistencia en contratar personal en algún puesto en específico en el tema de, de, de discriminación y mucho menos. Entonces, creo que esa es como una primera iniciativa. Soy consciente Olman, de que también tenemos y como se lo he repetido en otras respuestas, mucha oportunidad para poder ir haciendo cosas diferentes y que tal vez pese a la apertura que tenemos también, también hay un gran espacio para para ir reinventándonos, verdad, de, porque creo que en este tema puede que estemos en pañales.

**00:28:23 Entrevistador:** Perfecto. Sí, muchas gracias por su honestidad y por todos los aportes que me está dando. Ahí estoy tomando nota.

**00:28:28 Gadrián Aguilar:** Con mucho gusto, Olman, purísima vida.

**00:28:31 Entrevistador:** ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?

**00:28:39 Gadrián Aguilar:** Creo que nosotros mismos como Recursos Humanos, verdad, cuando te digo de estar atentos a situaciones de legislación, inclusive situaciones sociales y nos van tirando a nosotros a ir cambiando y hay ciertas normativas, etcétera, verdad, contamos con, con, la dicha de, de, tener direcciones o, sí direcciones que son muy abiertas sobre las situaciones, verdad, que si usted llega con algún tipo de propuesta o planteamiento y siempre están anuentes de poder escuchar, y atrás de esa escucha ya dan la apertura para poder hacer cosas diferentes, verdad, entonces digamos que uno de los músculos que nosotros tenemos desde, desde, la parte del grupo diay viene siendo la

cabeza de del grupo como tal, verdad, eh, ahí no tenemos resistencia a temas de actualización en temas de cambio, en temas de, sociales, mundiales, entonces, creo que es un, a partir de ahí ya tenemos un, un, respaldo bastante robusto para poder ir siendo creativos, siendo actualizados también, y poder ir creando y de algún tipo de producto referente al tema en mención, verdad o cualquier otro tema. Entonces creo que desde la cabeza de la organización es uno de los principales motores o músculos que nosotros podamos tener para ir haciendo, para ir creando, y este, productos que, que, vayan enfocados a los temas de, de, actualización, como lo puede hacer este.

**00:30:38 Entrevistador:** Perfecto, ¿cómo se miden y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?

**00:30:48 Gadrián Aguilar:** Vuelvo a, bueno retomo la frase que dije antes, creo que en ese aspecto estamos en pañales, deberíamos de trabajar mucho más fuerte en, en, temas de, de tener algún tipo de indicador que KPI, etcétera. Ahorita vuelvo a al punto en, en, el tema de, de la apertura o la puerta que nosotros tenemos podemos tener por medio de reclutamiento y selección, verdad, desde la política que, que, es totalmente inclusiva. Más, sin embargo, estoy totalmente seguro porque no es un tema que toquemos en este momento sobre algún tipo de, de, KPI en temas discriminatorios o algo así, ahí tenemos todo el espacio del mundo Olman, para poder ir creando herramientas que nos puedan ir dando ciertas menciones sobre el tema. A hoy estoy seguro de que no las tenemos.

**00:31:47 Entrevistador:** Perfecto. Agradezco su honestidad también. ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

**00:32:00 Gadrián Aguilar:** Sí, pese a los esfuerzos que se han hecho, creo que también podemos tener participación en ciertos movimientos, verdad y vincularnos más en temas sociales, estar más cercanos a temas de, de, actualización, no sé si será la palabra, pero de los, de los rumbos que pueden estar eh, teniendo los, los, movimientos, los

movimientos sociales, verdad, sé que hay comisiones, sé que hay eventos, que tal vez uno los conoce por información, inclusive hasta de la misma prensa, verdad, pero que es, no es lo mismo, estarlos viendo por prensa que estar, que estarlos viviendo, verdad. Cuando digo viviendo es tener una participación mucho más activa, la cual de una u otra manera, pues también nos abre a nosotros como grupo, eh, diay, tener conocimiento sobre muchas situaciones que francamente podemos estar desconociendo en este momento, verdad, cuando vos hablabas del tema de, de, mediciones, a hoy yo te puedo decir que nosotros no tenemos ningún tipo de, de, medición o al menos que yo conozca entonces de no podríamos tener un parámetro de, si lo que estamos haciendo está bien o podemos tener mucho más apertura o conocimiento sobre un resultado que en este momento nosotros no estamos midiendo, verdad, pero, también cuando me hablabas de restos, creo que eso es uno de los grandes retos que nosotros tenemos, verdad, tener mucho más participación a nivel de movimiento y conocer más sobre lo que es el movimiento, eh, y ver ¿de qué manera podemos fortalecer y ayudarnos mutuamente?, verdad, que hoy reitero tenemos una política, una política de, de, reclutamiento que creo que eso es como de las cosas buenas que hemos hecho, pero de igual manera, lo que no se mide no se controla, no tenemos, una estadística mira ¿cuál ha sido el impacto de esa política? o ¿cuál sería el impacto de la política de hostigamiento y discriminación o de acoso? verdad, no, no tenemos como ese, como ese control, evidentemente cuando hay situaciones de una vez se abarcan como te comenté anteriormente, pero estoy totalmente seguro de que hay una gran oportunidad de, de, poder fortalecernos en el área porque ciertamente es así.

**00:35:32 Entrevistador:** Excelente, Gadrián, de verdad que ha sido bastante enriquecedor, pues obviamente poder tener esta entrevista con usted, créame que es mucho material que me ha que me ha facilitado, verdad para poder analizar. En esto que usted sabe, pues es un trabajo bastante arduo, verdad, este tipo de, de, investigaciones y el objetivo mío no solamente digamos que esto me sirva como algo para poder graduarme y

listo, verdad, o sea, como cumplir con ese requisito, si no, pues por supuesto, cuente con en el momento de que se haya realizado, pues el análisis respectivo y si usted desea tener acceso a pues, los resultados relevantes, verdad, de la investigación puente con ello para mí va a ser bastante gratificante.

**00:35:52 Gadrián Aguilar:** Claro.

**00:35:53 Entrevistador:** Poder, poder, compartirlo este y pues ojalá que también esta investigación les pueda funcionar, verdad, tal vez como una iniciativa para, pues por qué no poder empezar a generar un cambio dentro de, pues la cultura organizacional también de la empresa, que no solamente se escale hacia, o sea que no solamente se, se, pase hacia abajo, verdad, sino que también se escale hacia arriba, que es, pues obviamente el, el, el objetivo que busca esto.

**00:36:25 Gadrián Aguilar:** Totalmente Olman, más bien le agradezco a usted el espacio por tomarme en cuenta. Y no dudo de que el resultado final de, de, su investigación va a ser una investigación muy exitosa y Me me agrada mucho el hecho que me haya tomado en cuenta como repito, espero haberle ayudado bastante.

**00:36:45 Entrevistador:** No bastantísimo. Créame que sí. Muchísimas gracias por su tiempo.

### **Entrevista Esteban Masís**

Entrevista- Gestión Inclusiva LGBTI Departamento de Talento Humano, Grupo Montecristo- Esteban Masis-20240419 164237-Grabación de la reunión.mp4

### Transcripción

**00:00:03 Entrevistador:** OK, bueno, estamos acá con Esteban Masís. Don Esteban usted me indica ¿cuál es su puesto en la empresa?

**00:00:14 Esteban:** Claro, yo soy Business bueno, Senior Business Partner de Recursos Humanos.

**00:00:20 Entrevistador:** Perfecto, ¿y cuento con su autorización para poder grabar esta conversación?

**00:00:26 Esteban:** Claro

**00:00:27 Entrevistador:** Perfecto, perfecto. Muchas gracias. Le comento el nombre de la investigación como tal lo leo textualmente es la gestión del departamento de talento humano del grupo empresarial montecristo, siendo inclusivo en relación al LGTBI en la administración de este durante el primer semestre 2024 de San José.

**00:00:47 Entrevistador**

La justificación es básicamente, pues la inclusión LGTBI es de la gestión, en la gestión de talento humano, es un aspecto pues crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito de laboral. Entonces, esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el departamento de talento humano del grupo empresarial y al conocer esas prácticas y políticas existentes, verdad, así como las percepciones y las experiencias de los colaboradores se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

El objetivo general de la, de la investigación es analizar la gestión del departamento de talento humano del grupo empresarial montecristo para ser inclusivo con relación al LGTBI en la administración de este durante el primer semestre 2024 en San José, Costa Rica. El cuestionario que vamos a manejar es un cuestionario de respuesta abierta, verdad, entonces me interesa, pues por supuesto conocer su perspectiva desde el grupo empresarial, pero si usted considera, pues obviamente necesario traer a colación alguna experiencia previa que haya tenido en alguna otra empresa, pues obviamente va a ser enriquecedor, eh, son 15 preguntas, son 5 preguntas por objetivo específico. El primer objetivo que vamos a abarcar es identificar en la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión de talento humano y la inclusividad. Entonces, el tema de este primer apartado es jurisprudencia de la inclusividad.

Como primer pregunta don Esteban, ¿usted me podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?

**00:02:43 Esteban:** “Claro, a ver desde, desde, la reforma procesal laboral en mediados del 2017, fue un tema que a partir de esa reforma hubo un artículo que puestamente habla todo estos temas de inclusión y no es que no discriminar a ningún colaborador a ninguna persona, no solo por un tema, digamos, de, de, orientación sexual o por un tema de etnia, y si no es un tema, digamos que prácticamente abre a muchas a muchos creencias hay muchas, este, es muy abierto, pues entonces desde ahí para acá es algo que nosotros hemos tenido que, y, creo que antes también estaba, pero no era tan marcado como si lo hizo la reforma de toda la inclusión que hay que hacer y que toda la y que las empresas deben de ser más bien afines y que tienen que tener más bien respecto, y tienen que tener también mucha y cordialidad y creo que eso es parte de los, de las cosas buenas que tenemos en el país y que ahora, por cierto, estabas diciendo que en experiencias pasadas solo para hacer un, un, sobre este tema en específico en una trasnacional a guatemalteca que trabajaba, justamente estaba trabajando como para para los y justamente les apareció como muy no tan común era un poco extraño escuchar eso y eso es justamente también por la cultura, entonces, ven que culturalmente Guatemala es un poco más, como no sé, este, cerrada, Costa Rica es un poquito más como abierta y está como más a tendencia y más digamos, a lo que está pasando, digamos entre la sociedad y creo que eso para nosotros, como costarricenses es chiva, de que países de otro lado vean que eso nosotros ya nos estamos dando por, por, por default y que ya es algo que tenemos que digamos, disponer y es una disposición que hay y que obviamente nos lo que más que hay en el código es que no se puede discriminar por ningún tipo de situación alguna que pase con algún nuevo colaborador porque eso también hay que tener claro, no es solo en durante

el proceso, durante la vida laboral, sino también desde el proceso de reclutamiento, selección o desde poner el anuncio en una eh, en una página web”.

**00:05:30 Entrevistador:** Excelente. ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tengan un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva? Ya me mencionaba, pues la reforma procesada laboral. ¿Adicionalmente a eso, conoce algún otro caso relevante?

**00:05:51 Esteban:** ¿A nivel país?

**00:05:53 Entrevistador:** A nivel país y si les ha impactado algo a nivel empresarial sería, pues, bastante bueno también.

**00:06:01 Esteban:** A ver realmente, eh, ahorita no me llega ninguno, ningún caso, así como específico o reciente que haya pasado con, con, este tema. Sí, creo que, insisto lo que es el tema de la de la reforma, sí ayudó mucho como, como hacer esa, pues más, mucho más inclusivos ya veníamos haciéndolo, pero esta reforma nos da como, como pie de ser aún más inclusivos y que los también y también nos ayudan mucho para entender que, que, no solo va por este tema, sino también va por, desde ¿cómo se llama esto?, desde ¿cuál es la religión que práctico?, ¿que eso mis creencias?, desde, o sea, es muy amplio y eso creo que es muy importante también tener en cuenta, pero realmente eso es lo que más como a nivel eh, legal, lo tengo como más más presente, algo así como reciente, no tengo nada así como en el radar.

**00:07:08 Entrevistador:** Ok, excelente, ¿cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con inclusividad en su área de trabajo?

**00:07:20 Esteban:** Básicamente, eh, hay foros, eh estos asesores jurídicos, BDS. Creo que ellos son una muy buena referencia y siempre están dando y siempre nos llegan correos de diferentes bufetes de abogados en derecho laboral, que nos van informando de tendencias o de jurisprudencias nuevas y no incluye solo a, a esta, eh, este, en este caso

en este tema en específico, sino es muy general, así que por ese medio creo que es uno de los medios más prácticos y sencillos que uno tiene para tener toda la información a la mano.

**00:08:05 Entrevistador:** Perfecto, ¿puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:08:18 Esteban:** Claro, mira, desde el momento de, de que hacemos una contratación o más bien, no una contratación, desde el momento que hacemos una reacción para postear, digamos una vacante, desde ese momento yo creo que hay que ser muy inclusivos, y creo que solo la redacción desde ese momento, hay que tener mucho, hay que ser muy inclusivo en cómo redactar, digamos ese tipo de, de puestos o de cómo se llama de, sí, de puestos de trabajo para que también se sienta que no va dirigido solo hacia un sector o hacia otro sector, sino que ese es un tema más como general y que cualquier persona puede participar. Es un tema que siempre, siempre, nos hemos, o sea, se ha tratado siempre de cuidar eso, también a la hora de que las jefaturas o bueno el proceso realmente desde que el reclutador lo llama ser también muy, muy inclusivo y también en entrevistas con ya a nivel las jefaturas, se recalca mucho, eso también, o sea, ser muy inclusivo en eso, porque creo que es importante que es importante que tengamos esa visión, entonces al final es como ese conjunto de, de, pasos para lo caer en un tipo de discriminación.

**00:09:44 Entrevistador:** Comprendo. ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del departamento de talento humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**00:09:57 Esteban:** Nosotros tenemos 2 vías que son, bastante específicas, creo que el primer, la primera y la más sencilla es cuando llegamos a una, eh, cuando, bueno, cuando llegamos nuevos y entramos a la empresa, hacemos una inducción de personal. Esa inducción del personal es una inducción que se hace todos los viernes el último viernes de cada mes es una inducción corporativa y de esa inducción corporativa hay una parte específica que habla de todo esto, de todo este tema y creo que es una de las primeras este

el primer paso que nosotros como institución tenemos a nivel, digamos, de, de,, comunicar. Creo que, perdón, es super importante y por eso es tan importante que todos los colaboradores lleven esa inducción.

**00:10:54 Entrevistador:** Perfecto, me mencionaba una, y ¿cuál es la otra que mencionaba?

**00:10:57 Esteban:** Y la otra, estaba la ajá, la inducción, esta corporativa y también la inducción al puesto que eso ya no va, eso va a estar encargado más en teoría por el departamento. Las jefaturas tienen que tener también, digamos, esa inducción del puesto donde recalca o donde también se mete un poquito más la este, este, ese tipo de, de, de información, pero básicamente eso es como un es un reforzamiento. Otro de los puestos o más bien, de los puntos importantísimos de información es la intranet, dónde está todas las políticas internas, en las políticas internas habla mucho de, el tema de discriminación, el tema mucho de, de las diferentes políticas que tenemos de bueno, pues, de, de, de, mantener dentro de la institución y por ahí también se refor, se puede decir que se hace un reforzamiento, sobre todo el tema de, de, de inclusividad.

**00:12:10 Entrevistador:** Ok, excelente, bueno, ya que estamos hablando de políticas. El siguiente apartado, justamente el tema que vamos a abarcar es con respecto a las actividades y políticas de, del grupo empresarial como tal, verdad, desde la gestión de talento humano. Bien entonces el, el objetivo siguiente, verdad, que vamos a abarcar es catalogar las actividades y políticas del departamento de talento humano relacionada con la inclusividad. La pregunta número uno que le voy a hacer de este apartado es, ¿cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:13:40 Entrevistador:** ¿Cuáles son las actividades que nosotros internamente hacemos?, ok ¿cómo departamento interno, o sea internamente o a nivel empresarial, o sea a nivel del grupo, perdón?

**00:13:45 Esteban:** Ok, podemos mencionar las 2, quizás si a nivel interno se maneja algo y a nivel de grupo, digamos para los demás empleados. Yo creo que el más y esto va a ser parecido a lo que lo que te comentaba anteriormente, donde más reforzamos y donde más se habla y donde más sí se toca el, el, el tema es definitivamente que la inducción corporativa.

**00:14:21 Entrevistador:** Ok.

**00:14:22 Esteban:** También se trata de hacer a nivel no con la organización en general, sino con las jefaturas o cuando tenemos algún tema o algún caso o cuando nos pasa alguna situación en alguno de los departamentos. Yo en lo personal lo que trato de reforzar también con la con las jefaturas que, aunque no tengan, digamos no, no, no, no pasó algo en específico con esa estatura, pero para que también todos estemos como alineados, de que hay cosas que, que, reforzar en este en este aspecto, entonces, es como las 2 vías que, que, le veo tangibles ahorita en la en la organización.

**00:15:01 Entrevistador:** Ok perfecto. ¿Usted podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?

**00:15:15 Esteban:** Proceso, o sea ¿propiamente de la creación de la política?

**00:15:18 Entrevistador:** Sí digamos por así decirlo bueno, ok, un tema como este de inclusividad. ¿Cómo, cómo, es el proceso para planificar y cómo es el proceso para desarrollar esa, esa nueva política, o sea, a quienes involucran?

**00:15:35 Esteban:** Ok, hace, hace 1 año. como 1 año y medio, había una campaña que se había desarrollado con, eh, dirigida a todo el personal que tenía contacto con pacientes, esa se había hecho las capacitaciones en San José, Lindora, etcétera, y esas capacitaciones hacían el reforzamiento justamente digamos de temas como, como este. El proceso y lo menciono porque es un proceso que se hace muy parecido a las políticas se toma y, por ejemplo, un caso en específico eh, hay un tema que abordar o llega a un cierto tema para para para entender y analizarlo y se gestiona muchas veces si es necesario, o

sea, se cuestiona entre los compañeros de trabajo que normalmente es la dirección de Recursos Humanos, con los Business Partner y revisamos y si es necesario o no digamos tener cierta política o si ya entro el compendio de las políticas que tenemos internamente ya está abordando ese tema o si lo que hay que hacer es reforzar en ese momento era un tema igual eh, de respeto, era un tema de hacia el paciente, entonces lo que se hizo justamente fue primero, revisar si entre las políticas estaba, si está entonces lo que se hizo fue capacitaciones para reforzar ese tema en específico por una situación que había pasado, pero básicamente el proceso va con, como, ese de ese lado y al final cuando ya está lista o ya está hecha la, la, prosa se pasa el departamento legal para que también la parte legal valore si lo que nosotros estamos concluyendo y diciendo en la política sea lo más adecuado y que tampoco haya digamos algún eh, portillo o fallo legal que podría pasar eventualmente, o que hay algo que nosotros no estemos tocando, que es importante tocarlo, entonces siempre es como esos esos pasos que se utiliza.

**00:18:19 Entrevistador:** OK perfecto ¿y qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y de la organización?

**00:18:33 Esteban:** Lamentablemente ahí no, la respuesta que te puedo dar es no, no es algo tan activo, sino más reactivo, o sea, si tenemos eh, el, y con esto política y con otra más de ser reactivos y no tan, no tan activos de estar revisando o de estar actualizando a menos, verdad, de que esté alguna necesidad por algo que te contaba anteriormente pasa algo, entonces bueno, se revisa, se actualiza si hay que actualizar, pero no es, pero es más reactivo es, es, el punto.

**00:19:15 Entrevistador:** OK perfecto. ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con inclusividad?

**00:19:28 Esteban:** ¿Cuándo hablás de personal hablás de gente externa al departamento?

**00:19:32 Entrevistador:** Sí, externas el departamento. Por ejemplo, qué sé yo que no sé, vayan a montar una nueva política y entonces tomen en cuenta a otras jefaturas. Por ejemplo, se me ocurre.

**00:19:50 Esteban:** Normalmente no es una, no es una práctica usual porque es un poquito más celoso, este, el, el, tema de, de, crear una política y que impacte a un eh, y, y, y ojo también es, es, que no vemos solo A y C, no vemos solo al hospital si nos vemos al Grupo Montecristo, y el grupo tiene mucho giro de negocio, entonces hay muchos temas que hay que tratar de ser muy generales, verdad, o sea tener la mayor eh, que la reacción puede abarcar todos esos giro de negocio, eh, para que sea un poquito más más generalizada, pero no es no, no es normal o no es muy común agregar personal externo y que no sea de RH, a hacer o a incluir dentro de una política, quien normalmente los asesora, pero es un tema más de asesoramiento, es un tema de revisión, es el departamento de legal.

**00:20:54 Entrevistador:** Entiendo, ¿qué desafíos enfrenta su departamento en implementación y efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**00:21:08 Esteban:** Ok, otra vez.

**00:21:11 Entrevistador:** Sí, ¿qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y de inclusividad?, verdad, ¿cuáles son esos esos desafíos?, y cómo, ¿cómo, los abordan?

**00:21:31 Esteban:** A ver, creo que sí es un reto, es un desafío totalmente llegarle a todo, a todos los colaboradores. Creo que es el desafío más grande que tenemos, porque aunque nosotros tenemos una intranet, no significa que todos los colaboradores de la empresa tienen, tienen, pueden conectarse a intranet y desde una laptop o desde una, una compu y por tener acceso a todas esas políticas y creo que es un tema que normalmente es un reto que y que nos pasa a diario y también nos pasa con puestos muy operativos, eh, que no tienen tanta accesibilidad, digamos a este tipo de, o sea que usualmente no utilizan

un computador para sus labores, entonces, es un reto bastante fuerte, cómo lo abordamos o cómo lo podemos, o cómo lo, qué es lo que hemos hecho me recuerdo que, por ejemplo, no, no son de las sedes que me toca a mí pero me recuerdo que otros compañeros Business Partner lo que hace es, tratar de pasar la información vía PDF y que se vaya compartiendo, ojalá por, por, un mensaje de WhatsApp verdad, que sea un poco más sencillo de que la gente pueda informarse y que puedan tener las herramientas y que puedan ver las políticas y que puedan tener, digamos, los procedimientos de cómo gestionar si pasa una cosa u otra a través de la jefatura a través este, de estos mensajes que te digo de, de, WhatsApp, pero sí básicamente creo que eso es, a bueno y otra cosa que también tengo claro es que en las visitas de campo se trata también de abordar ciertas y ciertos temas y entre esos ciertos temas, eh parte de la de la inclusividad es algo que nosotros sí, sí, abordamos y esto lo tengo claro, por ejemplo, con otros compañeros que le han tocado ir digamos a hablar un poquito del tema y en zonas rurales.

**00:23:41 Entrevistador:** OK perfecto. El tercer y último objetivo de la entrevista es seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del departamento de talento humano en relación con la inclusividad. Entonces el tema que vamos a abordar en este apartado es cambio organizacional.

Eh, ¿cómo, describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, específicamente en lo que respecta a inclusividad?

**24:13 Esteban:** Ok, ¿cómo organización general?, ¿o como departamento?, ¿o cómo lo cómo?

**00:24:22 Entrevistador:** Bueno, podemos abarcar estas 2 partes, correcto.

**00:24:24 Esteban:** Creo que, creo que digamos, como grupo, eh, sí es muy abierto, o sea es, es, bastante, sí, se puede decir que es bastante abierto, es bastante, digamos como sí, hay una muy buena apertura sobre, sobre el tema que nunca se ha hecho o en los 2 años medios que tengo no, nunca he visto como algún tema de, de, no mirá, no hay que

hacerlo o caer en algo que no es, o que haya restricciones de algún tema, creo que eso es muy importante y de igual forma pasa dentro del, del, del departamento y creo que nosotros también como departamento RH somos pioneros, o sea, debemos de ser más bien esos eh esas personas que llevan esa, esa banderita de, de, de cómo se llama de siempre ser muy receptivo, o sea, sí, muy receptivos, muy anuentes, muy empáticos, muy, muy en pro de, eh, porque igual somos RH, y RH va como por, por, todo el tema de, de, la gente, entonces creo que nosotros dentro del parlamento lo hacemos bastante bien y eso lo he visto en internamente y creo como, como grupo también es muy abierto y muy, eh, eh, acepta bastante el, el tema no, no, no hay un tipo de restricción o como otras empresas que puedan ser un poquito más cuadradas o tienen estándares o no estándares, más bien tienen como juicios de valor muy cuadrados, verdad, y creencias muy cuadradas o culturas muy cuadradas, creo que la nuestra no es así por dicha y más bien es súper abierto tanto que, que eso lo hemos, eso lo vemos mucho dentro del departamento y lo vemos también como grupo.

**00:26:26 Entrevistador:** Ok, perfecto. ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento más inclusiva?

**00:26:43 Esteban:** Sorry, Olman, vieras que se te cortó un toque. ¿Me puede repetir la pregunta?

**00:26:48 Entrevistador:** Sí, claro, con mucho gusto, ¿qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento más inclusiva?

**00:27:05 Esteban:** Creo que, creo que definitivamente bueno, la, la idea siempre o más bien la directriz y, es buscar el mejor, sí, buscar el mejor talento humano a nivel, digamos de lo que hay de la gente y nunca se ha dicho, vamos a buscar solo gente así o gente de este tipo o el otro tipo, y, creo que esa parte no influye y no debe influir y sabemos

que eso no tiene nada que ver, eh, si es una, a ver no, ¿cómo lo puedo explicar?, no, no es no hay restricción, no hay ninguna directriz de que no se puede hacer contrataciones de cierto tipo, no se puede hacer eh, no sé, no se puede tener o contratar internamente como departamento o externamente a los demás departamentos, gente así, así, así, si no, lo que se busca más son como personas que realmente se han buenas en, el puesto que sean, responsables que tengan un carisma, etcétera, y toda esta parte, creo que es una parte que no, que nosotros, no lo tomamos, eh, tomamos otros factores más objetivos para valorar, digamos, sí una persona es acta o no para un puesto, eh, creo que eso es parte muy, o sea, muy importante porque me ha tocado ver en otras empresas que o solo hombres o solo mujeres, o no me gusta que tengan esto, o no me gusta que tengan, no sé tatuajes, por ejemplo, etcétera. Y, creo que eso dentro de la organización, si para nosotros es como bastante orgullo que no nos ponen esos tipos de restricciones a ningún nivel. Al final de cuentas, venimos para trabajar, estamos para, para, para, hacer el las cosas bien y, creo que eso sí, nos enfocamos desde, desde, RH y tiene mucha claridad en ese, en ese aspecto, entonces creo que de eso partimos de que la inclusividad tiene que, que, existir y que tiene que sí o sí tener en cuenta las aptitudes y las actitudes de una persona y no otros, otros, temas.

**00:29:52 Entrevistador:** OK, perfecto y sobre esta misma línea, ¿cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?

**00:30:06 Esteban:** Creo que para mí el departamento, uno de los departamentos muy influyentes es el departamento de reclutamiento y selección.

**00:30:14 Entrevistador:** Perdón, perdón que no te no te entendí bien esa aparte.

**00:30:37 Esteban:** Sí, creo que definitivamente reclutamiento y selección.

**00:30:42 Entrevistador:** ¿Reclutamiento y selección?, es que no te entendí bien esa parte, perdón, perdón que te interrumpa, no, no, no le escuche esta parte bien.

**00:30:43 Esteban:** O sea, no sé, no, no sé si lo, lo estoy captando bien la pregunta, pero internamente, ¿quién es quién promueve más el tema de inclusión?

**00:30:59 Entrevistador:** Exacto, si ¿quién es el principal impulsor? ¿Quién lo impulsa? a, a generar un cambio directamente.

**00:31:07 Esteban:** Creo que, o sea, definitivamente tiene que ser. Creo que todos estamos en la misma línea. Creo que todos estamos comprometidos en la misma eh, sí, en la misma línea de trabajar de esa forma, pero creo que uno de los departamentos que sí o sí impulso a diario, por el contacto que tienen con la gente, con el contacto que tienen con, con, con, tanta, tanta, gente es reclutamiento, selección, entonces creo que ellos también tienen mucha, mucho más dominio o mucho más, este sí, mucho más información de todo estos, de todos estos temas, y creo que sí nos ayuda mucho también a tener esa, o sea, son muchos promotores de, así que creo que, creo que hablaría de todo el departamento, pero muy en específico reclutamiento.

**00:32:14 Entrevistador:** Excelente. ¿Cómo se mide y evalúa los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?

**00:32:25 Esteban:** Nosotros no tenemos una medición clara ni objetiva para ver justamente esos avances, si existen o no algún tipo de avance o retroceso. Creo que, eh, no llevamos KPI por decirlo así para medir justamente ese tema en específico.

**00:32:49 Entrevistador:** Excelente. Finalmente ¿qué recomendaciones, sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

**00:33:04 Esteban:** Creo que, o sea, definitivamente, eso es una parte que, o sea, debemos de ser muy conscientes verdad de que todos tenemos las mismas oportunidades, los mismos derechos y las mismas eh, o sea, los mismos derechos y las mismas eh, oportunidades que cualquier otra, que cualquier otro ser humano. Indiferente, raza, etnia y género, etcétera, o sea y algo que nos, que yo creo que nos caracteriza, nos caracteriza

mucho a la gente de RH es eso, digamos que creo que nosotros nos lo debemos de abocar más, no por, por, temas específicos que no vayan a ser relevantes ante su labor como persona o como profesional, si no, eh, si, más bien, son, son, temas que yo en personal siempre lo, lo, he visto de esa forma. No, no es, o sea, tenemos que ser siempre personas de, de, de fomentar esos cambios positivos en las organizaciones. Eh, ser entes y promotores de respeto, ante cualquier ser humano, cualquier persona, este, y, creo que es muy importante que esto se sienta a nivel no solo del departamento de RH, sino también a nivel, digamos, organizacional, eh, y, creo que parte de las mejoras o más bien no es las mejoras, creo que es una parte de, de, reforzar es, es, este mensaje, o sea al final, lo que buscamos son buenos profesionales, buenas personas y, con eso nos debemos de estar enfocándonos a nivel laboral. Ya es un tema que eh, debemos de siempre reforzarlo y creo que, insisto, reclutamiento es uno de los departamentos que solo tiene muy, muy claro y que tenemos gente muy buena internamente y, que creo que, eso es de las cosas que, que, bueno de mi punto de vista se refuerza diario, digamos con toda la gente también que, que, que va entrando en la en la organización. Insisto, creo que nos falta reforzar todos estos, tener KPI sí es, sí es, este, sí es bueno tener esos tipos de KPI es como para medir ese, ese, ese, tipo de temas. Creo que es un algo positivo y creo que también es fomentar, digamos, esa el respeto por todo el tipo de, de, de ser humano dentro de la organización y creo que eso hasta el momento siempre se ha dicho o siempre se ha trabajado de, de, de esa, de esa forma. Tengo 2 años y medios y esos 2 años y medio al día de hoy, nunca he tratado algún caso por un tema de discriminación y eso creo que también habla muy bien de la, de la, de la, corporación, lo que es algo que es bastante positivo no tener casos en 2 años y medio, relevantes a estos tipos de, de, temas, creo que es algo que, que, nosotros lo hacemos de muy buena forma y creo que la gente que tiene que entrar debe entender esto también de la cultura interna.

**00:36:55 Entrevistador:** Excelente don Esteban de verdad que le agradezco muchísimo por el tiempo que me ha brindado este, definitivamente, pues la información que me ha dado es bastante enriquecedora para este, para este proyecto, para esta investigación, verdad. El objetivo mío es pues también que en el momento que salgan los resultados de esta investigación poder obviamente, poder compartirlos con ustedes, que esto no sea solamente un requisito, digamos, de graduación para mí, sino que pueda funcionar quizás como una herramienta para ustedes, verdad como departamento.

**00:37:29 Esteban:** Claro.

**00:37:31 Entrevistador:** Este, y, pues bastante gratificante, verdad, obviamente poder contar con el apoyo del departamento como tal desde, don, don José, verdad que, que me ha apoyado con esto y pues obviamente con, con ustedes que, que me dan, pues, bastante información para analizar.

**00:37:52 Esteban:** Encantado, y cualquier cosa adicional con todo gusto.

**00:37:56 Entrevistador:** Perfecto.

### **Entrevista Estefanía Fonseca**

Entrevista - Gestión Inclusiva LGBTI Departamento Talento Humano Grupo Empresarial Montecristo - Estefanía Fonseca-20240430 133353-Grabación de la reunión.mp4

#### Transcripción

**00:00:11 Entrevistador:** “Bien perfecto. ¿Entonces estamos con Estefanía Fonseca, Estefanía, usted me indica cuál es su puesto dentro de la organización”?

**00:00:20 Estefanía Fonseca:** Yo soy la jefa de salud ocupacional y ambiente.

**00:00:24 Entrevistador:** Perfecto, ¿cuánto tiempo tiene laborando para la empresa?

**00:00:28 Estefanía Fonseca:** Eh, actualmente tengo, 9 meses.

**00:00:35 Entrevistador:** Perfecto ¿cuento con su autorización para poder grabar esta conversación?, ¿sí?

**00:00:39 Estefanía Fonseca:** Sí, claro, no hay ningún problema.

**00:00:41 Entrevistador:** Perfecto entonces, bueno, le comento que el nombre de esta investigación es la gestión del departamento de talento humano. El grupo empresarial montecristo, siguiendo inclusivo en relación con LGTBI en la administración de este, durante el primer semestre 2024. Como justificación, tenemos que la inclusión LGTBI en la gestión de talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Entonces esa entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el departamento de talento humano, el grupo empresarial y al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores se podrá identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

El objetivo general como tal de la investigación, es analizar la gestión del departamento de talento humano del Grupo Empresarial Montecristo para ser inclusivo con relación al LGTBI en la administración de este, durante el primer semestre 2024 en San José, Costa Rica. El cuestionario básicamente de preguntas abiertas, verdad, entonces la respuesta, por consiguiente, no va a ser incorrecta. Lo que quiero es básicamente conocer su experiencia, su punto de vista al respecto desde, pues su perspectiva, cómo se abordan estos temas en Recursos Humanos en la empresa y pues también si usted tiene, pues experiencias previas, verdad, en otros trabajos donde haya vivido algunos de los temas que vamos a abarcar, pues si obviamente me gustaría compartir, que nos comparta, verdad, para, pues justamente ver también a qué conclusión podemos llegar al respecto.

Son 5 preguntas por objetivo específico, verdad, este y el primer objetivo abarca en el tema de jurisprudencia de la inclusividad.

El objetivo como tal es identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión de talento humano y la inclusividad. La primera pregunta que se voy a realizar es, ¿podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?

**00:03:01 Estefanía Fonseca:** Vieras que bueno, en ese tema, pues no es como que tenga muchísimo conocimiento, verdad. Lo que sí sé es verdad, es que dentro de los procesos, por ejemplo de contratación, buscar siempre generar la inclusividad, verdad, O sea que eso al final no sea una restricción para determinar si se contrata o no se contrata a una persona y ya posteriormente, una vez que están dentro del trabajo pues poder tener, digamos algunas actividades y demás en donde se pueda buscar, digamos que se dé la inclusividad y que en esas personas pues no sufran ningún tipo de, de, acoso, verdad, en ningún sentido.

**00:03:42 Entrevistador:** Perfecto. ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tengan un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**00:03:53 Estefanía Fonseca:** Vieras que últimamente, no se digamos como de casos que se hayan presentado así recientemente que tenga alguno presente, no.

**00:04:01 Entrevistador:** OK, perfecto y usted ¿cómo se asegura de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con exclusividad en su área de trabajo?

00:04:09 Orador 2: Vieras que bueno, desde salud ocupacional que se entra mucho en ese tema por si digamos temas de auditorías y demás, entonces ahí lo que buscamos es trabajarlo en conjunto con los compañeros de toda la parte de contratación, digamos, eh, para poder definir, digamos, ¿cómo podemos hacer?, digamos que esta parte, digamos inclusiva no sea solo para el tema, obviamente LGTB, sino también di para digamos otros grupos verdad o sectores de la población que también podrían tener en algún momento algún tipo de discriminación, entonces con ellos es como con los que más lo trabajamos.

**00:04:49 Entrevistador:** Perfecto, ¿van de la mano, entonces con la parte de contratación?

**00:04:52 Estefanía Fonseca:** Mmm, correcto.

**00:04:54 Entrevistador:** Perfecto, ¿puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia de inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:05:02 Estefanía Fonseca:** Vieras que digamos, en realidad al menos digamos, dentro del departamento que yo estoy, verdad que es la parte de salud ocupacional buscamos siempre como tratar a la gente bien, digamos, sin importar su orientación, verdad sexual en este caso, entonces digamos que esos son como los ejemplos en realidad, al final eso nunca ha sido algo que haya mediado, verdad, q que o que sea digamos, algo para definir qué hacer o qué no hacer, digamos dentro de, dentro del trabajo, ahora, por la posición que nosotros tenemos, digamos temas así como de cómo aplicar la jurisprudencia, o si hay algunas situaciones de estas, no las vemos nosotros como tal, verdad, porque como lo que vemos es la parte de salud ocupacional y ambiente. No nos adentramos mucho, digamos o digamos esas denuncias, si fuera qué hay o así nos llegan a nosotros.

**00:05:58 Entrevistador:** Entiendo, ¿y cómo se comunica la jurisprudencia laboral de la inclusividad al personal del departamento de talento humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**00:06:07 Estefanía Fonseca:** Bueno, al menos en las inducciones, verdad, eh sí se busca, pues que la gente tenga claridad en, en, esos aspectos, verdad, como en todo el tema del acoso y demás, entonces creo que como por ahí podría ser una de las que se utiliza.

**00:06:21 Entrevistador:** Ok, perfecto. El objetivo número 2 que vamos a abarcar en este momento es catalogar las actividades y políticas del departamento de talento humano relacionadas con inclusividad. Entonces, el tema va a abarcar como tal, es actividades y políticas. La primera pregunta que le voy a dar a realizar al respecto es, ¿cuáles son las

principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:06:45 Estefanía Fonseca:** Creo que eso viene, como te decía, del tema de la contratación, al final eso no es algo que medie, si se contrata a una persona, no, si no es más un tema de si la persona tiene las competencias o capacidades para poder desarrollar un, un, trabajo, digamos como tal, eh y ya después de ahí, pues actividades al menos digamos en lo que yo tengo de, de, estar en el grupo, no he visto así como alguna actividad propiamente relacionada con digamos, buscar, eh, como que se vea o se sobresalga en esa parte del entorno inclusivo, verdad, porque ya creo que es algo que viene como dentro del ADN de la organización, verdad, es contratar a los mejores talentos sin importar verdad, y ningún mal gota, o sea ninguna otra cosa que no venga o directamente relacionada con la posición o con las tareas que tenga que hacer.

**00:07:36 Entrevistador:** Me parece perfecto. ¿Usted podría escribir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?

**00:07:45 Estefanía Fonseca:** Mmjumm, ahí digamos ese es un tema, por ejemplo, como te decía que se sale de lo que nosotros hacemos, verdad, y no he estado la verdad en ningún proceso de, de, desarrollo de alguna política, digamos relacionada con el tema inclusividad, porque las políticas, al menos que nosotros hemos venido generando, son 100% relacionadas con la parte de salud ocupacional o ambiente.

**00:08:08 Entrevistador:** Comprendo, ¿qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y la organización?

**00:08:18 Estefanía Fonseca:** Mhmjumm, vieras que ese tampoco te la puedo responder porque como no he estado digamos en ningún proceso de nosotros te puedo hablar desde la parte del ocupacional. Lo que estamos dejando es que cada 2 años se haga una revisión de esa política o cuando se genera algún cambio significativo.

**00:08:36 Entrevistador:** Entiendo claro. ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de las políticas relacionadas con inclusividad? ¿Existe?

**00:08:45 Estefanía Fonseca:** En lo que yo he estado en el tiempo que tengo, no. O sea, no, no, al menos yo no he sido parte, digamos, de algún proceso de estos. Ni he escuchado que se esté generando alguno.

**00:08:57 Entrevistador:** Excelente. ¿Qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad? ¿Y cómo se abordan estos desafíos?

**00:09:08 Estefanía Fonseca:** Mhmjumm, vieras que nosotros a nivel del departamento no hemos tenido ningún inconveniente o algún desafío, digamos, relacionada con esta parte de la inclusividad, porque más bien con las actividades que hemos hecho, hemos buscado que sean variadas, verdad, y que las personas puedan participar de acuerdo a sus gustos e intereses, verdad, por ejemplo, ahorita viene todo lo que es la semana de la salud ocupacional y posteriormente la semana del ambiente, entonces lo que buscamos es hacer actividades en donde las personas puedan participar de acuerdo al agrado, verdad y que sean obviamente inclusivas, no sé, eh, tenemos por ahí temas de ejercicios que hay gente que eso le gusta más, hay otros que no, entonces hacemos algunas charlas, algunos juegos o dinámicas en algunos de los lugares, entonces digamos que ahorita nosotros no hemos tenido ese desafío porque más bien buscamos siempre generar actividades donde podamos capturar la mayor cantidad de gente y que sean inclusivas, verdad, dependiendo de lo que cada una de las personas quiera.

**00:10:09 Entrevistador:** Cuando usted me menciona fuera de este de digamos, de la estructura que tiene, o que tenemos para esta entrevista cuando menciona actividades ¿qué hay actividades se llevan a cabo?

**00:10:20 Estefanía Fonseca:** Era lo que te decía, por ejemplo, nosotros desarrollamos, digamos, actividades como de ejercicios y demás. Lo que pasa es que tal

vez no van ligadas 100%. O sea, no es una actividad pensada como Ah, bueno, vamos a buscar o mejorar el tema inclusividad, sino que nosotros cuando hacemos la planeación decimos bueno para la gente que le gusta ejercicio, que quiere empezar a generar un sistema de, de, eh, digamos, de vida, verdad, o mejorar el tema de salud, entonces hacemos eso, pero tenemos otras que tal vez son dinámicas más, como de juegos y demás. A veces a lo que me refiero, digamos.

**00:10:55 Entrevistador:** Ok perfecto. El objetivo número 3 y último de esta entrevista es seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del departamento de talento humano en relación con inclusividad. Vamos a hablar un poco de cambio organizacional.

La primera pregunta es, ¿cómo describirá o escribiría perdón, usted es la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, específicamente en lo que respecta a la inclusividad?

**00:11:21 Estefanía Fonseca:** Vieras que yo creo que en general digamos la cultura y como te decía antes, eso está muy permeado y en realidad creo que nos ajustamos bien al cambio, verdad, y en términos de esos, pues creo que no hay ningún tema, digamos, eso no se ha convertido en nunca en un tema como para que alguien esté o no esté o se sienta bien o se sienta mal, verdad, entonces, creo que eso es algo que ya viene ligado bueno, no solo al ADN de la compañía si no también, eh, di como a cada, como cada uno de nosotros, se desarrolla dentro de, del equipo, verdad, entonces, pues yo creería que ahí estamos en esa parte muy bien.

**00:11:58 Entrevistador:** Perfecto. ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión en tu mano más inclusiva?

**00:12:07 Estefanía Fonseca:** Ahí es un poco bueno lo que te comentaba que hemos venido trabajando y que los compañeros de contratación, por ejemplo, para nosotros la inclusividad es tipo es a nivel macro, verdad, entonces, qué sé yo si tenemos un edificio ver que cumpla, verdad que tal vez ahí se sale del grupo que estamos evaluando aquí, pero que

pueda cumplir con ley 7600, entonces yo digo, bueno, puedo tener personas que tienen alguna discapacidad, verdad para poder estar ahí, en general digamos que eso es lo que buscamos, verdad, poder trabajar con ellos de la mano, toda esa parte de la inclusividad, aunque si bien es cierto, nosotros como la posición que tenemos, no tenemos contacto con las personas que se van a reclutar, digamos, sino que eso es como lo, lo, más que podemos aportar.

**00:12:53 Entrevistador:** Comprendo claro, ¿cuáles son sus principales, cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad.

**00:13:03 Estefanía Fonseca:** Di, yo creo que, digamos impulsores de, del cambio es podernos tratar con respeto, verdad y poder, eh, di puedes, ver eso sabes que al final lo que quisiera decir es que no es algo que al menos a nosotros dentro del equipo digamos en el que estoy yo se vuelva un tema, digamos, sino que nosotros trabajamos y buscamos porque el departamento, pues eh esté bien, verdad, en realidad cada uno de los que pertenece, pues conoce y sabe, digamos los gustos de cada uno y eso no ha generado, digamos, ningún tema, eh entre nosotros.

**00:13:46 Entrevistador:** OK perfecto. ¿Cómo se mide y evalúa los resultados de cambio del perdón del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?

**00:13:55 Estefanía Fonseca:** Vieras que, digamos, ahorita en lo que yo estoy del en el grupo, digamos en el tiempo que he estado, no he visto, digamos, cómo se generan esas evaluaciones o si se hacen entonces no, no, no sabría decirte.

**00:14:10 Entrevistador:** Perfecto, no hay problema. Por último, ¿qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

**00:14:21 Estefanía Fonseca:** Vieras que yo, eh, digamos como no he estado como en toda la parte, bueno, el hecho de, de, la creación de una política y de y demás ahorita digamos, no tengo así como recomendaciones grandes, digamos, sino sería como poder seguir de haciendo, digamos, los procesos como se han venido haciendo, como te decía, buscando que al final quede el mejor perfil, sin importar eh, di algún otra situación, verdad u orientación que tenga, entonces creo que sería como continuar con eso.

**00:14:53 Entrevistador:** Me parece excelente, entonces Estefanía de verdad que agradezco muchísimo por el tiempo que me ha brindado y pues obviamente la información que usted me suministra créame que es suma valor, verdad a la investigación y por supuesto, una vez que se haya concluido con esta investigación, pues cuente verdad si así lo desea con pues los principales resultados que arroja, pues la investigación una vez más agradecer por su tiempo si hay que mantiene una, una, agenda bastante ocupada, verdad, y de verdad que valoro muchísimo el hecho de que pues, haya sacado tiempo para poder atenderme.

**00:15:28 Estefanía Fonseca:** No, con muchísimo gusto, más bien me disculpo porque la tuvimos que pasar, pero estábamos viviendo una situación que tuvimos ayer, entonces se, se, nos complicó, pero, pero, no agradecerte a vos y en lo que te pueda ayudar con muchísimo gusto.

**00:15:39 Entrevistador:** Excelente. Muchísimas gracias de verdad.

## Entrevista César Montoya

Entrevista\_Gestión Inclusiva LGBTI Departamento de Talento, Grupo Montecristo - César Montoya-20240423\_113403-Grabación de la reunión.mp4

### Transcripción

**00:00:02 Entrevistador:** Bien estamos por acá con don César Montoya, don César usted sería tan amable de indicarme, por favor, ¿cuál es su puesto en la empresa?

**00:00:27 César Montoya:** Sí, yo soy ingeniero en salud, seguridad y ambiente.

**00:00:31 Entrevistador:** Perfecto, eh, ¿Cuánto tiempo tiene la empresa, trabajando?

**00:00:38 César Montoya:** Tengo año y 2 meses, sí, año y 2 meses.

**00:00:44 Entrevistador:** ¿Y cuento con su autorización para que esta entrevista quede grabada?

**00:00:47 César Montoya:** Sí claro.

**00:00:49 Entrevistador:** Perfecto. Bueno, le comento que el nombre de la de la investigación como tal es la gestión del departamento de talento humano del grupo empresarial montecristo, siendo inclusivo con relación al LGTBI en la administración de este durante el primer semestre 2024 en San José. La justificación es básicamente, pues que la inclusión LGTBI en la en la gestión de talento humano es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral, y esa entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el departamento de talento humano. El grupo empresarial montecristo y al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se pueda identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa. El objetivo general, verdad que tiene como tal la investigación, es analizar la gestión del departamento de talento humano del Grupo Empresarial Montecristo para ser inclusivo en relación con el LGTBI en la administración de este durante el primer semestre 2024 en San José de Costa Rica.

Se le va a realizar un cuestionario, pues de 15 preguntas las mismas son de respuesta abierta, no tiene, pues evidentemente no hay ninguna respuesta que sea incorrecta, verdad, porque se trata de su opinión, de su experiencia, tanto en el Grupo Empresarial Montecristo como en experiencias previas en otra en otras empresas. ¿De acuerdo?, obviamente no vamos a enfatizar acá en, en, esta empresa como tal o en este grupo empresarial, verdad, pero sí obviamente puede traer a colación experiencias previas va a enriquecer esta entrevista.

Entonces son 5 preguntas por objetivo específico y el primer objetivo que vamos a abordar es identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión de talento humano y la inclusividad. Entonces el tema a abordar, como tal, es, jurisprudencia de la inclusividad como primera pregunta, don César ¿usted podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral en relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?

**00:02:57 César Montoya:** Sí pues, en ese caso, cómo propiamente mi puesto no es directamente la parte de RRHH, o sea como si pertenezco RH, pero más la parte social hacia el colaborador como tal, desde la salud ocupacional y ambiente no tengo como relación directa con, con, jurisprudencia de, de, este tipo.

**00:03:21 Entrevistador:** Perfecto ¿y ha escuchado actualmente de casos o decisiones judiciales que haya observado, verdad, o que tengan algún impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**00:03:34 César Montoya:** Eh no, no, no, en realidad no. No he escuchado como como casos que se hayan dado, he escuchado de, de, casos, pero no específicamente que, que, desarrollen el tema inclusividad.

**00:03:48 Entrevistador:** Perfecto esta pregunta está fuera del del del eh, vamos a ver del marco que tenemos, verá como tal, pero quisiera preguntar, en algún momento se le

ha hecho alguna notificación por parte de Recursos Humanos o se ha dado algún comunicado verdad, no sé, tal vez algo que sea tu relacionado con este tipo de inclusión.

**00:04:10 César Montoya:** No tampoco.

**00:04:12 Entrevistador:** No, ok perfecto. ¿Usted cómo se aseguran normalmente mantenerse al tanto de jurisprudencia laboral relacionada con inclusividad en su área de trabajo?

**00:04:23 César Montoya:** Eh no, en realidad casi siempre digamos como que yo busque como tal información, no al a no ser que se haga como alguna notificación por parte de la o sea alguna notificación en general a todos los que los colaboradores, pero nada más.

**00:04:39 Entrevistador:** Y desde su desde su puesto de trabajo, digamos que tiene que ver con salud ocupacional y demás. ¿Cómo se trata ese tema?

**00:04:47 César Montoya:** Lo tratamos di como al menos yo y mis compañeros, siendo siempre inclusivos, eh, pero nuestro, nuestra función va más allá, eh de un tema de comodidades, digamos. Entonces, si nosotros hacemos una inspección en sitio y vemos que una persona está afectada de algún problema, no sé lumbar o algo que se relacione a la salud ocupacional, lo abordamos de esa manera no es algo que se incluya a todos porque no todos tienen los mismos padecimientos, entonces va a depender de cada tipo de persona y de un criterio médico también.

**00:05:27 Entrevistador:** Entiendo. Eh ¿usted puede proporcionar algún tipo de ejemplo, verdad, de cómo se aplica la jurisprudencia de la inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:05:38 César Montoya:** Sí, o sea, bueno, al menos desde nosotros, eh, no tenemos como algún tipo de exclusión o algo así. Normalmente cuando, por ejemplo, si es una sustitución de una silla por un problema lumbar, eh nosotros lo vemos. Eso con la Jefatura de cada una de las personas y si hay un criterio médico de por medio, entonces nosotros realizamos como lo que es el cambio de, de, en este caso de una silla verdad, pero

nunca lo vemos como de un de un tipo de, de, exclusividad o incluso inclusividad, sino va a depender de un criterio más médico que otra cosa.

**00:06:18 Entrevistador:** Entiendo ¿cómo se comunica la jurisprudencia laboral de inclusividad al personal del departamento de talento humano y a los demás colaboradores de la del grupo empresarial?

**00:06:28 César Montoya:** Como te decía hasta la fecha, desconozco si propiamente la gente que se encarga de los trámites de Recursos Humanos hace comunicaciones de este tipo que vi hasta la fecha nunca he escuchado como que se haya hecho alguno.

**00:06:42 Entrevistador:** OK perfecto. Continuando la segunda parte, el objetivo número 2, verdad, es catalogar las actividades y políticas del departamento de talento humano relacionadas con inclusividad. Entonces vamos a abordar el tema de actividades y de políticas.

¿Cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:07:05 César Montoya:** Yo te, bueno, te voy a hablar específicamente de, de, salud, ocupacional y ambiente, las actividades que nosotros hacemos este bueno, nosotros nos encargamos de toda la parte de actividades tipo de voluntariado, en ese caso igual las personas llenan un forms, en ningún momento se les se les pregunta nada más que su nombre, número de cédula y la empresa a la que pertenecen y de eso se hace la selección de las primeras personas que llenan los forms y esas son las personas que asisten a los voluntariados. Igual en caso de que se vayan habiendo una apertura de campos se va sustituyendo con personas, este, personas nuevas, pero básicamente.

**00:07:45 Entrevistador:** Perfecto, ¿podría escribir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?

**00:07:54 César Montoya:** Sí, bueno, nosotros cuando desarrollamos las actividades tenemos muy en cuenta, eh, todos los procesos que tenemos que llevar a cabo, o sea, no

como te decía nosotros nada más hacemos como la selección o les pedimos a las personas que nada más den el número de cédula y el nombre, entonces eso nos deja fuera de, de, datos que, que, al final nos haga generar un criterio que, que, al fin no, no, nos llevaría ningún, no llevaría ningún fin. Entonces nosotros nada más hacemos como la selección de las personas y les preguntamos la, la, menos información posible.

**00:08:32 Entrevistador:** Perfecto ¿y qué medidas se toman para asegurarse que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y de la organización?

**00:08:42 César Montoya:** Sí, en ese caso bueno los, los, compañeros propiamente de, de, Recursos Humanos son los que llevan todo ese proceso de, de, inclusividad, pero de nuestra parte, nada más nos aseguramos de que todas las personas tengan las condiciones este que requieren que tengan las comodidades que necesitan y solamente.

**00:09:04 Entrevistador:** ¿Y cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con exclusividad?

**00:09:12 César Montoya:** Di nosotros siempre, luego de cada una de las actividades que nosotros realizamos, llámese voluntariado o diferentes actividades de, de, acción social que nosotros hacemos. Al final siempre le generamos un forms de ideas completamente anónimo, donde ellos pueden hacer las consultas que quieran o incluso les damos. De hecho, en los forms se les da un espacio en el que pongan si se sintieron cómodos durante el desarrollo de la actividad, si se sintieron incómodos y de esa manera nosotros nos aseguramos de siempre estar como en esa mejora continua constante.

**00:09:50 Entrevistador:** Perfecto ¿y usted qué desafíos considera usted que enfrenta el departamento en implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos? Y talvez voy a abrir un poco más la pregunta, tal vez no solamente el departamento, sino el grupo empresarial como tal.

**00:10:03 César Montoya:** Ajá. Sí, este son muchos, digamos, muchas veces siento yo al menos lo que he vivido, que muchas personas se excluyen a sí mismas, y no son ellas las que se incluyen a las actividades, entonces, no, a mí digamos que me encanta estar promocionando todo este tipo de actividades que hacemos es difícil y es complicado que llegue a la gente, digamos, siempre llega a los correos, pero es complicado que la gente se inscriba y en serio asista. Nos ha pasado que hay actividades donde se inscriben 100 personas, de las cuales, si al caso llegan 30, entonces siento yo que es un tema más de participación por parte de, de, los colaboradores.

**00:10:53 Entrevistador:** Ok, ¿Y usted, por qué cree que eso se, se, se digamos, O sea, ¿cuál?, ¿Cuál cree que es la principal razón del que se apunten cien y lleguen 20, por ejemplo?

**00:11:03 César Montoya:** Siento yo que es más un tema de querer agarrar el campo, entonces muchas veces no saben si en serio van a poder, si tienen un choque con alguna otra actividad, un choque de horarios, entonces nada más se inscriben y luego lo deciden. Entonces mucho de eso es que, que, la gente al final no asiste. Si hemos tenido un aumento de, el año para acá, sin embargo, siempre hay como esa deserción de las personas a última hora.

**00:11:35 Entrevistador:** Bien, muchas gracias. El tercer y último objetivo que vamos a abordar es seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del departamento de talento humano en relación con la inclusividad.

Vamos a hablar sobre cambio organizacional, verdad. En este caso, ¿Cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, específicamente en lo que respecta a inclusividad?

**00:12:02 César Montoya:** Es complicado, definitivamente siento que la actualmente la empresa vamos a ver, siento que hay una gran diferencia entre inclusividad y querer hacer algo más, entonces quizás desde los temas de inclusión está bien porque no se no se está

excluyendo a nadie, todos pueden participar de los procesos, todos pueden ser, ser, como parte de, de, todo eso, sin embargo, siento que se podrían hacer más actividades específicas, por ejemplo, yo estaba en empresas donde se hacen actividades para para toda la comunidad LGBTIQ+, y son actividades que los hace sentirse parte de siento yo que aquí en el grupo eso no se hace, este no se hacen actividades para que ellos se sientan incluidos. Sin embargo, no quiere decir que se excluyan, pero siento yo que es como esa gran diferencia.

**00:13:01 Entrevistador:** Ok perfecto. ¿Y qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?

**00:13:12 César Montoya:** Siento yo que eso, como te decía, es un tema que viene más desde arriba, verdad, al final nosotros nada más nos, nos, encargamos de, de, cumplir, pero es una iniciativa que no se le ha dado mucho seguimiento desde arriba. Yo también he estado en empresas donde los procesos de inducción incluían un curso específico de una que llevan las personas para entender todos los conceptos relacionados a la comunidad, todos los tipos de sexualidades que hay, este los tipos de género, etcétera. Entonces siento yo que eso le daba a la gente desde, desde, el principio de la empresa, saber qué es lo que se va a topar, saber cómo tratar a los a los compañeros no binarios o etcétera. Entonces siento yo que esas es de las actividades que se podrían como integrar y sin embargo no, no se hace, pero como te digo, es algo que viene más desde arriba.

**00:14:09 Entrevistador:** Ok, cuando usted me dice que de arriba ¿nos estamos refiriendo, digamos, por ejemplo, a las gerencias, a las direcciones como tal, la dirección de Recursos Humanos?

**00:14:19 César Montoya:** Es, es, correcto, desde digamos nosotros y hay como 3 rangos o cuatro rangos hacia arriba. Entonces siento yo que, que, todo viene desde ahí.

**00:14:31 Entrevistador:** OK perfecto. ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad?

**00:14:40 César Montoya:** ¿A qué te refieres con impulsor de cambio?

**00:14:42 Entrevistador:** O sea, existe alguien algo o existen algunos que se encargan de fomentar de, por así decirlo, presionar a que surjan cambios en la empresa.

**00:15:01 César Montoya:** De momento creo que no se ha generado. Sí han pasado por la empresa varias personas que vienen con muy buenas ideas y como esa conciencia siempre al, al, cambio o quizás no al cambio, sino a generar nuevas ideas y eso me parece súper bien. Sin embargo, nosotros, al ser una empresa que ve la labor de todas las empresas del grupo, eh es muy complicado mantener como el seguimiento de estas de estas ideas o estas estrategias. Entonces mucho de eso se ha perdido.

**00:15:36 Entrevistador:** Ok, ¿usted conoce como se mide y evalúan los resultados de cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento o en la organización?

**00:15:44 César Montoya:** No. Desconozco, sé que hay evaluaciones, pero de momento desconozco.

**00:15:52 Entrevistador:** Ok, ¿Qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento y en la organización? Por supuesto.

**00:16:03 César Montoya:** Sí, como te decía, siento yo que se puede. Hay una diferencia entre exclusión e inclusión. Si bien es cierto, aquí no se excluye a ninguno, se podrían generar espacios, ambientes, charlas para que las personas se sientan más parte que es de las cosas que yo he intentado desde mi posición que las personas sientan que no vienen aquí solamente a trabajar. En realidad, aquí pasan quizás hasta más tiempo que con la familia, entonces que empiecen a ver al, al, grupo como una familia, como algo donde se

pueden hacer más que trabajar. Pero como te decía, es una tarea complicada y más conociendo la diversidad que tiene todas las empresas del grupo.

**00:16:47 Entrevistador:** Por supuesto, bien con eso damos como concluía este, César, la entrevista, de verdad que le agradezco muchísimo por el tiempo que usted ha separado para poder realizar esta entrevista y pues obviamente por sus respuestas que evidentemente también enriquecen la investigación verdad, que es el objetivo esto, de mi parte pues poder ofrecerle si usted quiere una vez que sea allá hecho la, la, respectiva, el respectivo análisis y pues salgan las, las, principales recomendaciones que se pueden dar para para la empresa, obviamente puede contar con los principales resultados de esta investigación. De verdad que muchísimas gracias una vez más.

**00:17:31 César Montoya:** Listo con muchísimo gusto, hasta luego.

**00:17:33 Entrevistador:** Perfecto que tenga un buen día.

## Entrevista – Xiomara Herrera

Grabación de la reunión de Entrevista - Gestión Inclusiva LGBTI Departamento de Talento Humano Grupo Montecristo- Xiomara Herrera-20240430\_150759.mp3

### Transcripción

**00:00:05 Entrevistador:** Listo ya está grabando, bueno, me encuentro por acá con Xiomara Herrera, Xiomara, usted me indica por favor ¿cuál es su puesto para la organización y cuánto tiempo tiene laborando en ella?

**00:00:18 Xiomara:** Yo, hijo de pucha, no me acuerdo cuando entré 22/11/22. Y, es decir, este año cumpla 2 años de trabajar en la organización y desempeñó el puesto de Jefe de compensación y beneficios.

**00:00:33 Entrevistador:** Perfecto. Leo textualmente. El nombre de la investigación que estoy llevando a cabo actualmente es la gestión del departamento de talento humano del grupo empresarial montecristo, siendo inclusivo en relación con el LGTBI en la administración de este durante el primer semestre 2024. La justificación de esto es básicamente, verdad, que pues la inclusión LGTBI en la gestión del departamento de talento humano es un es un aspecto crucial para promover la diversidad y la igualdad en lo que es el ámbito laboral. Esta entrevista, tiene como objetivo comprender cómo se aborda esta inclusión en el departamento de talento humano del Grupo Empresarial Montecristo y al conocer las prácticas y políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrá identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa. Se me olvidó preguntarle, si cuento con su con su autorización para poder grabar esta entrevista.

**00:01:34 Xiomara:** Sí, claro no hay problema.

**00:01:35 Entrevistador:** Perfecto, el objetivo general que vamos a marcar es analizar la gestión del departamento de talento humano, verdad, en materia de inclusividad

LGTBI, y esa entrevista es de preguntas y respuestas abiertas, por lo que pues, obviamente me interesa conocer su opinión, verdad, con respecto a este tema y obviamente, si es necesario traer a colación experiencias previas que haya tenido, pues van a ser bienvenidas y enriquecedoras para, para, la investigación como tal, vamos abarcar tres objetivos específicos. El primer objetivo, involucra el tema de jurisprudencial, inclusividad, y el primer objetivo como tal es identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión de talento humano y la inclusividad.

Como primer pregunta Xiomara, me gustaría saber ¿si usted podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?

**00:02:37 Xiomara:** Ok, vamos a ver a nivel de jurisprudencia lo que se ha venido trabajando en realidad, digamos, si hubo una reforma del del código de trabajo, en realidad para tener digamos, prácticas libres de discriminación en muchos aspectos, digamos, no solo digamos en el tema de género o preferencia sexual, eh, si no credo, sino cualquier tipo de discriminación que un colaborador lo pueda considerar, digamos. Entonces, desde código de trabajo está súper bien especulado, eh, bien dictado, digamos, y hubo todo un tema, digamos que prácticamente es la primera reforma fuerte que recibe el código de trabajo desde que se había creado en 1947.

La aplicabilidad en las empresas y obviamente es otro tema, verdad, pero a nivel de jurisprudencia y pues el país sí hizo algo importante en, en, hacer un marco y documentarlo y dejarlo como claro para que las empresas lo puedan aplicar.

**00:03:38 Entrevistador:** Excelente. ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tengan un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**00:03:51 Xiomara:** ¿Qué casos? Oh pucha como que casos así a la mano. ¿Que haya salido como en medios te referís?

**00:04:14 Entrevistador:** Perdón, si puede ser en medios como, puede ser como en medios de vamos a ver masivos o no sé si a nivel interno o conoce algún caso específico digamos, que usted considere que sea relevante en este tema.

**00:04:29 Xiomara:** Así como tan específico, no digamos, y aquí a nivel de organización, pues que conozcamos del último tiempo, no.

Y en otros trabajos donde hemos tenido lo que sí se ha hecho es, si como identificarlos muy bien, digamos que cuando se dio una práctica incorrecta porque un una Jefatura o un compañero digamos, sacó a relucir un tema de esos, eh, lo que se empezaron a dar fueron como capacitaciones, primero para entender ¿Que era?, digamos o ¡qué significaba?

Digamos y clarificar mucho, digamos que era hacer una persona o que tenía un tema de LGTBI, digamos, ¿qué es primero?, en marcar, digamos, por lo menos en un trabajo donde estuve muy bien como para saber diay, ¿Qué puedo y qué no puedo decir con, ¿qué de lo que yo puedo decir, que puede que yo lo dije por el cómo siempre me he expresado y no por ofender y puedo ofender a una persona o la puedo hacer sentir mal?

**00:05:29 Entrevistador:** OK perfecto, ¿Cómo se asegura Xiomara de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en su área de trabajo?

**00:05:39 Xiomara:** En mi caso, lo que hago es prácticamente, digamos, pues la por el tipo de puesto que tengo, si me toca estar, digamos como muy empapada de qué sale a nivel de código de trabajo, si hay alguna reforma, eh, yo normalmente trato si estar, digamos en grupos de Recursos Humanos donde hay temas como de nuevas tendencias y participo como en ese tipo de cosas. Y de la información que me llega, por ejemplo, yo trabajo con una consultora donde vemos encuestas de salarios, siempre nos mandan a como ese tipo de boletines de cuando está saliendo algo o no, entonces digamos es como lo que sí trato de estar leyendo como para estar empapada. No soy muy buena para ver noticias de la tele, así que por ahí es como la última cosa que, que, me daría cuenta.

**00:06:24 Entrevistador:** OK perfecto, no hay ningún problema. ¿Me puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia, inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:06:37 Xiomara:** OK si te lo digo bajo mi trabajo, digamos. En realidad, es prácticamente la política de compensación con las prácticas que tenemos en compensación. Son libres completamente de cualquier preferencia sexual o género, digamos, desde ese punto de vista, digamos, yo lo veo en mi área de trabajo.

A mi digamos, o en la política, lo que decimos es nosotros remuneramos una posición, que una posición no importa si la desempeña un hombre o una mujer o con qué preferencia sexual tenga, o sea, yo marco, digamos en un descriptor de puestos que este puesto debe desarrollar estas actividades. Y de acuerdo con esas actividades, yo asigno puntos y un rango salarial. ¿Dónde puede variar ese rango salarial?, por un tema de desempeño por un tema de que yo tenga una brecha que aplique, es decir, por ejemplo, si el puesto que, sí yo voy a contratar un analista de compensación, beneficios y el requisito mínimo es tener una licenciatura en gestión de talento humano o en Recursos Humanos y me participa alguna persona que es muy buena en la práctica, conoce, pero no tiene el requisito podemos sensibilizarlo y tomarlo en cuenta si esa es la terna que decidimos no va a ganar lo que dice el puesto correcto, pero es por un requisito del puesto, no por nada que tenga que ver con temas personales, entonces digamos, desde ese punto lo tratamos de marcar muy bien y el otro diferenciador que podemos entender ahí es por un tema de desempeño, digamos, que en una evaluación de desempeño vos y yo tengamos el mismo puesto, di, pero resulta que digamos vos desempeñas con mayor esmero y no has tenido errores en la dinámica que tenga y que al final te dan un punto más en desempeño o que hacen una clasificación de desempeño más alta de la que estoy. Entonces, nosotros como compensación fijaríamos el nuevo salario de contratación, no sé, ganaba 100 y ahora el salario con los aumentos va a ser 103, pero por el desempeño de alguno de los dos, uno va

a tener, no sé un 105 un 106 de salario, pero esos ya son como yo colaborador sin importar me desarrollo y hago y enriquezco ese puesto. Pero a la otra persona lo que hago es alinear y decir, el mercado dice que ya no son 100 son 102, ok la otra persona va 102 y el que salió de los parámetros va a 105. Esas son como las razones por las que tengo diferencias.

Compensación es un área bastante nueva en un Grupo Montecristo entonces, también, estamos haciendo una práctica de que tenemos cosas heredadas y cosas que venimos trabajando, entonces, por ejemplo, el primer ejercicio que hicimos en diciembre, en diciembre 22 y enero 23 fue revisar toda la planilla y decir no sé, tengo enfermeros y todos no sé tenía uno con 1 colón de diferencia o 100 colones o 200 o así digamos, es entender el puesto y decir ok, salario de contratación nuevo es esto y limpiar de ahí en adelante vamos equilibrando para que digamos, ni siquiera haya ruido en, y lo podemos ver, digamos no solo ahí, sino es ¿por qué las chicas sí ganaban menos y los hombres no?, o ¿por qué aquí o porque allá?, no o sea, todos ganan igual, no me interesa quién es, si ya hay algo diferente ya sí tenemos y podríamos tener los justificantes cuando venga una evaluación de desempeño, que es un proyecto que viene donde, sí usted y yo trabajamos en el mismo puesto y usted viene y me reclama a mi jefe, el jefe podría decirte ok, la evaluación tuya y eso es algo muy, digamos, muy transparente tu evaluación dio para esto, esto, la de a Xiomara no la voy a discutir con usted pero si salió es por otro parámetro, desde el Recursos Humanos, digamos o por lo menos desde mi área va ahí. Desde otras áreas que conozca, digamos, desde reclutamiento y selección, es súper transparente y pasa lo mismo.

Se buscan candidatos que se ajusten al perfil y para que se ajusten al perfil, hay una batería de pruebas psicométricas, una parte de prueba de Excel si el puesto lo ocupa o una prueba de inglés, si el puesto lo ocupa una prueba con el cliente para ver, digamos el cliente interno, es decir, la jefatura para ver si ¿cumple o no cumple los requisitos del puesto?, de acuerdo con la experiencia que yo tenga como persona, digamos, sin ver nada más. Y en la dinámica diay, los Business Partner, es diay, mantener una relación y que digamos que en

cada área, pues se respete digamos las normas de convivencia, que ahí iríamos a normas de convivencia o reglas en el trabajo.

**00:11:37 Entrevistador:** Muy bien, ¿Cómo se comunica la jurisprudencia laboral de la inclusividad al personal del departamento de talento humano de los demás colaboradores del grupo empresarial?

**00:11:47 Xiomara:** Ok, yo no he estado, digamos cuando ha habido algo así porque digamos, porque relativamente soy nueva. En otras empresas, digamos donde sí estuve, por ejemplo, hubo el cambio de reforma, digamos, el área legal, nosotros en Recursos Humanos sí teníamos un área legal especializada, entonces, se encargó prácticamente de hacer capacitaciones, primero al departamento de Recursos Humanos, súper exhaustivas, digamos, y largas con prácticas de ejemplos y después una bajada de información incluso a los líderes y supervisores de departamentos, digamos, se dio toda una jornada de capacitación para garantizar que todo mundo estuviera empapado de ¿qué cambió?, y era parte del plan de capacitación de cada posición en ese caso digamos, como Recursos Humanos, todos teníamos que estar empapado, iba para nuestro plan de capacitación de ese año y en la de los líderes también, como fue algo nuevo lo que hizo eso fue que se siguió incorporando en las nuevas posiciones.

**00:12:49 Entrevistador:** OK, sin embargo, entonces ¿actualmente digamos, no se comunica a Montecristo, por ejemplo?

**00:12:56 Xiomara:** Yo no te podría decir que no se comunique porque digamos, yo no he pasado por ninguna comunicación fuerte que se haya dado en este prácticamente en dos años, digamos, no se ha hecho ninguna comunicación fuerte, pero a nivel de jurisprudencia tampoco ha salido nada, como que cambie tanto como para que me imagino que la empresa lo haya comunicado de lo que conozco el área de comunicación, pues prácticamente todo lo que puede implicar un trato con el colaborador o algo que puede cambiar la relación los Business Partner, atienden a sus jefaturas y hacen la debida

comunicación, y si es algo de uso para todo el personal, si sale todo un tema de campaña y expectativa, comunicación, etcétera, y eso sí, lo vemos, digamos, en la reunión de líderes de Recursos Humanos una vez al mes, ¿qué cambios pueden venir que necesitamos comunicar y a qué segmento de la población se hace?, entonces, por eso te digo, tal vez no se ha comunicado nada porque no ha habido nada tan fuerte para comunicar o un cambio jurisprudencia, pero la práctica sí es comunicarlo acá.

**00:14:05 Entrevistador:** Perfecto. La segunda parte de esta entrevista es justamente abarcar el objetivo de catalogar las actividades y políticas del departamento de talento humano relacionadas con lo que es la inclusividad. Entonces el tema, como le digo que vamos a abarcar, es actividades políticas. La primera pregunta de esta de este apartado es, ¿cuáles son las principales actividades que su departamento lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:14:39 Xiomara:** Ok, en nuestro caso, digamos el enfoque es crear paquetes de compensación salarial y administrar el tema de presupuestos y lo otro es bueno que es una subárea dentro de mi área, es el pago de nómina, prácticamente esas son las tres actividades fuertes que tenemos como departamento. En compensación era prácticamente lo que te explicaba, digamos, partimos de descriptores de posiciones, para que esos descriptores de posiciones tengan un puntaje, digamos que se ve de acuerdo con requisitos académicos, experiencia, eh, nivel de influencia que deba tener esa posición, relaciones, comunicación. La suma de eso me da un puntaje y ese puntaje me puede asignar un rango área para qué es el rango salarial sea utilizado más bien por el área de reclutamiento, donde lo que hacen es encajes de personas en puestos ya creados que los creamos nosotros desde el lado de presupuesto, en realidad ahí no hay tanto enfoque porque lo vemos como partidas, es decir, para asalarie necesitamos invertir esto, necesitamos invertir esto en capacitación de los equipos, comedor, beneficios, todo eso, y desde lado de nómina que si tenemos más interacción con toda la población del grupo, prácticamente lo que hacemos es

la recepción de información, de qué le voy a pagar a una persona por medio de su Jefatura y cualquier tema de dudas, consultas y pues prácticamente si la barca, el equipo, pero digamos la práctica es, estamos trabajando con mi equipo, digamos o mi o mi razón de ser es atender la duda que tenga un colaborador, así de fácil.

**00:16:30 Entrevistador:** Ok excelente. ¿Podría describir el proceso de planificación y desarrollo de las políticas relacionadas con inclusividad en su departamento?

**00:16:40 Xiomara:** OK el tema de inclusividad, digamos, sobre todo lo está planteando más el equipo de reclutamiento que al final es quien viene y trae recursos nuevos, o hace el todo el tema de promociones internas. Entonces, digamos cuando hacen la confección, usted dice revisa jurisprudencia, sí se ven casos de otras empresas, y la política al final es válida, digamos, no solo por digamos, nosotros tenemos como un equipo de líderes en Recursos Humanos, entonces a grandes, a grandes, a gran la gran escala lo que hacen es presentar la política con los aspectos que pueden afectar o que se quieren reforzar, en este caso, digamos, la última que se abrió fue por un tema de edades, digamos, por ejemplo fue un cambio que se hizo a la política de reclutamiento y selección y fue ampliar un poco las edades de algunas posiciones y aunque en las reforma y hablan de que no se debe discriminar ni por género, ni por edad, di hay posiciones que en la práctica no puedo tener alguien muy joven, más bien o alguien muy mayor para desempeñar el que es tarea lo que se hizo fue un replanteamiento de ver eh, con los líderes de prácticamente todas las empresas, ver a dónde podríamos meter no sé, y ahí sí se enfocaron en población mayor a 45 años, que podrían aportarme mucho valor por su tema de experiencia en el mercado. Entonces, digamos fue uno de los últimos cambios que llevaron y después se hizo todo un trabajo de reclutamiento con lo de líderes explicando para que identificaran que esas posiciones, que esas personas podían aplicar como para sensibilizar más a nuestros líderes, fue como parte de lo último que he visto que se ha hecho.

**00:18:25 Entrevistador:** Excelente. ¿Qué medidas se toman para asegurar que las políticas de inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del personal y de la organización?

**00:18:38 Xiomara:** Las reglas que tenemos nosotros como área, es que las políticas deben ser revisadas por lo menos una vez al año, eso es como lo mínimo o cada vez que haya un cambio en jurisprudencia en la regla, eso es como lo mínimo y no estaba documentado. Actualmente, prácticamente a inicios de este año, eh, entra a una posición que va a ver todo, todo, como los temas de calidad a nivel de grupo empresarial y la práctica, como cuando hay un área de calidad, primero es que se va a documentar todo en X lugar y más bien ahí sí o sí, como para que las áreas no se nos olvide van a establecer los procesos de previsión más periódicas o al menos una vez al semestre o cada año, para que nos sentemos, digamos como áreas a sentarnos a revisar y a leer concienzamente ese documento y ver si en el paso de estos últimos meses sucedió algo para modificarlo o si se dio una reforma para, para también modificarlo.

**00:19:47 Entrevistador:** Perfecto. ¿Cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de las políticas relacionadas con la inclusividad?

**00:19:59 Xiomara:** En realidad, digamos los Business Partner, son un canal de atención a nuestros colaboradores, entonces desde ahí debería venir en si debemos saber hacer un cambio o no. A parte de atender a los líderes, ellos tienen visitas de campo, digamos donde es necesario que se sienten con el personal que desempeña cualquier posición o desde la posición más baja hasta la posición más alta para garantizar que haya un canal de escucha, entonces, básicamente desde ahí vienen todos los insumos de esas conversaciones con la gente.

**00:20:34 Entrevistador:** Excelente, Finalmente, para terminar este apartado, ¿qué desafíos enfrenta su departamento en la implementación efectiva de actividades y políticas e inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**00:20:57 Xiomara:** Vamos a ver algo que nosotros queremos hacer, en el área es implementar más beneficios, entonces la parte de implementar beneficios puede ser súper bueno, pero también puede ser que sean elegidos a mano las personas que tengan esos beneficios, entonces desde ahí, digamos, lo importante es construir beneficios que puedan aplicar para todo el mundo, con una política clara, donde el líder, en el caso sería el líder, es el responsable de ver cómo los asigna o no y que el Business Partner, sea el que vela porque lleguen a todo el mundo, digamos, o hacer, no sé, que, ahí estoy soñando, pero lo ideal sería más bien tener como una cartera de beneficios, no sé decirte, cada colaborador va a tener un fondo de 300 USD al semestre por decir una cosa, que si vos los querés usar en gimnasio y yo lo quiero usar para ir a la psicóloga o que si yo lo quiero usar para las clases de zumba que van a dar y el otro lo quiero usar para unas clases de inglés, no sé, por tema de gustos y preferencias, pues eso sería lo ideal y ahí abarcamos gustos y preferencias y también hacemos sentir bien a la gente con lo que funciona porque tal vez digamos un beneficio es no sé Medismart, es súper funcional, pero no sé, una póliza de gastos médicos o un plan colectivo de pensiones, tal vez a la población que tenemos mucho más joven no lo vea atractivo porque dicen que ¿cuándo voy a pensionar yo?, faltan 30 a 40 años y estoy trabajando. Diferente sería si una persona con una edad más avanzada, ese, ese beneficio le llama la atención, entonces a veces las empresas invertimos en beneficios que son muy en auge a un mercado, pero que tal vez no captamos nuestra población meta, porque si a veces no vemos que tenemos población más joven o que tenemos población que le gusta otro tipo de cosas, entonces para mí el diseño es importante y ver eso, digamos, ver que la política sea tan clara que indiferentemente mi gusto y preferencia es o diferentemente del beneficio cualquiera puede optar si cumple los requisitos, pero que los requisitos sean más técnicos digamos que hay para mí, yo observaría el tema en que el requisito sea más técnico de la posición, no de una preferencia que tenga yo a nivel personal, digamos, si lo voy a hacer, por ejemplo, si ya lo veo por gustos y preferencias, si es una cartera, pues ahí es

sondear para ver qué es lo más gustado para decir que pudiera negociar con gimnasios porque a la gente le encantaría ir al gimnasio o ir a negociar con microbuses para que agarren, no sé qué hubiera negociar porque todo mundo quiere comprarse una moto y llegar a más rápido al trabajo en lugar de andar en bus o en carro, que son unas presas, entonces ver ese tipo de cosas pero ahí si es sondeando entre toda la población.

**00:24:04 Entrevistador:** Me parece excelente porque también es una manera, pues obviamente incluir verdad.

**00:24:09 Xiomara:** Exacto.

**00:24:11 Entrevistador:** El tercer apartado, el tema que vamos a abarcar es cambio organizacional. El objetivo de este apartado es seleccionar recomendaciones para la mejora de la gestión del departamento de talento humano en relación con la inclusividad. Entonces, la primera pregunta que le voy a realizar al respecto es, ¿cómo describiría la cultura organizacional en términos de su receptividad al cambio, específicamente en lo que respecta a la inclusividad?

**00:24:43 Xiomara:** Para ver. Yo creo que una cultura como la que tenemos nosotros y una industria en la que nos desenvolvemos que nos ayuda más bien hacer mucho más receptivos a ser inclusivos, porque vemos de todo, digamos, un tema de salud de todo y te lo pongo como ejemplo, yo digamos, yo trabajé en banca, por ejemplo, en banca eso es super cerrado, en banca las únicas áreas que son abiertas y saben que tienen que contratar o tienen que adaptarse, tal vez son las partes de Call Center, pero lo que son gerencia de negocios, gerencia de banca comercial o donde hay créditos hipotecarios es súper cerrado y la cultura digamos vota desde por un tema de cómo te vestís desde que si vos llegaste a ese edificio en jeans y tenis, posiblemente te vuelven a ver feo, digamos, y la capacidad yo la tengo aquí (señala su cerebro), verdad, no en cómo ando vestido, pero la misma cultura, digamos, hacía ver que si nuevas vestido a ese edificio como un muñequito, diría yo, entonces digamos, el mismo ambiente te tiraba acá, no digamos acá, yo creo que la cultura

organizacional es que digamos y tenemos negocios tan diversos, pero nuestro principal negocio que es salud, está abierto a trabajar con gente y a encontrarse en el hospital todo tipo de personas, entonces yo creo que la resistencia en realidad no la veo tan fuerte a trabajar en una empresa como esta.

**00:26:22 Entrevistador:** Bueno, es algo bastante bueno. ¿Qué iniciativas específicas se han implementado en su departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?

**00:26:37 Xiomara:** En realidad ninguna, en realidad ninguna, porque digamos, era como tal vez yo te decía en la llamada, para mí todos somos compañeros de trabajo, yo tengo que bailar porque todos ganen bien, pues esperarí a que todos puedan ganar bien, digamos, me encantaría que todos ganemos bien, entonces para mí ya la política está creada así. Entonces si me decís si he hecho algo diferente ha hecho, no te soy sincera, no Y en el largo o en el corto plazo, por el momento no veo nada más un tema de estructuración de procesos, pero justamente respondiendo a que pueda abarcar a toda la población.

**00:27:20 Entrevistador:** OK perfecto. ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento con relación a la inclusividad?

**00:27:34 Xiomara:** En realidad, para mí el mismo equipo de trabajo, digamos y a mí en lo personal, digamos mi equipo y yo tengo un chico que es gay, fue una chica que es lesbiana y yo soy heterosexual, digamos, y yo siempre decía que yo respeto, etcétera, etcétera y sí respeto, pero digamos ahora que tengo dos personas, digamos con preferencias diferentes a las mías lo único, digamos que me da, es digamos y ellos sí me dan esa apertura de y lo van a pensar muy bien y a la hora de proponer cosas a mí como líder, lo que me deja experiencia es saber que gracias a Dios llegamos en mi caso y nunca tuve tema con eso porque si no es del inicio, posiblemente digo, ah, no me encanta, pero no me encanta o puede ser otra cosa, digamos y yo digamos, si te voy a ser sincera, yo me di cuenta que el camino. La relación que nosotros hemos tenido, digamos a lo largo de tres,

cuatro meses de trabajar, me dio que yo me diera cuenta tres, cuatro meses después, porque para mí eso ni fu ni fa por decirte me son buenos trabajando, eso es lo que ocupó en el digamos cómo me di cuenta porque en el paso del tiempo hemos intimado un poco más, eh, nos hemos llevado mucho mejor, entonces vi en la dinámica de trabajo, a veces tocamos temas familiares si usted me pregunta lo contrario, posiblemente yo no me hubiera dado cuenta, veamos, a mí lo único que sí me haces como concientizar más, digamos, y digamos uno, digamos tener cuidado que a veces hay dichos que se dicen popularmente, que son heredados desde las casas y que tal vez uno no lo hice por ofender que digamos, tal vez uno veamos, yo sí lo trato de tener más conciencia de no lo que no lo parecía como si yo lo estoy defendiendo que en ningún modo, así como cuando hay gente negra en un equipo que dicen es que trabaje como un negro hoy, no, digamos, a veces ese tipo de comentarios ya no se dicen o que trabajé algo así, digamos, eso es como lo único que, que me hace gracia ahora de tener un equipo de completamente diverso, pero digamos para mi gusto es uno de los mejores equipos que he tenido, digamos, es uno de los mejores equipos con los que me he podido integrar, está libre de chismes, que es vacilón, digamos, es un equipo libre de chismes, que a veces donde a veces somos muchas mujeres juntas o somos muchas mujeres y hombres, digamos, pasamos agarrado del pelo por cualquier tontera digamos, yo no lo he vivido en el equipo que tengo ahora entonces el vacilón, digamos, es como la última experiencia que yo si me preguntas ¿lo planeaste?, no lo planeaste, ¿te lo dijeron?, no me lo dijeron ¿a la hora que te lo seleccionaron?, no y tampoco lo pregunté porque para mí eso es indiferente, entonces desde ahí va la misma práctica de cómo lo hago en el trabajo y cómo lo hago como persona.

**00:30:36 Entrevistador:** Sí, por supuesto, en así debería de ser en todo lugar.

**00:30:39 Xiomara:** Exacto.

**00:30:42 Entrevistador:** ¿Cómo se mide y evalúa los resultados de cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?

**00:30:50 Xiomara:** Te soy sincera en mi departamento, como no hay prácticas de indicadores, enfocarse en eso sino más generales, no tengo indicadores. En la que te ponía de ejemplo, por ejemplo, de que se abrió una política extendiendo el tema de edad, sí se llevan indicadores, entonces digamos, la responsable del reclutamiento tiene que llevar indicadores mensualmente de después de esa fecha. ¿Cuánta población que hemos tenido, digamos con, con el requisito que, que quisimos ampliar ahora? En otras empresas donde he estado, donde sí se si era, digamos un tema de inclusividad, digamos 100% al, al enfoque que vos tenés. Lo que se hacía era llevar un indicador que es completamente confidencial del área de Recursos Humanos, digamos, porque tampoco era un tema de exponer. Pero si ver si el llevar el indicador por un tema de conocimiento y ver si lo que estamos yendo a decir afuera lo estamos cumpliendo adentro, porque digamos después, en algún momento se decidió participar en algunas certificaciones con temas de género, etcétera, etcétera, entonces, pues sí, si había que tener datos. Entonces, digamos, prácticamente el responsable de contratar y preguntarme ¿cómo se enteraban?, no tengo idea que me imagino, digamos que ahí los chicos del reclutamiento, los Business Partner, digamos, llevan algún indicador o se pregunta abiertamente yo en esos procesos, pues si no participo, pero si llevan un indicador muy claro de qué esta área sí tenía personal, digamos, si ellos le decían personal diverso que digamos que después lo corregimos incluso, porque tampoco es como ponerles una etiqueta, verdad, tampoco es poner una etiqueta, sino que decir que si, te, si, si se permea, digamos lo que quieren es lo que estamos yendo a vender a la calle si está permeado adentro, porque si hacemos contrataciones sin importar eso.

**00:32:47 Entrevistador:** OK, perfecto finalmente, ¿qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

**00:33:01 Xiomara:** Para ver, yo sí creo que debería haber más conocimiento, y creo que cuando me preguntaste inicialmente si algunas prácticas que me gustaban de la o de

las otras empresas digamos como tener baños libres de género, que yo pueda entrar a un baño donde yo me sienta cómoda, digamos, si hoy quise traer el baño de hombres porque yo no sé quise entrar o quise entrar al baño de chicas ese día, sin ponerlo más bien que le quiten al muñequito de qué chico y chica aquí están los servicios sanitarios, punto, digamos qué tenemos que hacer como, como personas que lo usan tenerle un uso adecuado y correcto para que no sea que yo no llegue y encuentre ahí sucio el servicio, pero que no tengamos para mí que no tenga que tener muñequito de chico y chica, sino que es un baño libre de género listo y el tema de digamos de, de cómo comunicarnos, digamos, yo eso todavía no lo digamos, si me preguntas, no lo entiendo tan bien, pero digamos, que si en la aplicación si lo veo por el tema de la planilla que ahí era, donde a nosotros nos avisan que si es la persona en sistema, está con un nombre de chico, pero en realidad científica como chica, y entonces el correo se le abrirán como chica y a mí le hacían un colicho porque decía planilla tal nombre, tal es, demen la luz de nuevo, demen una luz que eso sí, lo empezamos a llevar para que digamos, yo no caerle mal a la persona sin necesidad y a veces uno no lo está haciendo por querer ofender o por acatarse a como dices, sino que simplemente es mero desconocimiento, la verdad es entonces eh, Las áreas de Recursos Humanos que no están de cara al cliente contra Business Partner, lo que hacíamos es que ellos sí nos decían, mira tal persona no estaba, entonces, digamos yo opté, digamos y te lo digo así, sinceramente, si usted me decía, hola, soy Anita tal y tal lado y me pone la cédula a donde yo decía, no es Anita, es Juan, digamos, yo agarraba y le decía al Business Partner vieras que tengo este caso. Ah, sí, es un chico, no sé qué, ah listo pasa nada, entonces yo le decía, hola, Anita, de acuerdo a tu consulta en la planilla puede salir como Juan, pero si vos decís que sos Anita sos Anita, yo hola, Anita y si me tocaba llamarte yo te decía, hola, Anita ¿Cómo estás?, punto. Es un tema de hacer sentir cómodo a la otra persona. Si a mí no me gusta que me digan, por ejemplo, mi primer novio yo voy a decir hay un planillas, ojalá que no me lo digan y me pasa que a veces me lo dicen y yo tengo el tacto, digamos que tal

vez le digo, me puedes decir Xiomara nada más y sigo y listo digamos, es identificar de cómo hacer sentir cómodo al compañero, entonces, eso lo hacíamos mucho la otra práctica que se hacía era un tema de desde digamos, sobre todo en Call Centers, en otras áreas, pues cuesta más hacerlo pero allá donde estábamos en Call Center, ustedes y vos vas vestido como te sientas más cómodo, siempre y cuando cumplas un protocolo, entonces siempre y cuando no vayas con un jeans roto eh, con una camisa de tirantes o con una gorra puesta al revés y pues si te quieres poner, no sé tacones o no siendo chico y digamos y posiblemente te van a ver así, pero es que di esa es mi preferencia de acuerdo a mí, a mi tema de que me están incluyendo y pues ese día vas a ir en tacones, digamos si no pasaba nada en el Call Center y ya, y ya y pasó que fuiste en tacones, así como si yo quise ir y no sé con unas botas vaqueras, no sé, es lo mismo entonces ese tipo de prácticas que sí se incentivaban mucho ahí, es algo que en algunas culturas sí se podría permear.

**00:36:58 Entrevistador:** Excelente Xiomara, muy, muy enriquecedor, definitivamente esta, esta conversación y toda la, la, información que me ha dado que pues obviamente, como digo, es bastante útil, y pues obviamente me acerca a poder de cumplir, verdad, con este objetivo que tengo que también para mí no es solamente digamos, dejar o cumplir con un requisito de graduación, sino poder obviamente también darles luego, ojalá una retroalimentación si quieren acceder a la información, digamos que arroja esta investigación y que ojalá lo puedan aplicar en la empresa, verdad, que sea una llave para abrir esa puerta para poder, si ven que este está fallando en algo, poder obviamente compensarlo, o si ven que más bien está muy bien en algún tema y pues obviamente ser también una empresa, ejemplo, verdad, este para otras empresas costarricenses, porque si ves bien hay muchos, muchos lugares, y mencionabas mucho Call Center, Call Center, Call Center, y ve que curioso que una empresa que es, que nace, pues obviamente en Costa Rica y pues, debería entonces tener un poco más de esto, de poder incluir en mucho más a personas del colectivo LGTBI, verdad, pero como se dice al final de lo que importa es

¿cuánto me aporta como colaborador?, ¿cuál es el conocimiento que tiene?, ¿cuál es su experiencia?, ¿qué hace?, más que, sí viste cómo, si se expresa cómo, verdad, evidentemente, siempre y cuando no salga de una línea, no se salga de línea, respeto y sin embargo no se salga, y siempre y cuando y cuando no se vaya a. Mi libertad obviamente empieza a afectar su libertad como ser humano y pues entonces ahí está muy mal, pero eso es más básicamente lo que yo quiero demostrar en, en esta, en esta investigación, verdad, y de verdad una vez agradecerle por su tiempo.

## Entrevista – Moisés Pérez Ramírez

Grabación de la reunión de Entrevista - Gestión Inclusiva LGBTI del Departamento de Talento Humano de Grupo Montecristo - Moisés Pérez Ramírez-20240508\_160831.mp4

### Transcripción

**00:00:04 Entrevistador:**

OK bueno, muy buenas tardes. ¿Estamos por acá con el señor Moisés Pérez Ramírez, Moisés, ¿usted me indica por favor cuál es su puesto en la organización?

**00:00:15 Moisés:** Asistente de compensación y beneficios.

**00:00:19 Entrevistador:** Perfecto, ¿cuánto tiempo lleva elaborando para la empresa?

**00:00:23 Moisés:** Actualmente tengo 2 años y medio.

**00:00:27 Entrevistador:** ¿2 años y medio?, perfecto y ¿cuento con su consentimiento para poder grabar esta entrevista?

**00:00:33 Moisés:** Correcto.

**00:00:36 Entrevistador:** Perfecto Moisés. En este caso voy a leer textualmente la justificación del ¿Por qué estamos realizando esta entrevista? ¿Y, cuáles son los objetivos que vamos a abarcar en la misma?

En lo que es la partera de la justificación, la inclusión LGTBI, verdad en la gestión del talento humano es un aspecto, pues crucial para promover la diversidad y la igualdad en el ámbito laboral. Esta entrevista tiene como objetivo comprender cómo se aborda la esta inclusión en el departamento de talento humano en el grupo empresarial montecristo. Reconocer las prácticas políticas existentes, así como las percepciones y experiencias de los colaboradores, se podrán identificar áreas de mejora y recomendaciones para una gestión más inclusiva y equitativa.

**00:01:22 Entrevistador:** El objetivo como tal de la investigación, el objetivo general es analizar la gestión del departamento de talento humano del Grupo Empresarial Montecristo para hacer inclusivo con la con relación al LGBTI en la administración de este durante el primer semestre 2024 en San José, Costa Rica.

**00:01:39 Entrevistador:** Esta es una entrevista, verdad, Son preguntas abiertas, pues entonces no existirá ninguna respuesta que sea incorrecta, ya que se trata justamente de esto, verdad, es su experiencia de sus vivencias previas y pues todo lo que usted aporte tanto el grupo empresarial montecristo como experiencias anteriores que ya ha tenido, pues va a ser bastante enriquecedor y se tomará en cuenta para efectos de estudio. Vamos a abarcar 3 objetivos específicos y por cada objetivo voy a estar realizando 5 preguntas.

El primer tema que vamos a abarcar es jurisprudencia de la inclusividad y el objetivo número uno es identificar la jurisprudencia laboral relacionada con la gestión de talento humano y la inclusividad.

Entonces, como primera pregunta, Moisés ¿podría describir su comprensión de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad en el ámbito de la gestión de talento humano?

**00:02:37 Moisés:** Pues desde mi punto de vista o mi percepción muy personal es de que a ninguna de las personas se les puede discriminar por su orientación, oh, por cualquier tipo de situación equis que tengas la persona en particular.

**00:02:59 Entrevistador:** OK perfecto. ¿Qué casos o decisiones judiciales recientes ha observado que tenga un impacto significativo en la gestión de talento humano desde una perspectiva inclusiva?

**00:03:17 Moisés:** Pues, para hacerte muy franco, en realidad no. No estoy al tanto de noticias ni situaciones así, entonces te mentiría si te dieran una respuesta con relación a esto.

**00:03:43 Entrevistador:** No hay ningún problema. ¿Cómo se asegura usted de mantenerse al tanto de la jurisprudencia laboral relacionada con la inclusividad de su área de trabajo?

**00:03:59 Moisés:** Pues en mi área como tal en realidad no me mantengo tanto al día porque digamos por lo menos a título personal yo ningún de mis trabajos y menos en Grupo Montecristo he tenido ningún problema por temas de inclusividad.

**00:04:25 Entrevistador:** Claro, comprendo ¿puede proporcionar ejemplos de cómo se aplica la jurisprudencia y la inclusividad en situaciones específicas dentro del departamento?

**00:04:45 Moisés:** Esa pregunta, pienso que debería estar más abarcada por los compañeros de reclutamiento, que son los que hacen todo el proceso de inducción y de ingreso de una persona nueva como tal, pues yo por lo menos desde mi posición. No hago aplicación de jurisprudencia ni demás en el momento de hecho, ni siquiera hago ingreso de colaboradores al a ninguna de las áreas.

Lo que, si se por la parte de los compañeros de reclutamiento es que ellos sí han estrenado campañas de inclusividad y demás, y a nivel del grupo, pues entiendo digamos, de igual manera de Recursos Humanos y hay bastante inclusividad en todos los aspectos.

**00:05:40 Entrevistador:** OK perfecto. ¿Y, cómo se comunica esta jurisprudencia laboral de la inclusividad al personal del departamento de talento humano y a los demás colaboradores del grupo empresarial?

**00:06:00 Moisés:** En realidad, para serte franco no he visto, así como ningún tipo de comunicado. Digamos, ya a lo que es a nivel interno hemos, sí he visto a nivel de reclutamiento donde sí, con el tema de propagar la, como que, ¿cómo te explico?, se me fue la palabra perdón.

**00:06:35 Entrevistador:** No, no se preocupe.

**00:06:43 Moisés:** Y de verdad se me fue, perdón.

**00:06:47 Entrevistador:** No, no se preocupe.

**00:06:47 Moisés:** Como a la hora de publicar, digamos, de que se está haciendo una, una campaña de reclutamiento inclusiva eso es lo que sí ha visto en realidad yo como tipo de políticas o que sean referente a jurisprudencia, la verdad lo desconozco. Ahorita te mentiría al respecto en realidad.

**00:07:11 Entrevistador:** Ok, avanzando al siguiente tema, verdad, vamos a hablar sobre lo que son actividades y políticas, es el segundo tema que vamos a abarcar y el objetivo que vamos a estar desarrollando en estas preguntas es; catalogar las actividades y políticas del departamento de talento humano relacionadas con inclusividad.

Primero quisiera preguntarle si y ¿cuáles son las principales actividades que el departamento de talento humano lleva a cabo para promover un entorno laboral inclusivo?

**00:07:43 Moisés:** Hablando muy a título personal, digamos, lo que podría indicar es como los voluntariados que se generan desde el área de salud ocupacional, digamos, ahí, yo he participado en la mayoría de los casos esos voluntariados y es 100% inclusivo.

Y no solo en, en, posiciones de, de lo que se trata la entrevista que es inclusión LGBTI, digamos, es inclusión de culturas de todo tipo en realidad.

**00:08:30 Entrevistador:** Bien, ¿usted podría describir el proceso de planificación y desarrollo de políticas relacionadas con la inclusividad en su departamento?

**00:08:40 Moisés:** No, porque yo no me encargo a planificación y desarrollo de políticas. Es en realidad como la dirección de Recursos Humanos con, con cada uno de los HRBP y con otras áreas que son los que se encargan de procedimientos y de políticas.

**00:09:03 Entrevistador:** Comprendo, ¿qué medidas se toman para asegurar que las políticas de la inclusividad se actualicen y sean relevantes para las necesidades cambiantes del, del personal y de la organización?

**00:09:19 Moisés:** En realidad, aquí no sabría decirte porque va como muy ligado a la, la pregunta 2, digamos ya, eso sí, es un tema que ven las direcciones y los HRBP directamente.

**00:09:35 Entrevistador:** Bien, ¿cómo se fomenta la participación del personal en el diseño y revisión de políticas relacionadas con la inclusividad? ¿Cuándo hablamos de un departamento en sí, se fomenta algún tipo de inclusión en ese sentido?

**00:10:03 Moisés:** Lo que sé es, digamos, cuando se crean políticas, hay participación no solamente desde el área de Recursos Humanos, sino que se ven diferentes, Herencias como tal involucradas en la elaboración de la misma, como para que a la hora de que ya salga a publicidad por así decirlo, para cada uno de los colaboradores que hayan tomado diferentes puntos de vista y no quede directamente desde que es lo que diga Recursos Humanos.

**00:10:39 Entrevistador:** Comprendo, ¿usted, qué desafíos cree que enfrenta el departamento de talento humano en la implementación efectiva de actividades y políticas de inclusividad y cómo se abordan estos desafíos?

**00:11:12 Moisés:** Para serte muy franco, te mentiría decirte algún desafío y cómo lo aborda en realidad y es más que todo, como te decía el departamento de reclutamiento quienes ven el tema de ingreso de personas y es donde se maneja todo, pues el tema de inclusividad. Y si existiera un desafío, ahorita yo te mentiría porque digamos al final Recursos Humanos somos más de 20 personas y podría decirte que hubo un 30%, pero así decirlo es parte de, parte de, de, LGBTI, entonces, no, no veo que exista como algún desafío en realidad.

**00:12:07 Entrevistador:** Ok perfecto. El objetivo número 3 y último que vamos a abarcar es seleccionar las recomendaciones para la mejora de la gestión del departamento de talento humano en relación con la inclusividad. Vamos a hablar un poco de Cambio organizacional.

A nivel de apartamento, ¿cómo describiría la cultura organizacional en términos de receptividad al cambio, especialmente en lo que respecta a la inclusividad?

**00:12:37 Moisés:** Eh, muy a título personal, en la cultura organizacional no le veo como ningún inconveniente y por lo menos yo en lo personal no he vivido en ninguna circunstancia negativa con, con ningún tipo de colaborador del grupo, digamos, yo he estado prácticamente en las 3 sedes principales y me he relacionado muy bien con todos los equipos de trabajo, entonces, describiría o diría más bien que la cultura organizacional es muy inclusiva en todos los sentidos.

**00:13:27 Entrevistador:** ¿Muy bien, qué iniciativas?

**00:13:28 Moisés:** Pero, como te digo muy a título personal, verdad, porque digamos, yo no he tratado al 100% con cada uno de los colaboradores del grupo y he tenido participación como con x cantidad de personas por así decirlo, pero por lo menos con los que yo he tratado yo no he tenido ningún problema, desconozco si algún otro compañero que yo no conozca haya tenido algún inconveniente o demás, pero desde mi criterio el clima organizacional en relación al LGBTI no, es bueno a nivel del grupo.

**00:14:11 Entrevistador:** Bien, ¿qué iniciativas específicas se han implementado en el departamento para fomentar un cambio hacia una gestión de talento humano más inclusiva?

**00:14:43 Moisés:** Di no se podría decir que, siempre fomentando el respeto entre compañeros, fomentando a que todos somos iguales indiferentemente de.

**00:15:03 Entrevistador:** OK perfecto. ¿Cuáles son los principales impulsores de cambio dentro de su departamento en relación con la inclusividad? Cuando hablamos de impulsores es ¿sí existe alguna persona, algún comité?, ¿Quién se encarga de impulsar el cambio organizacional en cuanto a lo que es la parte de la inclusión?

**00:15:25 Moisés:** Podría decir que es el departamento de reclutamiento y selección o de atracción de talento, en algún momento llegué a escuchar que entre ellos digamos las

pocas personas que son varios están como organizados como para crear los diseños para las campañas de, de, reclutamiento y demás, entonces, podría decir que es de reclutamiento son los impulsores de, de, que exista inclusividad dentro del grupo y no solo con la población LGBTI, sino con personas con alguna discapacidad, etcétera.

**00:16:11 Entrevistador:** Ok, se involucran varios tipos de inclusión, entonces.

**00:16:13 Moisés:** Exacto, no solamente hablando a lo que se refiere a la entrevista que es LGBTI.

**00:16:22 Entrevistador:** OK perfecto. ¿Cómo se mide y evalúan los resultados del cambio organizacional en términos de inclusividad en su departamento?

**00:16:37 Moisés:** La verdad lo desconozco para ser muy franco. Si tienen algún, alguna métrica o algo para evaluar temas de inclusividad.

**00:16:54 Entrevistador:** OK perfecto. Finalmente, ¿qué recomendaciones sugerirá para mejorar el proceso de cambio organizacional para una gestión de talento humano más inclusiva en su departamento?

**00:17:12 Moisés:** Desde mi punto de vista, di, francamente, no tendría ninguna sugerencia, digamos, porque muy a lo personal como te he estado indicando, digamos, yo soy parte de la familia LGBTI y en los 2 años y medio que tengo en, en ningún momento he tenido ningún problema ni con los compañeros de Recursos Humanos ni con compañeros de grupo como tal. Entonces siempre ha sido un buen clima organizacional con ellos siempre me, me desenvuelto bien con todas las personas en las diferentes sedes con las que me he tenido que involucrar.

**00:18:04 Entrevistador:** Perfecto y me encanta, digamos, el hecho de que de que vos formas parte del colectivo y este y pues que obviamente hayan tenido siempre esa línea de respeto para con usted, pero en términos generales funciona igual para todos.

**00:18:23 Moisés:** Es que como te decía, digamos, yo puedo hablar desde mi punto de vista, conozco a otras personas del grupo que son parte del colectivo, pero, en realidad

si han tenido algún problema ninguno me lo ha comentado ni nada, entonces desconozco que alguien más haya tenido algún, algún, tema en relación a esto verdad. Pero desde mi punto de vista pensaría que no, porque si en los 2 años y medio que tengo no, no he escuchado nada entonces, tendría que, sí pasó algo, tuvo que haber sido algo muy, muy al fondo que dejaron como, pasó, y listo y no llegaron a algo más, desde mi punto de vista, creería que a como yo he pasado están las demás personas, entonces sin ningún inconveniente, digamos, tampoco puedo confirmarlo porque digamos, yo hablo bajo mi experiencia y los que he vivido, digamos dentro del grupo y en realidad siempre he estado como en las 3 sedes principales, como te comentaba hace un ratito, he estado en la oficinas de Medismart, he estado en el Hospital Metropolitano como tal, y he estado en oficinas centrales, entonces sí en ninguno he tenido, he tenido problemas, digamos, y otros compañeros que, que sé que son parte de la familia LGBTI que se han trabajado o se han desenvuelto en, en, áreas como no de Recursos Humanos, pero sí cerca de los lugares de, de, trabajo en los que yo he estado, igual ha sido de buena manera para ellos. Y esperaría que se hiciera con el resto de los demás compañeros que desconozco y son parte o no del grupo.

**00:20:38 Entrevistador:** Bien, eso me parece entonces excelente. Eh Moisés, no me queda otra cosa más que agradecerle de verdad muchísimo por su tiempo, verdad, por haberse reunido conmigo y haber pues participado de la investigación que estoy desarrollando, que pues más que simplemente ser una investigación verdad, para poder cumplir con un requisito de grado este, pues obviamente me gustaría que funcione como una herramienta verdad para que pueda ampliar el abanico de opciones para el departamento como tal, verdad, este desde mi perspectiva siempre hay cosas y por, por mejorar, verdad, este definitivamente es válido todo lo que usted ha mencionado porque se trata de su experiencia, de su punto de vista y me parece, pues bastante gratificante, gratificante, de hecho, de que pues todo lo que ha indicado sea, pues de manera positiva,

verdad. Sin embargo, pues obviamente como eh, como profesional en el área de, de Recursos Humanos, pues obviamente es también nos interesa abarcar todo lo que es este el grupo empresarial como tal y cómo es la gestión directa que se da en recursos en Recursos Humanos, verdad cómo se toman en cuenta, pues todos los miembros del equipo para poder fomentar políticas nuevas para el cambio organizacional que sea aceptado de manera ecuánime verdad, en este caso y que se apliquen los mismos derechos a toda la A todo no solamente el colectivo, sino pues obviamente a todos los, los empleados del grupo empresarial una vez más le agradezco por su tiempo, verdad cuente si así lo desea con los principales resultados verdad que pues arroje esta investigación y para mí, pues obviamente va a ser un gusto poder compartirlos en su momento.

**00:22:34 Moisés:** De acuerdo perfecto.

**00:22:37 Entrevistador:** Bueno, una vez más, muchas gracias.

**00:22:39 Moisés:** No, con mucho gusto gracias a usted por tomarme en cuenta y más bien las disculpas de caso por todo el tiempo que tuvo que esperar.

## Anexo 4. Declaración Jurada


Yo, Olman Obando Jiménez, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1350-0732, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° semestre 2024 en San José" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente de Tibás, el 20 de junio del año dos mil veinticuatro.



Olman Obando Jiménez

Cédula de identidad: 1-1350-0732

## Anexo 5. Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS**

**“La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José”.**

Nombre de la persona participante: Jose Chavarria

Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez

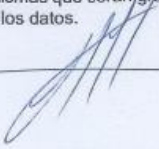
Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA, Seir Francisco Chacón Achí

**PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

Firma de la persona participante: 

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

**CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

José Chaverra 109770557  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Olman Obando Jimenez cédula: 113500732  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

17. Abril - 24  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS**

**“La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José”.**

Nombre de la persona participante: Loreyvia Cajina Morgan  
Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez  
Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr  
Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA, Seir Francisco Chacón Achí

**PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

Firma de la persona participante: Loreyvia Cajina M

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante: Toreyvia Cajina M

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante: Toreyvia Cajina M

**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.

Firma de la persona participante: Toreyvia Cajina M

**CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla.  
Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Toreyvia Cajina Morazan / 155810459174  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Olman Obando Jimenez cédula: 113500732  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

San José, 11 abril 2024, 11:00am  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Toreyvia Cajina M



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**“La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José”.**

Nombre de la persona participante: Carolina Solano Bejarano

Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA. Seir Francisco Chacón Achi

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

Firma de la persona participante: CSB

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_ CSB

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_ CSB

**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_ CSB

**CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Carolina Solano Bejarano 303890468  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Olman Obando Jimenez, cédula: 113500732  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora



San José, 12 de abril 2024. 8am.  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: CSB



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**“La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José”.**

Nombre de la persona participante: Tatiana López Masis

Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:


8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA. Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

Firma de la persona participante: 


### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_ 

### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_ 


### CONFIDENCIALIDAD


Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_ 

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Nombre, firma y cédula de la persona participante 

Olman Obando Jimenez, cédula: 113500732  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora 

San José, 12/07/2024  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante: 

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**“La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José”.**

Nombre de la persona participante: Astias Ferrer Obando

Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

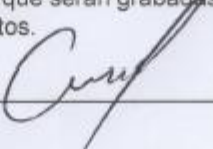
8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA. Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

Firma de la persona participante: 

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_


**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.


Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Cristian Efraim Obando  
115200166414 

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Olman Obando Jimenez, cédula: 113500732 

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

San José, 12-04-24, 8:30am

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**“La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José”.**

Nombre de la persona participante: Tatiana Ugarte Durán

Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA. Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

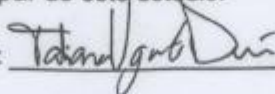
Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

Firma de la persona participante: Tatiana Ugarte Durán

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

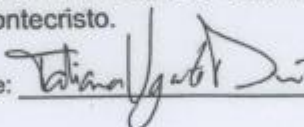
La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante:

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

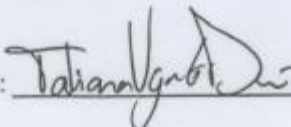
La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante:

**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.

Firma de la persona participante:



## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

+ Tatiana Ugarte Durán + Tatiana Ugarte Durán + 701680685  
 Nombre, firma y cédula de la persona participante

Olman Obando Jimenez, cédula: 113500732  
 Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

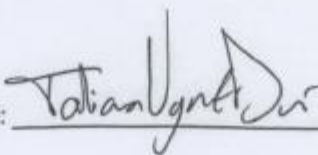


San José, 15 Abril 21, 08:30 am  
 Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante:



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**“La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José”.**

Nombre de la persona participante: Gadrian Aguilar Murillo

Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA, Seir Francisco Chacón Achi

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

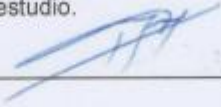
Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_ 

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_ 


**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.


Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_ 

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Gadrian Aguilar Murillo, cédula 205340436 

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Olman Obando Jimenez cédula: 113500732 

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

San Jose, 19 de abril de 2024, 9,30 am

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

### “La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1º semestre 2024, en San José”.

Nombre de la persona participante: Esteban Masis Segura

Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA. Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

Firma de la persona participante: JORGE ESTEBAN MASIS SEGURA (FIRMA)

Digitally signed  
by JORGE  
ESTEBAN MASIS  
SEGURA (FIRMA)  
Date: 2024.04.19  
16:44:51 -06'00'

## RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_  
 JORGE ESTEBAN MASIS SEGURA  
 (FIRMA)  
 Digitally signed by JORGE ESTEBAN MASIS SEGURA (FIRMA)  
 Date: 2024.04.19 17:23:54 -0500

## CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_  
 JORGE ESTEBAN MASIS SEGURA  
 (FIRMA)  
 Digitally signed by JORGE ESTEBAN MASIS SEGURA (FIRMA)  
 Date: 2024.04.19 17:23:44 -0500

## CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_  
 JORGE ESTEBAN MASIS SEGURA  
 (FIRMA)  
 Digitally signed by JORGE ESTEBAN MASIS SEGURA (FIRMA)  
 Date: 2024.04.19 17:24:13 -0500

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Esteban Masís Segura, 114880740

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Olman Obando Jimenez, cédula: 113500732

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora



SJO 19/04/2024

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

JORGE  
ESTEBAN  
MASIS SEGURA  
(FIRMA)

Digitally signed by  
JORGE ESTEBAN  
MASIS SEGURA  
(FIRMA)  
Date: 2024.04.19  
17:24:29 -06'00'

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

### **“La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José”.**

Nombre de la persona participante: Estefanía Fonseca Campos

Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA. Seir Francisco Chacón Achi

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

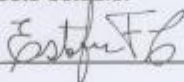
Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

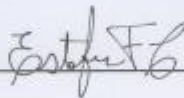
La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

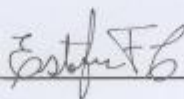
La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.

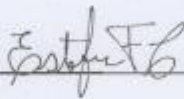
Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Estefanía Fonseca Campos, cédula 206620074  
Nombre, firma y cédula de la persona participante



Olman Obando Jimenez, cédula: 113500732  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

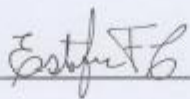


Calle Blancos, San José, 30 de abril del 2024, hora 3:00 p.m.  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante:



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

### “La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José”.

Nombre de la persona participante: César Montoya Vargas

Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA. Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

Firma de la persona participante:  \_\_\_\_\_

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

**CONFIDENCIALIDAD**


Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.


Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



**CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

César Montoya Vargas 116480428   
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Olman Obando Jimenez, cédula: 113500732   
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Cartago, 19-04-2024, 15:03  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante:   
\_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

### “La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José”.

Nombre de la persona participante: Xiomara Herrera Carvajal

Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA. Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

Firma de la persona participante:

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante:

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante:

**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.

Firma de la persona participante:



### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

\_\_Xiomara Herrera Carvajal ced 1-1229-043\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula de la persona participante



\_\_Olman Obando Jimenez, cédula: 113500732\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora



\_\_Desamparados, Martes 30 Abril 2024, 3:00 p.m.\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante:





UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**“La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José”.**

Nombre de la persona participante: Moisés Pérez Ramírez

Nombre de la persona investigadora: Olman Obando Jiménez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8608-0611, olman.obando@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: MBA, Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio busca comprender la experiencia de los colaboradores y/o directivos del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo en relación con la inclusión de la comunidad LGBTI en el entorno laboral.

Se requiere conocer las opiniones y percepciones para identificar oportunidades de mejora en las prácticas de recursos humanos. La participación implicará responder preguntas sobre su experiencia laboral y puntos de vista relacionados con la inclusión LGBTI. Las entrevistas se llevarán a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, mismas que serán grabadas con su consentimiento para asegurar la precisión de los datos.

MOISES PEREZ  
RAMIREZ (FIRMA)

Intenido digitalizado por  
MOISES PEREZ RAMIREZ (FIRMA)  
Fecha: 02/03/2024 09:00:00  
ID: 100

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio implica un riesgo mínimo de confidencialidad, ya que las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial. Como participante podría experimentar incomodidad al discutir ciertos temas relacionados con su experiencia laboral. Sin embargo, al participar, usted contribuirá a promover la inclusión y mejorar las prácticas de recursos humanos dentro del Grupo Empresarial Montecristo. No se ofrecerán beneficios económicos por participar de este estudio.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

MOISES PEREZ  
RAMIREZ (FIRMA)  
Firmado digitalmente por  
MOISES PEREZ RAMIREZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2024.07.16 11:23:41  
+05:00

### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Su decisión de participar o no participar no afectará su situación laboral ni su relación con el Grupo Empresarial Montecristo.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

MOISES PEREZ  
RAMIREZ (FIRMA)  
Firmado digitalmente por  
MOISES PEREZ RAMIREZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2024.07.16 11:30  
+05:00

### CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza que toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad. Solo el investigador y las personas autorizadas como el tutor y lector tendrán acceso a los datos. Los resultados serán utilizados en un informe o presentación académica, manteniendo siempre la confidencialidad de los participantes. Usted tendrá derecho a acceder a los resultados relevantes de la investigación si así lo desea.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

MOISES PEREZ  
RAMIREZ  
(FIRMA)  
Firmado digitalmente por  
MOISES PEREZ RAMIREZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2024.07.16  
11:23:41 +05:00

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

MOISES PEREZ RAMIREZ  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por MOISES PEREZ  
RAMIREZ (FIRMA):  
Fecha: 2024.05.08  
15:25:58 -06'00'

114900882

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Olman Obando Jimenez, cédula: 113500732  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora



San José, 08/05/2024

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

MOISES PEREZ RAMIREZ (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por MOISES PEREZ  
RAMIREZ (FIRMA):  
Fecha: 2024.05.08  
15:26:14 -06'00'

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

## Anexo 6. Carta de Autorización de la entidad

San José Costa Rica, 25 de abril de 2024.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

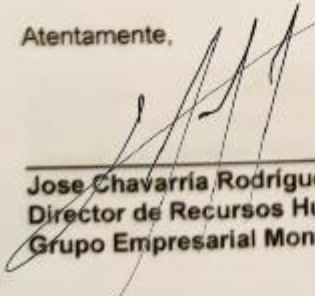
Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de director de Recursos Humanos de **Grupo Empresarial Montecristo**, brindo autorización para que el estudiante Olman Obando Jiménez, cédula de identidad 1-1350-0732, desarrolle en esta organización el trabajo de investigación titulado: "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este durante el 1° semestre 2024, en San José".

Además, solicito que toda la información obtenida de esta organización se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [jochavarria@grupomontecristo.com](mailto:jochavarria@grupomontecristo.com).

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
**Jose Chavarria Rodriguez**  
Director de Recursos Humanos  
Grupo Empresarial Montecristo

## Anexo 7. Carta de Aprobación del Tutor

### CARTA DEL TUTOR

San José, 17 de junio de 2024

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante Olman Obando Jiménez, cédula de identidad número 1-1350-0732, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José.** el cual ha elaborado para optar por el grado académico de *Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.*

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	10
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		90

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, SEIR FRANCISCO  
CHACON ACHI  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por SEIR FRANCISCO  
CHACON ACHI (FIRMA)  
Fecha: 2024.06.17  
15:12:05 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achi**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

## Anexo 8. Carta de aprobación del Lector

### CARTA DE LECTOR

4 de julio de 2024

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante Olman Obando Jiménez, cédula de identidad 0113500732 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la administración de este, durante el 1° Semestre 2024 en San José”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS  
ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)  
Fecha: 2024.07.04 19:41:38 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## Anexo 9. Licencia y Autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,  
LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 25 de junio de 2024.

Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito, Olman Obando Jiménez, con número de identificación 1-1350-0732, autor del trabajo de graduación titulado "La Gestión del Departamento de Talento Humano del Grupo Empresarial Montecristo siendo inclusivo con relación al LGBTI en la Administración de este durante el 1° Semestre 2024 en San José", presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración con énfasis en Recursos Humanos; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Olman Obando Jiménez  
Cédula 1-1350-0732

## LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

### Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) No autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) El autor acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El autor manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él/ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.