

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación



Propuesta de una política de inclusión laboral dirigida a  
una universidad privada

Trabajo de graduación presentado por Concepción de María Aragón Girón  
para optar al grado de Licenciada en Educación Inclusiva

Guatemala

2025



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación



Propuesta de una política de inclusión laboral dirigida a  
una universidad privada

Trabajo de graduación presentado por Concepción de María Aragón Girón  
para optar al grado de Licenciada en Educación Inclusiva

Guatemala

2025

Revisión y Vo.Bo.

Asesor(a) del Trabajo de Graduación:



M.A. Claudia Patricia Véliz Méndez

Docente representante del Departamento:



Lcda. Leslie Carolina Staackmann Arrazate

Director(a) del Departamento:



Lcda. Leslie Carolina Staackmann Arrazate

Fecha de presentación final: Guatemala 25 de noviembre de 2025

# ÍNDICE GENERAL

Lista de figuras .....	vii
Lista de cuadros .....	ix
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
I.    Introducción .....	1
A.    Antecedentes .....	1
B.    Formulación del problema .....	2
C.    Planteamiento del problema.....	3
D.    Preguntas de investigación.....	3
E.    Justificación .....	4
F.    Supuestos de investigación .....	5
II.   Marco teórico .....	6
A.    Marco conceptual.....	6
B.    Marco contextual .....	26
III.  Marco metodológico .....	28
A.    Enfoque y tipo de investigación.....	28
B.    Alcances y limitaciones de la propuesta .....	29
C.    Objetivos de la investigación .....	30
D.    Participantes.....	30
E.    Escenario.....	31
F.    Instrumentos para la recolección de datos .....	31
G.    Procedimiento para la elaboración de la propuesta.....	35
H.    Consideraciones éticas .....	35
IV.  Resultados.....	37
V.   Discusión.....	105

A.	Beneficios que se obtendrían con la implementación de una propuesta de política de inclusión laboral .....	105
B.	Criterios específicos para la selección y contratación de personas con discapacidad.....	106
C.	Condiciones de infraestructura necesarias para garantizar accesibilidad ...	106
D.	Fortalecimiento de una cultura inclusiva como parte integral de la cultura organizacional .....	107
VI.	Conclusiones .....	109
VII.	Recomendaciones .....	111
VIII.	Referencias.....	113
IX.	Anexos .....	116
A.	Encuesta para autoridades, colaboradores, directores y docentes.....	116
B.	Entrevista para autoridades, colaboradores administrativos y académicos, directores y docentes.....	119
C.	Preguntas para grupo focal con autoridades, colaboradores administrativos y académicos, directores y docentes .....	119
D.	Criterios de observación sobre inclusión laboral durante el grupo focal....	120
E.	Consentimiento informado para las entrevistas .....	122
F.	Consentimiento informado utilizado para grupo focal .....	123
G.	Juicio de expertos.....	124
H.	Propuesta de una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad.....	127

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Edad de las personas encuestadas .....	39
Figura 2. Sexo de las personas encuestadas .....	40
Figura 3. Departamento o unidad en donde trabaja.....	41
Figura 4. Campus.....	43
Figura 5. Tiempo de laborar en la institución.....	44
Figura 6. Propuesta para una política de inclusión laboral.....	45
Figura 7. Áreas de la universidad donde podrían desempeñarse personas con discapacidad.....	46
Figura 8. Importancia de desarrollar una propuesta de una política de inclusión laboral .....	47
Figura 9. Aspectos que se sugieren incluir en la propuesta de una política de inclusión laboral.....	48
Figura 10. Principal beneficio para la universidad y sus colaboradores .....	50
Figura 11. Criterios para la selección de personas con discapacidad .....	51
Figura 12. Ventajas de implementar criterios específicos para la selección de personas con discapacidad.....	52
Figura 13. Desafíos al implementar criterios específicos para selección de personas con discapacidad.....	54
Figura 14. Recomendaciones o sugerencias para los criterios de selección de personas con discapacidad.....	58
Figura 15. Apoyo o capacitación recibidos .....	60
Figura 16. Infraestructura requerida .....	61
Figura 17. Acciones y sugerencias .....	63
Figura 18. Experiencia con empresas inclusivas .....	65
Figura 19. Sugerencias para la universidad con base en experiencias .....	66
Figura 20. Participación en la propuesta de una política de inclusión laboral .....	68
Figura 21. Nube de palabras beneficios y estrategias de una política de inclusión laboral .....	78
Figura 22. Mapa temático de ventajas al implementar criterios específicos en la selección y contratación de personas con discapacidad .....	82

Figura 23. Mapa temático desafíos al implementar criterios específicos en la selección y contratación de personas con discapacidad .....	83
Figura 24. Mapa temático de recursos indispensables para infraestructura .....	87
Figura 25. Nube de palabras sobre la participación en la propuesta de una política de inclusión laboral.....	89
Figura 26. Nube de palabras de resultados del grupo focal.....	96
Figura 27. Nube de palabras de la reflexión personal .....	99
Figura 28. Resultados de la media en la evaluación del juicio de expertos .....	101
Figura 29. Citas relevantes del juicio de expertos .....	104
Figura 30. Guía de preguntas para el grupo focal.....	120
Figura 31. Criterios de observación sobre inclusión laboral .....	121
Figura 32. Consentimiento informado para entrevistas.....	122
Figura 33. Consentimiento informado para grupo focal .....	123

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	31
Cuadro 2. Rango de edad de las personas encuestadas .....	39
Cuadro 3. Sexo de los participantes en la encuesta .....	40
Cuadro 4. Distribución de los encuestados por departamento o unidad.....	41
Cuadro 5. Clasificación de los participantes según campus.....	43
Cuadro 6. Antigüedad laboral en la institución .....	44
Cuadro 7. Resumen tabular de la propuesta para una política inclusión laboral.....	46
Cuadro 8. Áreas de la universidad con potencial de inclusión laboral.....	47
Cuadro 9. Factores de la necesidad de una propuesta de una política de inclusión laboral .....	48
Cuadro 10. Elementos propuestos para incluir en la propuesta de una política de inclusión laboral.....	49
Cuadro 11. Beneficios institucionales y para los colaboradores .....	50
Cuadro 12. Parámetros aplicados en la selección de candidatos con discapacidad .	51
Cuadro 13. Beneficios de aplicar criterios específicos de selección de personas con discapacidad.....	52
Cuadro 14. Clasificación de los desafíos al implementar criterios específicos para la selección de personas con discapacidad .....	54
Cuadro 15. Elementos sugeridos para los criterios de selección de personas con discapacidad.....	58
Cuadro 16. Tipos de apoyo o capacitaciones recibidos .....	60
Cuadro 17. Infraestructura indispensable para la propuesta.....	62
Cuadro 18. Acciones propuestas y sugerencias de mejora .....	64
Cuadro 19. Experiencias laborales con empresas inclusivas.....	66
Cuadro 20. Recomendaciones institucionales con base en experiencias laborales ..	67
Cuadro 21. Disposición para participar en la propuesta de una política de inclusión laboral .....	69
Cuadro 22. Información laboral.....	69
Cuadro 23. Propuestas para una política de inclusión laboral que conozca.....	71
Cuadro 24. Beneficios institucionales de una política de inclusión laboral .....	73

Cuadro 25. Estrategia o acción que se esté implementando de inclusión laboral ....	76
Cuadro 26. Criterios de selección y contratación para personas con discapacidad..	78
Cuadro 27. Ventajas y desafíos al implementar criterios específicos para personas con discapacidad.....	80
Cuadro 28. Infraestructura accesible .....	83
Cuadro 29. Recursos indispensables para infraestructura .....	86
Cuadro 30. Participación en la propuesta de una política de inclusión laboral .....	88
Cuadro 31. Ejes temáticos: política de inclusión y beneficios institucionales .....	90
Cuadro 32. Ejes temáticos: estrategia o acción que se esté implementando y criterios para la selección y contratación de personas con discapacidad.....	92
Cuadro 33. Ejes temáticos: ventajas y desafíos de criterios específicos de selección y contratación.....	93
Cuadro 34. Ejes temáticos de infraestructura y recursos necesarios .....	94
Cuadro 35. Ejes temáticos para políticas de inclusión laboral externas y participación en la propuesta de una política de inclusión laboral .....	95
Cuadro 36. Evaluación por criterio según cada experta .....	101

## RESUMEN

Las personas con discapacidad enfrentan barreras actitudinales, culturales, estructurales y sociales que limitan su acceso equitativo al empleo. Aunque se han reconocido sus derechos laborales, persisten estigmas que asocian la discapacidad con baja productividad, afectando la contratación, asignación de responsabilidades y valoración del desempeño. A ello se suma la falta de accesibilidad física y tecnológica en muchos espacios laborales, así como vacíos en los procesos de selección y contratación, donde la ausencia de ajustes razonables impide la participación en igualdad de condiciones. La sensibilización institucional tampoco suele ser un eje estratégico, y la formación en diversidad e inclusión es limitada, lo que refleja oportunidades para fortalecer el compromiso con la responsabilidad social y la innovación.

En este contexto, se realizó una investigación cualitativa en una universidad privada, con participación de autoridades, personal administrativo, académico y docentes. Los resultados evidenciaron desconocimiento de políticas específicas de inclusión laboral, pero también interés en diseñarlas. La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas digitales, entrevistas virtuales, un grupo focal y observación en actividades de sensibilización, garantizando la confidencialidad de los participantes. Los hallazgos destacan la necesidad de un diagnóstico sobre accesibilidad, infraestructura, criterios de selección y formación continua, así como de fortalecer la capacitación y sensibilización institucional.

Palabras clave: inclusión laboral, barreras (actitudinales, culturales, estructurales, sociales), estigmas sociales, accesibilidad, ajustes razonables, diversidad y equidad, desarrollo profesional.

## **ABSTRACT**

People with disabilities face attitudinal, cultural, structural and social barriers that limit their equitable access to employment. Although their labor rights have been recognized, stigmas persist that associate disability with low productivity, affecting hiring, assignment of responsibilities, and performance appraisal. Added to this is the lack of physical and technological accessibility in many workplaces, as well as gaps in the selection and hiring processes, where the absence of reasonable accommodation prevents participation on equal terms. Institutional awareness is also often not a strategic axis, and training in diversity and inclusion is limited, reflecting opportunities to strengthen commitment to social responsibility and innovation.

In this context, qualitative research was carried out in a private university, with the participation of authorities, administrative and academic staff and teachers. The results showed a lack of knowledge of specific labor inclusion policies but also interest in designing them. Data collection was carried out through digital surveys, virtual interviews, a focus group and observation in awareness-raising activities, ensuring the confidentiality of the participants. The findings highlight the need for a diagnosis on accessibility, infrastructure, selection criteria and continuous training, as well as strengthen institutional training and awareness.

Key words: employment barriers, social stigmas, accessibility, autonomy, reasonable adjustments, inclusive policies, diversity and equity.

# I. INTRODUCCIÓN

## A. Antecedentes

En el contexto guatemalteco, la inclusión laboral se ha consolidado como una necesidad estratégica para garantizar el acceso equitativo al empleo y fortalecer la cohesión social dentro de las organizaciones. Guatemala cuenta con una población significativa de personas con discapacidad, lo que evidencia la necesidad de generar entornos laborales accesibles que respondan a sus necesidades y potenciales.

El marco legal nacional reconoce que todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos, lo cual sienta las normativas para promover la igualdad en el ámbito laboral. De acuerdo con las políticas públicas en materia de empleo, se han planteado acciones orientadas a garantizar la igualdad de oportunidades, con énfasis en grupos excluidos como jóvenes, mujeres, pueblos indígenas, migrantes y personas con discapacidad.

La inclusión laboral se comprende como el conjunto de acciones que aseguran el acceso equitativo al trabajo sin distinción de sexo, edad, etnia o discapacidad. Este enfoque no solo responde a principios éticos y legales, sino que constituye una estrategia organizacional clave. Un entorno laboral poco inclusivo limita la diversidad de ideas, reduce la capacidad de innovación y afecta la productividad. En contraste, la inclusión mejora el rendimiento, fomenta la creatividad, fortalece el talento humano y reduce la rotación de personal.

Desde la perspectiva de desarrollo sostenible, esta investigación propone la política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad para una universidad privada, orientada a fortalecer sus objetivos estratégicos y su cultura organizacional basada en valores. La propuesta contempla la creación de un comité inclusivo, ajustes en espacios e infraestructura, oportunidades de participación y liderazgo, así como procesos de capacitación, concientización y sensibilización dirigidos a los colaboradores.

La implementación de una política de inclusión laboral puede estructurarse en fases progresivas, siempre que cuente con el compromiso de las autoridades, directores y colaboradores. Este enfoque gradual permitiría consolidar una cultura organizacional inclusiva, basada en la corresponsabilidad, la sensibilización y el fortalecimiento de entornos laborales equitativos y respetuosos.

## **B. Formulación del problema**

En Guatemala, la inclusión laboral de personas con discapacidad enfrenta barreras actitudinales, culturales, estructurales y normativas que limitan su acceso equitativo al empleo. Aunque el marco legal nacional reconoce la igualdad de derechos y la dignidad de todas las personas, en la práctica persiste una brecha significativa entre el discurso normativo y la implementación efectiva de acciones en los entornos laborales.

En muchas instituciones privadas, se evidencia la ausencia de una política institucional de inclusión laboral con enfoque en discapacidad, lo que restringe la creación de espacios accesibles equitativos y sostenibles. Esta carencia incide negativamente en el cumplimiento de los derechos humanos, así como en el desarrollo organizacional, la innovación, la contratación y retención de talento humano valioso.

En este contexto, las universidades deben considerar la creación de espacios de trabajo inclusivos y adoptar políticas y prácticas que promuevan la inclusión laboral. Esto implica implementar ajustes razonables que garanticen que todos los colaboradores puedan contribuir y desarrollarse profesionalmente en igualdad de condiciones (ASODISPRO, 2023).

Para avanzar en esta dirección, es fundamental considerar las principales necesidades que actualmente obstaculizan la inclusión laboral de personas con discapacidad. Entre ellas se identifican la falta de lineamientos claros en los procesos de contratación y selección, lo cual limita el acceso equitativo a oportunidades laborales; barreras en la infraestructura física y digital que restringen la movilidad, la comunicación y la participación plena; la ausencia de programas de capacitación sobre inclusión y accesibilidad dirigidos a todos los niveles jerárquicos; y la falta de campañas de concientización y sensibilización que permitan transformar actitudes y prácticas excluyentes dentro del entorno organizacional.

Lo anterior plantea la necesidad urgente de diseñar e implementar una política institucional de inclusión laboral que responda a las necesidades identificadas, promueva una cultura organizacional inclusiva y fortalezca el cumplimiento de los compromisos estratégicos de la universidad. La formulación de dicha política permitiría avanzar hacia entornos laborales más equitativos, diversos y sostenibles, posicionando a la universidad como agente de transformación social.

## **C. Planteamiento del problema**

En una universidad privada, ubicada en la zona 15 de la Ciudad de Guatemala, se identificó la necesidad de posicionar el tema de inclusión laboral como una prioridad institucional. Actualmente no forma parte de los objetivos centrales de gestión, este enfoque resulta clave para cumplir con los estándares de certificación internacional que la institución aspira alcanzar. Si bien las instalaciones tienen ciertos elementos de accesibilidad, aún persisten limitaciones que requieren ser abordadas de manera integral.

En este contexto, es necesario establecer lineamientos institucionales específicos que brinden oportunidades laborales para personas con discapacidad, asegurando condiciones equitativas para su ingreso, permanencia y desarrollo profesional dentro de la universidad. La implementación de estos lineamientos no solo fortalecería el compromiso ético de la institución, sino que también consolidaría su posicionamiento como agente de transformación social, alineado con los principios de equidad y diversidad.

## **D. Preguntas de investigación**

### ***1. Pregunta central***

¿Cómo se beneficiarían los colaboradores y personas que apliquen a una oportunidad de empleo, en una universidad privada al desarrollar la propuesta de la política de inclusión laboral?

### ***2. Preguntas secundarias***

- ¿Qué beneficios mutuos se generan con base a los estatutos de la institución y los colaboradores, al tener la propuesta de la política de inclusión laboral?
- ¿Qué criterios existentes deben ser evaluados para la selección y contratación para personas con discapacidad que se incluyan en la propuesta de la política de inclusión laboral?
- ¿Qué infraestructura es necesaria para uso de personas con discapacidad de acuerdo con la propuesta de la política de inclusión laboral?
- ¿Cómo se fomentará la cultura de inclusión para que sea parte de la cultura organizacional?

## **E. Justificación**

La propuesta de una política institucional de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad responde a la necesidad de tener un instrumento normativo que establezca lineamientos específicos para garantizar el cumplimiento de los principios de equidad, dignidad y no discriminación establecidos en el marco legal vigente a nivel nacional e internacional. La inclusión laboral, entendida como una estrategia organizacional, permite fortalecer la cultura institucional, promover la diversidad del talento humano y posicionar a la universidad como referente en responsabilidad social y compromiso ético.

La utilidad de esta propuesta radica en que, al ser implementada como política formal, permitiría abordar de manera integral las barreras actitudinales, estructurales y físicas que actualmente limitan el acceso equitativo al empleo. Para ellos, se plantean acciones orientadas a la adecuación de la infraestructura, la revisión de los procesos de selección y contratación, el diseño de programas de formación continua para todo el personal y la promoción de entornos laborales accesibles, respetuosos y culturalmente inclusivos.

Durante la etapa de investigación, se recopiló información relevante que permitió sustentar la construcción de esta propuesta. Si bien se evidenció que la mayoría de los participantes no contaban con los conocimientos previos sobre políticas de inclusión laboral, sus observaciones y sugerencias resultaron valiosas para identificar necesidades, percepciones y oportunidades de mejora, las cuales fueron incorporadas en el contenido de la política.

Se considera que la implementación de esta política podría generar beneficios significativos tanto para la universidad como para sus colaboradores. Entre los principales beneficios destacan el fortalecimiento de una cultura organizacional inclusiva, basada en el respeto, la corresponsabilidad y la diversidad; la mejora del clima laboral y el incremento en la retención del talento humano; el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y certificación, que exigen prácticas inclusivas y accesibles; el impulso a la innovación institucional al adoptar perspectivas diversas; y la consolidación del compromiso ético de la universidad con el desarrollo sostenible y la transformación social.

Las motivaciones personales y profesionales que fundamentan esta propuesta se vinculan con el compromiso de promover la equidad y la inclusión en el ámbito universitario.

Entre ellas destacan: la empatía hacia personas de diferentes grupos vulnerables que, debido a su diagnóstico enfrentan barreras para acceder a oportunidades laborales e instituciones de prestigio; el interés por visibilizar la inclusión como eje transversal de la gestión institucional contribuyendo a eliminar barreras actitudinales, culturales y físicas; y el propósito de general una herramienta estratégica que beneficie tanto a la universidad como a sus colaboradores, fomentando una cultura inclusiva, participativa y transformadora.

## **F. Supuestos de investigación**

- La implementación de una política de inclusión laboral que contemple campañas de concientización y sensibilización permitirá que todos los colaboradores conozcan las acciones institucionales en materia de inclusión, se involucren activamente en las iniciativas promovidas y contribuyan al fortalecimiento de una cultura organización inclusiva.
- Con la adopción de una política de inclusión laboral, se facilitará el acceso de personas con discapacidad a oportunidades de empleo dentro de la universidad, promoviendo ambientes laborales respetuosos accesibles e inclusivos que favorezcan su desarrollo profesional.
- La política de inclusión laboral permitirá establecer perfiles de puestos inclusivos, así como realizar los ajustes razonables en procesos e infraestructura, con el objetivo de garantizar condiciones de accesibilidad que favorezcan el desempeño autónomo de todas las personas en sus funciones laborales.

## II. MARCO TEÓRICO

### A. Marco conceptual

#### I. Inclusión laboral

##### 1. *Inclusión laboral*

La inclusión laboral es una práctica con diferentes acciones que tiene el objetivo de proporcionar oportunidades de trabajo, además de un trato justo e igualitario para todos los colaboradores dentro de un ambiente laboral. Para ello es necesario eliminar barreras y motivar la participación de diferentes personas, entre ellas las personas con discapacidad (ASODISPRO, 2023).

Es importante la creación de espacios de trabajo inclusivos, adoptar o crear políticas y prácticas de inclusión laboral para promover e implementar ajustes necesarios, para asegurar que todos los colaboradores contribuyan y se desarrollen profesionalmente con las mismas condiciones y oportunidades (ASODISPRO, 2023).

La inclusión laboral es abrir oportunidades laborales sin discriminar a las personas, cada oportunidad es creada con las mismas condiciones para todos los colaboradores, como la accesibilidad, los salarios, las prestaciones y los horarios, entre otros (ASODISPRO, 2023).

La inclusión laboral es una estrategia institucional que permite tener nuevos talentos en su equipo de trabajo sin discriminación. Es una oportunidad para que las personas con discapacidad demuestren sus talentos y habilidades, además de ejercer su derecho a tener un empleo y recibir un ingreso digno, esto también los lleva a la práctica de otros derechos y obligaciones como ciudadanos que les permitan su desarrollo personal y profesional (Ministerio de Trabajo y Best Buddies Colombia, 2023).

##### 2. *Discapacidad*

En el transcurso de la historia se han conocido diferentes términos y definiciones para las personas que tienen alguna condición de salud física, sensorial o mental. En algunos casos todavía les denominan personas “con necesidades especiales”; el término correcto es personas con discapacidad (CONADI, 2023).

La discapacidad es una condición humana que conlleva deficiencias y restricciones para realizar actividades. Según la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) se consideran personas con discapacidad aquellas que presentan deficiencias físicas, intelectuales, mentales o sensoriales de larga duración. Discapacidad no equivale a enfermedad y tampoco es un término exclusivo del ámbito sanitario, sino que implica cuestiones de derechos humanos y de las barreras que dificultan la participación de las personas con discapacidad en la sociedad, la política, la educación, la salud y la comunicación (CONADI, 2023).

Según la Convención sobre Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) se consideran personas con discapacidad aquellas que presentan deficiencias físicas, intelectuales, mentales o sensoriales a larga duración (CONADI, 2023).

Se estima que alrededor de 1,300 millones de personas, lo que representa el 16% de la población mundial, tienen alguna discapacidad. Esta cifra continúa aumentando debido a las enfermedades no transmisibles y a la mayor longevidad de la población. Las personas con discapacidad tienen una probabilidad de morir hasta 20 años antes que aquellas sin discapacidad además son más propensas a desarrollar condiciones como obesidad, diabetes, depresión, asma, ictus y problema de salud bucodental (World Health Organization: WHO, 2023).

En Guatemala, los datos estadísticos de personas con discapacidad, según la Encuesta Nacional de Discapacidad (ENDIS 2016) indican que, el 10.2% de las personas tienen alguna discapacidad y en el CENSO 2018 del Instituto Nacional de Estadística – INE, 1,408,736 personas informaron tener alguna dificultad (CONADI - Departamento de investigación y análisis de información, 2021).

### ***i. Tipos de discapacidad***

Las personas pueden nacer con alguna deficiencia o característica funcional que cause una discapacidad, también puede ser adquirida en algún momento de la vida. Las deficiencias que tienen origen genético se generan durante el embarazo, otras se identifican durante el proceso del parto y en muchos casos después del nacimiento, debido a enfermedades o algún accidente (Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial [FUNDAHRSE], 2019).

Los tipos de discapacidad que son reconocidos por la Convención de Personas con Discapacidad – CDPD, son los siguientes:

**a. Discapacidad auditiva**

Incluye a las personas sordas y a las personas con hipoacusia que es una deficiencia en la capacidad auditiva para discriminar sonidos, palabras, frases, conversaciones y sonidos que tienen más intensidad que la voz durante una conversación, de acuerdo con el grado de pérdida auditiva. Para lograr su independencia, algunas de las personas con discapacidad auditiva tienen apoyo en la comunicación por medio de audífonos, implantes cocleares, sistemas FM e intérpretes de lengua de señas (Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial [FUNDAHRSE], 2019).

**b. Discapacidad física o motora**

Son las personas que tienen dificultades en su movilidad para realizar actividades diarias, como moverse de un lugar a otro, cuidarse a sí mismas, manipular objetos y relacionarse con otras personas. Algunas personas necesitan ayuda de otras personas o de productos de apoyo como prótesis de brazos, manos, piernas, etc., sillas de ruedas, andadores o bastones. También es necesario que los espacios físicos y el transporte sea accesible, para que las personas puedan participar en diferentes actividades educativas, deportivas, culturales, laborales y sociales (Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial [FUNDAHRSE], 2019).

**c. Discapacidad múltiple**

Las personas con discapacidad múltiple tienen dos más limitaciones físicas, intelectuales, sensoriales o psicosociales, que impactan de forma considerable el desarrollo, la comunicación, el aprendizaje, las capacidades funcionales y la interacción social, para lo cual necesitan atención y apoyos intensivos y permanentes (Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial [FUNDAHRSE], 2019).

**d. Discapacidad intelectual o cognitiva**

Se refiere a las personas que tienen dificultad en sus funciones ejecutivas que les permiten pensar, resolver problemas, planificar y aprender. Estas dificultades afectan el

funcionamiento en su vida diaria en las actividades de comunicación, estudio, trabajo, relaciones sociales y su independencia personal. Para mejorar su aprendizaje se requiere de apoyos pedagógicos que les permitan adquirir nuevos conocimientos por medio de rutinas. Son necesarias las adecuaciones a los programas educativos o de formación de acuerdo con sus capacidades y necesidades, así como desarrollar estrategias que les permitan aprender a realizar tareas y actividades cotidianas, como cuidarse, relacionarse con el entorno y desempeñar roles sociales. Para mejorar su participación social, estas personas deben tener acompañamiento para lograr su autonomía (Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial [FUNDAHRSE], 2019).

#### **e. Discapacidad psicosocial**

Es la consecuencia de la interacción entre personas que tienen deficiencias como alteración en el comportamiento, emociones, aspectos de pensamiento y las relaciones interpersonales, estas se consideran señales y síntomas de acuerdo con la duración, combinación, intensidad y como afectan de manera funcional; además de las barreras que encuentra en su entorno, que le impiden participar de forma efectiva y plena en la sociedad. Las barreras vienen de las limitantes que las diferentes culturas y sociedades establecen a la conducta y comportamiento del ser humano, así como los estigmas sociales y la discriminación. Estas personas necesitan de una red de apoyo para lograr una mejor independencia y mejorar la relación con otras personas (Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial [FUNDAHRSE], 2019).

#### **f. Discapacidad visual**

Las personas ciegas y las personas con baja visión son las que, aun utilizando anteojos, lentes de contacto, o habiéndose operado, tienen dificultades para reconocer colores, rostros, formas, objetos en la calle, para ver de lejos, de cerca y en la oscuridad, en uno o en ambos ojos. Estas personas para ser independientes necesitan utilizar productos de apoyo como lentes, lupas, bastones de orientación, textos en braille, macro tipo (texto aumentado), programas lectores de pantalla para los dispositivos electrónicos portátiles (computadora, iPad, tableta, celulares), programas magnificadores que amplían el tamaño de la pantalla para facilitar la lectura o que la información esté en formato auditivo (Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial [FUNDAHRSE], 2019).

### **g. Sordoceguera**

La sordoceguera es una discapacidad que surge de la combinación de una deficiencia visual y una deficiencia auditiva. Debido a esto las personas tienen dificultad para comunicarse, moverse, para el sentido de orientación y para el acceso a la información, de acuerdo con las características de cada persona. Algunas personas sordociegas no escuchan y no ven nada, otras personas tienen un poco de visión y/o audición. Las personas sordociegas necesitan el apoyo de un intérprete para la comunicación y orientación, utilizan línea braille en los ordenadores, información en braille, programas que lean las pantallas de los ordenadores y dispositivos móviles, además de programas en los cuales el texto es más grande y/o información sonora (Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial [FUNDAHRSE], 2019).

### **3. *Diversidad en la inclusión laboral***

El trabajo es innato del ser humano, es un derecho adquirido. Actualmente hay empresas que están asumiendo el reto de ser instituciones inclusivas, en las que se acepta, se respeta y se valora la diversidad, en busca de beneficiar a los colaboradores y también a la empresa por sí misma. Las empresas que buscan tener una cultura inclusiva deben tener es un auténtico compromiso de atender a la diversidad y aceptar que, con algunas limitaciones, las personas con discapacidad tienen conocimientos, habilidades y destrezas que pueden desarrollar para el beneficio de la empresa, además es necesario verificar que el ambiente laboral de la institución sea accesible y respetuoso (Institución CONFES a favor de la persona con discapacidad [CONFES], 2020).

Una institución diversa e inclusiva es aquella en la que todos los colaboradores, sin importar el área a la que pertenezcan, se sienten incluidos y respaldados en cada uno de los espacios laborales (Bush, 2022).

La innovación, la productividad, el rendimiento, la atracción y la retención de talentos dentro de las instituciones, así como el bienestar personal de quienes trabajan en ellas, se relacionan con la igualdad, la diversidad y la inclusión. El enfoque de la diversidad y la inclusión se está llevando a la práctica en grandes empresas, muchas son corporaciones multinacionales de países occidentales con economías fuertes (International Labour Organization, 2022)

La inclusión laboral se percibe más por la antigüedad laboral que por las características personales como la edad, el género, la etnicidad, raza, religión o alguna discapacidad. Se percibe que las autoridades de algunas instituciones se sienten más incluidas, la diversidad se valora y respeta en el trabajo. También es posible que los equipos de trabajo en empresas multinacionales, grandes y medianas tengan una visión más positiva de la inclusión que los colaboradores de las empresas nacionales pequeñas (International Labour Organization, 2024).

#### ***4. Competencias necesarias para la inclusión laboral***

Las instituciones requieren que las personas que quieren contratar tengan las competencias necesarias para realizar las tareas del puesto al que aspiran. Estas competencias son las sociales y las laborales, que se complementan entre sí y contribuyen a la inclusión laboral (Proyecto Formación Técnica Profesional de la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia que es ejecutado por el consorcio Swisscontact-FAUTAPO., 2021)

##### **a. Competencias sociales o habilidades blandas**

Son los conocimientos y destrezas que tienen las personas para interactuar con otras personas en su entorno de manera apropiada. Esto implica específicamente la comunicación verbal y no verbal, como el tono de voz, cuidar la distancia, los gestos, la mirada y el contacto físico, además no dependen de ningún soporte técnico para realizarlas. Estas competencias permiten a la persona colaborar en alguna situación de trabajo en la que tenga que resolver algún problema, ser empático, formar parte de los cambios que ocurran en el trabajo, y a practicar los valores como la responsabilidad, la confianza y la honestidad. Además, las competencias sociales influyen en el sentido de pertenencia y cohesión en los equipos de trabajo, (Proyecto Formación Técnica Profesional de la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia que es ejecutado por el consorcio Swisscontact-FAUTAPO, 2021).

##### **b. Competencias laborales**

Son las habilidades que cada persona posee para realizar el trabajo asignado, utiliza diversos recursos para lograr los objetivos esperados, entre ellos el desarrollo profesional. Algunas de las competencias laborales son la creatividad en su desempeño, la disposición para

adquirir nuevos conocimientos técnicos, la capacidad de desarrollarse en los distintos ambientes laborales, la iniciativa propia, la organización de los materiales de trabajo antes de empezar sus labores, la resolución de problemas menores y la productividad para cumplir con su trabajo, (Proyecto Formación Técnica Profesional de la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia que es ejecutado por el consorcio Swisscontact-FAUTAPO, 2021).

### ***5. Mejores prácticas de inclusión laboral de personas con discapacidad***

Las organizaciones que están planificando promover la cultura de inclusión laboral deben conocer prácticas eficaces de inclusión y diversidad que les permita fortalecer el entorno laboral. Entre algunas de las mejores prácticas para la inclusión laboral son las siguientes:

- Promover el sentido de pertenencia es clave para un mejor rendimiento del personal, ya que satisface su necesidad psicológica de sentirse parte de la organización.
- Conservar la equidad entre todo el personal es fundamental para que se sientan valorados. Las diferencias salariales y de los beneficios pueden afectar la cultura de trabajo y reducir la diversidad.
- Promover las mismas oportunidades para el desarrollo profesional con el objetivo de atraer y retener al mejor talento.
- Revisar el lenguaje que se utiliza en las descripciones de puesto y publicaciones de oportunidades de empleo para atraer a talentos diversos.
- Impulsar la creatividad y la innovación es esencial para conservar la diversidad en el ambiente laboral.
- Concientizar al personal sobre la importancia y práctica de la inclusión y la diversidad.
- Motivar al personal a la colaboración y trabajo en equipo.
- Apoyar la flexibilidad laboral contribuye a conservar y atraer un equipo de trabajo diverso.
- Modificar los procesos de selección para priorizar la evaluación de habilidades personales para medir rasgos de personalidad, motivaciones y las competencias, esto favorece la diversidad en la contratación.
- La promoción de la diversidad debe ser conocida y apoyada en todos los niveles jerárquicos de la institución.

- Tener una estrategia de comunicación interna para dar a conocer el plan de inclusión laboral de la institución. El personal debe comprender las ventajas que tiene un lugar de trabajo diverso.
- Los empleados son el mejor canal para dar a conocer externamente la como se promueve la inclusión y la diversidad en su ambiente laboral, esto hace la diferencia de su organización con otras instituciones y le permitirá alcanzar el objetivo de atraer más talento (Socialxcess y Socialxcess, 2022).

## **II. Beneficios que se generan entre la universidad privada y los colaboradores**

La inclusión laboral implica la selección y contratación de personal docente, administrativo y de servicios que agreguen valor a la institución desde su diversidad, siendo una estrategia que beneficia a la universidad y a sus colaboradores al fomentar una cultura inclusiva que reconoce y valora la diversidad, mejora la calidad educativa, la competitividad y la productividad.

### ***1. Cambios de conducta o comportamiento en colaboradores***

Implementar un cambio de comportamiento es un desafío en cualquier contexto, ya que requiere esfuerzo y compromiso tanto de los líderes como de los equipos de trabajo. Los líderes en las organizaciones tienen la responsabilidad de promover estos cambios entre todos los miembros de su equipo. Esto se puede lograr fortaleciendo habilidades blandas como la interacción interpersonal, la resolución de problemas, el trabajo colaborativo y la organización de tareas, además de motivar a los miembros para que intenten nuevas formas de hacer las cosas (Integralia y Integralia, 2021).

Para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en la institución, es fundamental que los líderes inicien ellos mismos con un cambio de comportamiento, que luego se transmitirá a sus equipos. El comportamiento de una persona puede influir de forma positiva o negativa en las acciones de los demás (Integralia y Integralia, 2021).

El ambiente laboral debe ser inclusivo, y los líderes deben motivar a sus equipos mediante la confianza en sus actividades, manteniendo una actitud optimista en momentos de

caos, animando a las personas a desarrollarse profesionalmente, cuidar su salud física y mental, ser resilientes en diversas situaciones y valorando las fortalezas y creatividad de cada individuo (Integralia y Integralia, 2021).

El análisis de la discapacidad por medio de las actitudes surge de los paradigmas históricos en torno a las personas con discapacidad, debido a que el rechazo hacia ellas regularmente es por las actitudes negativas de las personas en su entorno comunitario o laboral. Es importante reconocer que el compromiso que una empresa tiene con la inclusión laboral no garantiza el éxito de ésta; es indispensable que las actitudes de todo el personal sean positivas e inclusivas Macia Cerna et al. (2021).

## ***2. La innovación en un ambiente laboral inclusivo***

El crecimiento y la innovación interna de las instituciones depende de los diversos grupos de trabajo que aceptan y reconocen que trabajar de manera combinada aumenta los niveles de pensamiento y análisis crítico, facilita la toma de mejores decisiones que permite crear ventajas comparativas para las instituciones (Acción Empresas, 2021).

Los equipos diversos promueven la colaboración, la innovación, la resiliencia y tienen la capacidad para enfrentar distintos cambios. La innovación es una característica de las instituciones para reorganizar y fortalecer a sus equipos, mejorar procesos y la atención a sus clientes internos y externos (Acción Empresas, 2021).

La innovación permite mayor colaboración de los equipos, las personas se sienten incluidas y comprometidas con el trabajo que realizan, experimentan más confianza cuando comparten sus ideas o discuten una propuesta de trabajo. Los equipos diversos de trabajo analizan información de forma exhaustiva y precisa, lo que permite resolver problemas de forma rápida e innovadora (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

## ***3. Visibilidad de la institución por la inclusión laboral***

Las organizaciones que promueven la inclusión laboral fortalecen su identidad corporativa. Ser conscientes y empáticos con temas de inclusión es un reflejo positivo que puede beneficiar la reputación de una institución, esto se traduce en un impacto útil en el desempeño laboral. Las empresas comprometidas con la inclusión laboral experimentan menores índices de rotación de personal y mejores tasas de retención del talento. Implementar

estrategias enfocadas en la inclusión laboral permite crear un entorno seguro y respetuoso a las necesidades individuales; para la institución significa un incremento en la productividad y creatividad, más lealtad hacia la empresa y el fortalecimiento de los valores institucionales como el respeto, la responsabilidad y la ética (Circle, 2024).

La visibilidad de una institución es el resultado de sus valores, actividades, trayectoria y logros que son reconocidos por los públicos de interés, siendo estos internos y externos. Para lograrlo se necesita que la comunicación sea efectiva y coherente con la misión, visión y valores de la institución, así como con las necesidades y expectativas de sus colaboradores y clientes. La visibilidad de una institución contribuye a fortalecer su prestigio, el posicionamiento con relación a la competencia, su influencia y capacidad para captar clientes, recursos y formar alianzas; también, es una herramienta estratégica que contribuye a su desarrollo y sostenibilidad (ASODISPRO, 2023).

Las instituciones que tienen empleados con alguna discapacidad son apreciadas por la población de personas con discapacidad, que a nivel mundial representa un 15%, así como las familias, amigos y personas que promueven y apoyan causas sociales. Actualmente en las redes sociales se visualizan más los servicios y productos de instituciones inclusivas (ASODISPRO, 2023).

Las entidades inclusivas deben promover una cultura en la cual se valore el respeto, la tolerancia y el reconocimiento de aptitudes, creando entornos laborales seguros y centrando sus estrategias en el crecimiento y retención del personal, así como en atraer nuevos talentos, sin discriminar por género, edad, nacionalidad, etnia o discapacidad. Estos esfuerzos se llevan a cabo con la colaboración de todos los miembros de la entidad en los diferentes niveles y con el apoyo de las autoridades para decisiones e implementación de proyectos. El abordaje inclusivo permite que las instituciones no solo aseguren el éxito empresarial sino también fortalezcan la conexión con los equipos de trabajo, mejoren el servicio al cliente, aumenten la productividad y consoliden su reputación. La inclusión derriba obstáculos concernientes con la edad, el género y otras características para la contratación y el desarrollo de capacidades (Summa, 2023).

#### ***4. Fortalecimiento de la institución al ser reconocida a nivel nacional e internacional por tener una política de inclusión laboral***

De acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible la inclusión laboral es un elemento clave que permite valorar la diversidad de talentos, experiencias, habilidades y perspectivas que poseen los colaboradores, y que son esenciales para el crecimiento y desarrollo de las universidades privadas. Las entidades que tienen una política de inclusión laboral logran un excelente clima organizacional, se fortalece el trabajo en equipo, la innovación, la calidad educativa y la proyección social, así también, aumenta la competitividad y el prestigio en el ámbito académico (Castrillo, 2022).

La percepción del personal de un ambiente organizacional inclusivo promueve el respeto y la aceptación de cada persona, les permite descubrir habilidades individuales, incrementa el compromiso y satisfacción en el trabajo, además fortalece la lealtad a la empresa lo cual aumenta la productividad. La diversidad es un factor clave para atraer y retener el talento, además reduce la rotación laboral. Las instituciones que son reconocidas por su cultura inclusiva son atractivas para futuros empleados, clientes potenciales y aumenta su productividad, así también obtienen hasta el 35% más de rentabilidad por la diversidad de talentos, liderazgos y experiencias que influye en el crecimiento, desarrollo y toma de decisiones positivas a futuro (Acción Empresas, 2021).

En Latinoamérica hay universidades que están trabajando por la inclusión laboral, fomentando diferentes acciones con el personal administrativo y académico, entre ellas está el Tecnológico de Monterrey, que está contenido en su Plan Estratégico al 2025 (Tecnológico de Monterrey, 2022).

Para iniciar este proceso se han desarrollado diferentes iniciativas estratégicas y proyectos funcionales, entre ellos la diversidad, equidad, inclusión y pertinencia, con el objetivo del fortalecimiento de la universidad que valora y respeta la diversidad y la inclusión, el reconocimiento a las personas por su dignidad humana y lo que permitirá transformar diferentes comunidades y reducir las desigualdades. Durante este proceso se trabajaron guías de inclusión de lengua de señas, contenidos que sean inclusivos y accesibles y eventos inclusivos y accesibles. Entre las actividades que han realizado para la inclusión de personas con discapacidad, son los talleres de lengua de señas Mexicana; foros de inclusión a personas con

discapacidad, en los cuales se realizó la actividad Biblioteca Humana para promover el respeto y la inclusión hacia las demás personas; se implementó un taller de silla de ruedas con el objetivo de hacer conciencia y enseñar a las personas a utilizar de manera adecuada una silla de ruedas, en caso que necesiten utilizarla y una cena a ciegas, en la que se invitó a que las personas a cenar con los ojos vendados para generar conciencia y que mejore la empatía con las personas que tiene una discapacidad visual (Tecnológico de Monterrey, 2022).

Las iniciativas del Tecnológico de Monterrey se enfocan en alcanzar los objetivos establecidos en su plan estratégico. Asimismo, la proyección de la universidad como una institución inclusiva en Latinoamérica le permite atraer estudiantes, donantes y personas interesadas en contribuir a su legado en el ámbito de la educación superior (Tecnológico de Monterrey, 2022).

### **III. Fortalecimiento y creación de criterios de selección y contratación para personas con discapacidad**

La inclusión laboral de las personas con discapacidad es un tema de responsabilidad social y empresarial que involucra el reconocimiento de sus derechos, habilidades y fortalezas. Para que la institución realmente sea inclusiva es necesario tener los criterios de selección y contratación que garanticen la igualdad de oportunidades, la no discriminación y ajustar de manera razonable las condiciones laborales.

#### ***1. Proceso de selección inclusivo***

La inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral todavía no es una realidad, principalmente por la falta de comprensión en las instituciones sobre las implicaciones de este proceso. Es fundamental hacer ajustes en los procedimientos de selección de personal para que las personas con discapacidad tengan las mismas oportunidades de participar en diferentes procesos y evaluaciones, asegurando que se valoren sus conocimientos y habilidades, y no su discapacidad, ni un proceso inadecuado que condicione la contratación (López Velásquez et al., 2017).

Todas las personas interesadas en trabajar en una organización deben participar en los procesos de selección, especialmente si son personas con discapacidad, ya que su contratación

podría percibirse como una actitud de consideración. Es importante que la oficina de Gestión de Talento Humano forme un equipo de selección que incluya a la persona encargada del proceso, al jefe directo de la persona que será entrevistada y personal especializado si es necesario, por ejemplo, un intérprete de Lengua de Señas si hay candidatos con discapacidad auditiva. Antes del proceso, el equipo debe recibir capacitación sobre el uso y aplicación de los instrumentos y herramientas para evitar conductas o vocabulario inadecuados. Este mismo equipo debe participar tanto en procesos de selección para personas con discapacidad como para quienes no tienen ninguna, para asegurar que el proceso sea justo para todos. Se sugiere proporcionar al candidato un formulario detallado antes de la entrevista para conocer sus condiciones de discapacidad, habilidades, destrezas y limitaciones, lo que permitirá al equipo hacer los ajustes necesarios (López Velásquez et al., 2017).

## ***2. Proceso de selección de personal para personas con discapacidad***

El proceso para selección y contratación de personal incluye prácticas para atraer talentos con discapacidad, así como procesos de entrevistas y evaluación para asegurar la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Durante este proceso se definen las iniciativas que permiten agilizar el proceso de selección de personas con discapacidades desde la identificación de los candidatos idóneos hasta su contratación, entre las que están el análisis de descripción de puesto, diseño para la publicación de ofertas laborales inclusivas, entrevistas de selección en diferentes modalidades, flexibilización de criterios y capacitación para el equipo de recursos humanos (Empresa Inclusiva y Red de empresas inclusivas, 2022).

### **a. Análisis de descripción de puesto**

Durante este proceso se identifican y evalúan los requerimientos de la descripción del puesto por medio de un análisis y la observación del contexto, las características y las condiciones ambientales en las que la persona desempeñará el cargo. De igual forma se revisan las actividades, tareas y operaciones a realizar. La evaluación debe hacerla un profesional de terapia ocupacional, kinesiólogo, con conocimientos en ergonomía. Al finalizar el análisis, presenta un informe en el cual se identifican qué tipo de discapacidad es compatible con el puesto de trabajo (Empresa Inclusiva y Red de empresas inclusivas, 2022).

### **b. Diseño para la publicación de ofertas laborales inclusivas**

Las entrevistas se organizan por medio del buzón de la institución, con profesionales que trabajan con personas con discapacidad de manera neutral y efectiva. Durante el proceso de selección, participan el responsable de selección y contratación, el jefe del área al que corresponde la plaza y el terapeuta ocupacional de la institución. En la segunda fase de la entrevista, solo interviene el terapeuta ocupacional para obtener información relevante que pueda influir en el rendimiento laboral de la persona entrevistada (Empresa Inclusiva y Red de empresas inclusivas, 2022).

### **c. Flexibilizar criterios**

El proceso de selección y contratación debe ajustarse para asegurar que todas las personas tengan igualdad y accesibilidad en las condiciones al participar en la selección de la institución. Para lograr esto, las etapas de este proceso son:

- **Descripción del perfil del puesto:** el área de recursos humanos debe realizar un análisis del perfil del puesto con base en competencias inclusivas, para asegurar que no existe algún sesgo que pueda afectar negativamente la selección de candidatos con discapacidad.
- **Anuncio de trabajo: es fundamental que las publicaciones sean inclusivas y no contengan:** sesgos que favorezcan ciertas características sobre las habilidades requeridas para el puesto.
- **Primer contacto inclusivo con el candidato:** es fundamental no restringir a un único medio de comunicación, debido a que esto puede excluir a personas con diferentes discapacidades, como las auditivas o visuales. Se recomienda utilizar el teléfono y el correo electrónico para el primer contacto.
- **Evaluaciones inclusivas:** si la institución utiliza evaluaciones de personalidad o cognitivas para el proceso de selección, es primordial confirmar con el candidato si requiere algún ajuste para poder realizarlas. Por ejemplo, una prueba en línea para una persona con discapacidad visual podría ajustarse a otro tipo de evaluación auditiva o verbal.

- **Entrevista inclusiva:** si la persona a entrevistar tiene alguna discapacidad, se debe preguntar qué tipo de accesibilidad necesita, como un intérprete de señas o un acompañante guía, entre otras.
- **Capacitación del equipo evaluador:** las personas que integran el equipo evaluador deben recibir información y sensibilización inclusiva para asegurar que la entrevista se realice con base en las habilidades del candidato y no en su discapacidad. Si el candidato es elegido para el puesto, el equipo de recursos humanos debe informar a las áreas oportunas para anticipar los ajustes necesarios, garantizando condiciones óptimas para el acceso y desempeño del colaborador. Estos ajustes realizados al proceso de selección deben estar documentados en la propuesta de una política de inclusión laboral de la institución.

#### **d. Capacitación para el equipo de recursos humanos**

Es fundamental que el equipo de recursos humanos involucrado en la selección de candidatos conozca los marcos legales relacionados con la inclusión laboral. Se organizan reuniones para tratar temas sobre discapacidad y resolver dudas acerca del trato adecuado hacia personas con discapacidad. Los integrantes del equipo de selección realizan entrevistas a candidatos y se recomienda no aplicar test psico-laborales si estos están establecidos. Es requerido que el equipo de selección participe en ferias, foros y exposiciones sobre inclusión laboral para sensibilizar a los colaboradores y obtener apoyo durante los procesos de selección y contratación en la institución. El equipo de selección debe mantenerse actualizado en temas de inclusión, por lo que se les motiva a participar en actividades de instituciones especializadas para continuar mejorando los protocolos y prácticas de la institución (Empresa Inclusiva & Red de empresas inclusivas, 2022).

### **3. *Descripciones de puesto para personas con discapacidad***

Incorporar a personas con discapacidad es ofrecer a los colaboradores la oportunidad de aportar más valor a la institución, comenzando por ajustar el puesto de trabajo de acuerdo con el tipo de discapacidad. Realizar ajustes en la descripción de puesto es determinar las actividades relacionadas con las características de la persona con discapacidad que puede desempeñarlo, con el objetivo de identificar barreras y realizar las modificaciones para que la posición sea accesible (Martínez, 2022).

Los puestos de trabajo se deben ajustar para las personas con discapacidad, no al contrario, es importante tomar en cuenta que en estos ajustes se incluyan los siguientes criterios:

- Modificaciones en los equipos de trabajo
- Cambios en las áreas de trabajo
- Estrategias para el desarrollo profesional
- Flexibilidad de horarios
- Manera de proporcionar instrucciones (escritas, habladas, etc.)
- Uso de nuevas tecnologías

Después de identificar los puestos de trabajo, es necesario realizar los ajustes de accesibilidad, estos deben ser de manera gradual, a continuación, algunas recomendaciones que pueden tomarse en cuenta durante el proceso de contratación:

- Conversar con los colaboradores, qué aspectos de su puesto de trabajo se deben mejorar.
- Recibir asesoría de profesionales expertos en salud, seguridad y ergonomía para obtener recomendaciones de acuerdo con la necesidad del colaborador.
- Atender las necesidades específicas de cada colaborador es fundamental, entre las cuales están: la instalación de luces de emergencia para garantizar la seguridad de las personas con discapacidad auditiva. Para los usuarios con sillas de ruedas, se podrían colocar puertas automáticas, rampas y espacios amplios en las áreas de trabajo. Para las personas con discapacidad visual se sugiere utilizar teclados en braille para dispositivos móviles y medios de comunicación auditivos para facilitar la recepción de instrucciones y la comunicación con sus colegas.
- En el área de trabajo es importante evaluar la organización del acceso y las salidas de emergencia, la iluminación, y eliminar barreras arquitectónicas en puertas, gradas, ventanas y sanitarios, facilitando así la movilidad del colaborador que tenga alguna discapacidad.

- Los horarios pueden ser flexibles y hacer ajustes de acuerdo con las necesidades del puesto de trabajo, con el objetivo de mitigar los riesgos para las personas con discapacidad.
- La formación continua proporciona una mayor seguridad en el uso de herramientas y equipo. Es esencial que el contenido sea accesible para cada colaborador durante la capacitación. Esto incluye el uso de audios, videos con subtítulos, documentos escritos en braille o con ilustraciones.

Una vez finalizada la fase de ajustes de los espacios, es imprescindible establecer fechas de evaluación para asegurar que el colaborador dispone del espacio y las herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones. Asimismo, se deberá realizar cualquier modificación que sea considerada necesaria (Martínez, 2022).

Para tener éxito en el proceso, la descripción del puesto de trabajo debe considerar lo siguiente:

- Ninguna persona debe sentir que su discapacidad le impide ser contratado.
- Si la persona tiene dificultad con una actividad no esencial, se puede reasignar o eliminar.
- Si hay actividades esenciales que no puede realizar, se pueden hacer ajustes que no impacten negativamente al colaborador y sean de beneficio para equipo.
- Realizar ajustes en procesos e instalaciones algunas veces son sencillas y tienen un costo reducido que no tendrá impacto en el presupuesto de la institución (Martínez, 2022).

#### **4. *Contratación de personas con discapacidad que contribuyen a la misión de la organización***

Las instituciones que contratan a personas con discapacidad descubren, con el tiempo, los beneficios que apoyan su crecimiento y fortalecen su prestigio. Es fundamental que la política de Recursos Humanos se centre en las competencias profesionales, habilidades, actitudes y valores de cada persona en la institución, sin distinción alguna. La variedad de habilidades, experiencias y perspectivas de cada individuo es una oportunidad que la institución obtiene al contratar nuevos talentos. Además, esto robustece el capital

humano, mejora el sentido de pertenencia de todos los colaboradores y los motiva a sentirse orgullosos de formar parte de una institución inclusiva que contribuye a una mejor sociedad, convirtiéndose en un modelo para otras organizaciones (Empleabilidad de Personas Con Discapacidad – Instituto Adecco, 2022).

Algunas instituciones enfrentan dificultades para encontrar y contratar a personas talentosas. La contratación de personas con discapacidad puede ayudar a la empresa a satisfacer sus necesidades de talento y fortalecer su ventaja competitiva. Al contratar a personas con discapacidad, las empresas fortalecen sus equipos con talento, satisfacen las necesidades de su fuerza laboral, promueven soluciones creativas para la resolución de problemas y fomentan la buena voluntad entre sus clientes (U.S. Small Business Administration, 2025).

### ***5. Compensación y beneficios***

En los últimos años, la inclusión laboral de personas con discapacidad ha tenido mayor relevancia en el ámbito empresarial. No solo es una acción ética, sino que también aporta numerosos beneficios tanto a las instituciones como a la sociedad. Las políticas de compensación varían según el país y el sector empresarial. Una de las tendencias generales es que las instituciones revisan y actualizan sus políticas laborales para garantizar que las personas con discapacidad reciban un salario competitivo y equitativo en comparación con otros empleados sin discapacidad (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2024).

La inclusión de empleados con discapacidad debe centrarse en la formación y el desarrollo de sus habilidades. Es fundamental que las instituciones proporcionen oportunidades de capacitación en áreas específicas, permitiendo a los empleados adquirir experiencia y avanzar en su desarrollo profesional. Las instituciones deben implementar programas de tutoría, capacitación y mentoría, además de planes de desarrollo definidos por colaborador. Un programa de promoción interna fomenta oportunidades laborales en las cuales se asuman más responsabilidades y roles de liderazgo en equipos (Beneficios Para el Trabajador Con Discapacidad En una Empresa, 2025).

## **IV. Infraestructura necesaria para personas con discapacidad**

La infraestructura inclusiva es fundamental para garantizar que las personas con alguna discapacidad o condición temporal puedan participar sin barreras en la sociedad. Esto incluye la accesibilidad en edificios, transporte, comunicación y tecnología.

### **1. Accesibilidad**

La necesidad de la accesibilidad surge debido a la diversidad de las personas, quienes interactúan con su entorno desde su nacimiento y durante todas las etapas de su vida; no obstante, los edificios, espacios y servicios públicos no tienen un diseño inclusivo, por lo que es necesario definir criterios técnicos y condiciones para una mejor accesibilidad que deben tomarse en cuenta desde el diseño arquitectónico e ir supervisando su cumplimiento durante y al finalizar la construcción. Entre estos criterios se encuentran: eliminar obstáculos para la libre locomoción de personas con sillas de ruedas o muletas, colocar rampas y ascensores, baños amplios, señalización, comunicación y tecnología (CONADI, 2024).

La accesibilidad universal va más allá de realizar ajustes en un espacio para personas con discapacidad. Implica un enfoque integral que abarca desde el diseño arquitectónico hasta la verificación del cumplimiento de cada aspecto técnico durante la construcción o elaboración, aplicable a viviendas, edificios, procesos, productos, bienes y servicios. Todo esto tiene como objetivo garantizar que todas las personas puedan utilizarlos de manera autónoma y en igual de condiciones, independientemente si tienen o no alguna discapacidad (Menchén, 2024).

### **2. Diseño universal**

El diseño universal, o "diseño para todas las personas", está concebido para una población diversa con características y habilidades diferentes. Su objetivo es que la mayoría de los objetos, infraestructuras y elementos de un entorno o servicio puedan ser utilizados por todos, incluyendo niños, ancianos, mujeres embarazadas, personas con discapacidad y personas de diferentes pesos y tamaños. No se trata solo de responder a los

requerimientos específicos de cada grupo, sino de crear soluciones inclusivas que beneficien a todos (CONADI, 2024).

El diseño universal promueve la creación de entornos que beneficien a todas las personas, previniendo la estigmatización y facilitando su participación en diversas actividades cotidianas. Este enfoque se concibe desde el origen de los dispositivos, instrumentos, herramientas, objetos, productos, procesos y servicios, para que puedan ser utilizados por todos sin necesidad de ajustes, construcciones o diseños específicos (CONADI, 2024).

### **3. *Diversidad***

La discapacidad abarca una variedad de condiciones que la hacen diversa. Algunas personas tienen discapacidades visibles, como la necesidad de usar una silla de ruedas o audífonos, mientras que otras tienen discapacidades invisibles, como el trastorno del espectro autista o la depresión. Esta diversidad se refleja en las diferentes experiencias y desafíos que enfrentan las personas con discapacidad (Cortes, 2023).

La diversidad es una cualidad que implica variedad y se refiere a la diversidad humana en una comunidad, organización o sociedad. Las personas provienen de diversas culturas, razas, lenguas, edades, sexos y pueden tener o no discapacidades. El valor de la diversidad permite que todos se sientan parte activa de la sociedad en la que viven.

La diversidad hace que una institución sea inclusiva al incorporar a las personas en igualdad de condiciones y oportunidades, sin importar su origen, edad, relación o discapacidad. En los equipos de trabajo, la diversidad tiene efectos positivos, como la mejora del clima laboral, el aumento de la productividad y el fomento de la creatividad e innovación en el trabajo en equipo.

El respeto a la diversidad permite comprender la participación de las personas de forma proporcional y ética, reconociendo que cada individuo es único con sus propias características y diferencias (Femcet Centre especial de treball, 2025).

## **B. Marco contextual**

### 1. Descripción general de la institución:

La universidad privada tiene tres campus, ubicados en la ciudad de Guatemala, en Altiplano y en la Costa Sur.

### 2. Misión

La misión reconoce el por qué existe la universidad, con esta declaración refleja el compromiso de la institución y de sus equipos de trabajo para: “Desarrollar agentes de cambio que impacten a la sociedad, mediante experiencias educativas y de investigación, centradas en las ciencias y tecnologías.”

### 3. Visión

La visión expresa la aspiración de la universidad a futuro que es: “Entregar a Guatemala y el mundo personas ingeniosas y comprometidas”.

### 4. Ambiente de la institución

La universidad privada tiene más de 57 años de existir, en un lugar en donde todas las personas que desean ser agentes de cambio por medio de una formación integral y que buscan desarrollar su potencial al máximo son bienvenidas, tienen la guía y acompañamiento de personal académico, administrativo y de investigación, quienes con sólidos conocimientos científicos, valores éticos, compromiso social y sensibilidad humana. Durante ese tiempo se han graduado más de 14,144 profesionales.

La infraestructura de la institución tiene varios edificios en los cuales se encuentran ubicadas las oficinas de las autoridades, direcciones administrativas y financieras, áreas verdes, cafeterías y servicios básicos que son para uso de los colaboradores; así también tiene un edificio que constituye el eje medular del ecosistema de innovación y emprendimiento que la caracteriza, además se está trabajando para tener un modelo educativo certificado a nivel internacional para promover el éxito y bienestar de sus estudiantes de las diferentes carreras quienes asisten durante la semana y en plan sábado.

Tiene cuatro facultades de Ingeniería, Ciencias Sociales, Ciencias y Humanidades y Educación; el Design Innovation & Arts School, el Business and Management School y el Colegio Universitario.

Actualmente la universidad tiene aproximadamente 1,496 colaboradores, de los cuales hay 1,162 en el campus central y 334 en los campus externos. En cuanto a sexo, el 49% son mujeres y el 51% son hombres. En este momento laboran 6 personas con discapacidad, lo que representa el 0.004% de la población.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **A. Enfoque y tipo de investigación**

El enfoque que se utilizó para la investigación es cualitativo. Según Corona (2018), es una modalidad cuyo objetivo es obtener una mayor comprensión, significado e interpretación subjetiva que el ser humano da a sus creencias, actividades culturales y motivaciones, por medio de diferentes diseños investigativos, entre ellos la etnografía, la investigación acción, la fenomenología, la teoría fundamentada y las historias de vida. Según el Instituto Tecnológico de Monterrey (2022), permite generar ideas y hacer suposiciones para comprender la percepción de un problema, así también permite identificar la situación y sus posibles soluciones.

Para el desarrollo de esta propuesta el enfoque cualitativo era apropiado debido a que se conocieron opiniones y puntos de vista de algunas autoridades, directores, docentes y colaboradores. Estos participantes, incluso, podrían formar parte de los comités que se necesitan para el desarrollo, aprobación e implementación de la política, si es aprobada. Se realizó una encuesta, entrevistas individuales, un grupo focal y una actividad de sensibilización, durante la cual, con base en una lista de criterios, se observaron las prácticas y el conocimiento del tema con los participantes.

Para la propuesta, el tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo. De acuerdo con Valle, (2022) se utiliza en investigaciones cualitativas y el objetivo es describir una realidad educativa, una determinada situación, el sentimiento o las percepciones de personas dentro de un contexto específico. El objetivo principal es conocer las actitudes sobresalientes, costumbres y/o situaciones específicas, por medio de una descripción puntual de personas, técnicas, actividades y objetos. Para este tipo de investigación, se utilizan algunas preguntas de sondeo, por ejemplo: ¿qué está pasando?, ¿cómo y cuándo sucede?, ¿dónde está la causa?, ¿cuáles son las características? y ¿cumple con alguna función? Es fundamental que la descripción sea precisa y sin utilizar palabras confusas.

Para la propuesta de una política de inclusión laboral para personas con discapacidad en una universidad privada se eligió el tipo de investigación descriptiva, debido a que la investigadora no es parte del contexto de la institución, esto le permitió tener un acercamiento a la problemática identificada para plantear una propuesta que fortalezca el ambiente laboral haciéndolo más inclusivo; la información se obtuvo por medio de la indagación dentro de la cultura y clima laboral institucional y posteriormente se hizo un contraste con la información compilada en el marco teórico.

## **B. Alcances y limitaciones de la propuesta**

### **1. Alcances**

- Con la investigación se sistematizó información relacionada con la inclusión laboral de personas con discapacidad en el ambiente organizacional de la universidad privada.
- Se diseñó la propuesta de una política de inclusión laboral para personas con discapacidad, con el objetivo de fortalecer la cultura inclusiva de la universidad privada con las autoridades y colaboradores de todos sus campus.
- Las autoridades y colaboradores que participaron en los diferentes grupos para el desarrollo de la propuesta de la política de inclusión laboral tienen el compromiso de velar porque la misma sea objetiva y con ideas innovadoras para beneficio de todos los miembros de la institución.

### **2. Limitaciones**

- La presente investigación se enfoca en la propuesta de la política de inclusión laboral para personas con discapacidad para una universidad privada, la cual no ha sido abordada con las autoridades, quienes podrían decidir aprobarla, modificarla o no propiciar su adopción.
- La investigación desarrollada se enfoca en una propuesta de la política de inclusión laboral para personas con discapacidad de una universidad privada, y es posible que algunos miembros de la institución no estén de acuerdo con los grupos vulnerables que serán beneficiados con esta propuesta.

- La actividad de sensibilización se realizó únicamente con los participantes del grupo focal, debido a que debe estar aprobada la propuesta de política para darla a conocer con todos los miembros de la comunidad y realizar actividades de sensibilización para toda la institución.
- El resultado de la presente investigación fue diseñado para atender a las necesidades específicas de la universidad privada para la cual fue realizada, es posible que no se adecúe a las necesidades de otro contexto.

## **C. Objetivos de la investigación**

### **1. Objetivo general**

Diseñar la propuesta de una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad en una universidad privada que beneficie a los colaboradores y personas que aspiren a obtener un empleo en la institución.

### **2. Objetivos específicos**

- Establecer los beneficios mutuos que se generan con base a los estatutos de la universidad y los colaboradores por medio de la propuesta de la política de inclusión laboral para personas con discapacidad.
- Evaluar los criterios existentes para la selección y contratación de personas con discapacidad para se incluyan en la propuesta de la política de inclusión laboral para personas con discapacidad.
- Identificar la infraestructura necesaria que será utilizada por las personas con discapacidad de acuerdo con la propuesta de la política de inclusión laboral para personas con discapacidad.
- Fomentar una cultura inclusiva para que sea parte de la cultura organizacional.

## **D. Participantes**

Para la presente investigación se identificaron como sujetos de investigación a un grupo de colaboradores entre los que se encuentran autoridades, docentes, personal administrativo y financiero de la universidad privada, durante el trabajo de campo, Se trabajó con 33

colaboradores, siendo ellos 2 decanos, 13 directores, 1 directora de Maestría, 2 coordinadores de unidad, 2 docentes colaboradores, 12 colaboradores de diferentes unidades y 1 secretaria/docente.

## **E. Escenario**

La propuesta se realizó en la Ciudad de Guatemala, capital de Guatemala, ubicada en Centroamérica. El país se caracteriza por tener una extensión territorial de 108,809 km<sup>2</sup>, su población de 14,901,286 millones de habitantes, su territorio se divide en 22 departamentos y 340 municipios.

La investigación se realizó en una universidad privada ubicada. Para el diseño de la propuesta se identificaron diversos marcos de referencia que sirvieron como fundamento para la construcción del instrumento, asegurando su coherencia con la información recabada durante la investigación de campo.

## **F. Instrumentos para la recolección de datos**

**Cuadro 1. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Preparado para</b>	<b>Objetivo</b>
Encuesta	Autoridades, colaboradores, directores y docentes	Evaluar el conocimiento sobre la inclusión laboral y las acciones que ya se realizan dentro de la institución.
Entrevista estructurada	Autoridades, colaboradores, directores y docentes	Determinar el conocimiento, interés y disposición para el desarrollo de una propuesta de la política de inclusión laboral.
Grupo focal	Autoridades, directores, colaboradores y docentes, de las diferentes direcciones, unidades y facultades	Obtener información de diferentes actores, en el grupo grupos de discusión sobre el tema de inclusión laboral y la disposición de formar parte de

<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Preparado para</b>	<b>Objetivo</b>
		los comités que participarán en la propuesta de una política de inclusión laboral de la institución.
Métodos de observación	Autoridades, colaboradores, docentes y estudiantes de las diferentes direcciones y facultades	Recopilar información de los sujetos de investigación sobre su lenguaje no verbal y conocimiento de vocabulario inclusivo durante actividad de sensibilización
Validación por juicio de profesionales expertos, por medio de un instrumento cualitativo preparado por la investigadora	Expertos en el área de atención a la diversidad, inclusión educativa y en mejora continua.	Validar el producto preparado durante el proceso de investigación

Nota: Elaboración propia

1. Encuesta para autoridades, colaboradores, directores y docentes: la encuesta tuvo un total de 22 preguntas, con el objetivo de recopilar información detallada y relevante desde la perspectiva de cada participante, que permita elaborar una propuesta integral de una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad de una universidad privada.
2. Entrevista estructurada para autoridades, colaboradores administrativos y académicos, directores y docentes de las diferentes dependencias y unidades: la entrevista tuvo un total de 15 preguntas, con el objetivo de recopilar información detallada y relevante desde la perspectiva de cada participante, que permita elaborar una propuesta integral de una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad, de una universidad privada.

3. Grupo focal con autoridades, colaboradores administrativos y académicos, y docentes de las diferentes direcciones y facultades: se utilizaron 8 preguntas para generar conversación y recopilar información detallada y relevante de los participantes, para incluirla en la propuesta integral de una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad de una universidad privada.
4. Métodos de observación para los participantes del grupo focal: se utilizó una tabla de cotejo con 5 criterios para ser observados durante la actividad de sensibilización que se realizó en el grupo focal, con el objetivo de recopilar información relevante desde el actuar de los participantes, que permita elaborar una propuesta integral de una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad, de una universidad privada.

Al finalizar la aplicación de los instrumentos indicados se tabularon y analizaron los resultados. Se determinó que la mayoría de los participantes tienen interés en que se desarrolle una propuesta de política de inclusión con enfoque en personas con discapacidad.

Con base en los resultados obtenidos, se concluye la importancia de la propuesta desarrollada, siendo un proyecto a mediano plazo que podría generar oportunidades laborales para personas con discapacidad que no han tenido acceso a un trabajo debido a sus limitaciones.

Con la información obtenida al finalizar el proceso de análisis, se desarrolló la propuesta de la política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad. El documento fue evaluado por un juicio de expertos utilizando un cuestionario de escala de Likert.

5. Criterios para Juicio de Expertos: la tabla fue diseñada para observar por medio de la escala de Likert los aspectos de seis dimensiones fundamentales que son alineación normativa, claridad, cultura inclusiva, enfoque inclusivo y accesibilidad, pertinencia y viabilidad del contenido de la propuesta presentada. El instrumento se hizo en Word y se envió por correo electrónico a los jueces quienes evaluaron la propuesta.

Los cinco documentos descritos con anterioridad se anexan al final del presente informe.

## **1. Aplicación de instrumentos**

La aplicación de instrumentos para obtener la información recopilada se realizó en abril y mayo. La encuesta se envió por medio por correo electrónico en el cual se adjuntó un enlace de Microsoft forms. Para las entrevistas se solicitaron citas por medio de correo electrónico y se programó una reunión vía Teams con cada uno de los entrevistados. El grupo focal se realizó presencial, con la participación de 13 personas, con una duración de una hora, durante 45 minutos respondieron a las preguntas, expusieron ideas y puntos de vista; 10 minutos para realizar una actividad de sensibilización, durante la cual se utilizó la lista de cotejo con criterios de observación del comportamiento de los participantes y 5 minutos para el cierre de la sesión.

La evaluación de la propuesta de la política se realizó por medio de un juicio de expertos. De acuerdo con Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) este medio de validación es una opinión informada de personas con experiencia en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.

Este proceso se realizó durante las primeras tres semanas de agosto. Se seleccionaron cuatro expertas en atención a la diversidad e inclusión educativa y una experta en mejora continua. Se envió un correo electrónico compartiendo la escala de Likert con los criterios y la propuesta de la política para ser evaluada.

## **2. Proceso realizado para el análisis de resultados**

Al concluir la aplicación de instrumentos, se procedió a la transcripción sistemática de los datos obtenidos en las encuestas, entrevistas, grupo focal y criterios de observación. La información fue organizada en una matriz temática con categorías previamente definidas, lo que permitió su clasificación estructurada. A continuación, se realizó el análisis general de los datos categorizados, incorporando herramientas como nubes de palabras y mapas conceptuales para visualizar patrones recurrentes. Finalmente se sintetizaron los datos y se elaboraron gráficos ilustrativos que facilitaron la interpretación de los resultados.

Con relación a la evaluación de la propuesta, se tomaron en cuenta todos los comentarios recibidos en el juicio de expertos para realizar las modificaciones y mejoras a la propuesta.

## **G. Procedimiento para la elaboración de la propuesta**

La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar la propuesta de la política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad, que sea de beneficio para las autoridades, colaboradores y estudiantes de una universidad privada ubicada en la ciudad de Guatemala. Para sistematizar el proceso se diseñaron las siguientes fases:

1. Fase de investigación
  - a. Revisar literatura sobre inclusión laboral, mejores prácticas y políticas de inclusión laboral en universidades de Latinoamérica y Europa
  - b. Elaborar el marco teórico o conceptual
2. Fase de indagación del contexto
  - a. Diseño los instrumentos
  - b. Aplicación de instrumentos
  - c. Análisis e interpretación de los resultados
3. Fase del diseño de la propuesta
  - a. Desarrollo de la propuesta de una política de inclusión laboral
4. Fase de validación
  - a. Elaborar el instrumento
  - b. Validación por juicio de expertos
  - c. Análisis de los resultados del juicio de expertos
5. Fase de redacción del informe final
  - a. Redactar el informe final
  - b. Entrega del informe final a la Facultad de Educación y la propuesta de una política de inclusión laboral.

## **H. Consideraciones éticas**

La presente investigación no presentó ningún dilema ético que se deba reportar. La investigadora se aseguró de cumplir con el manejo confidencial de la información proporcionada por los participantes clave de la encuesta, entrevistas, grupo focal y criterios

observados, además se les proporcionó las características del estudio por medio de un consentimiento informado que fue firmado por los participantes. La información que se recopiló será utilizada únicamente para los fines de la presente investigación.

Con el objetivo de salvaguardar la identidad de los participantes, no se recolectó información de relacionada a su identidad. Los participantes tenían el derecho de no aceptar participar en la investigación, no responder a alguna pregunta del instrumento y/o retirarse de la investigación en el momento que quisieran.

El investigador se compromete a almacenar en medios seguros la información proveniente de los sujetos entrevistados y a preservarla en medios idóneos y en forma segura durante el término de 5 años.

## **IV. RESULTADOS**

La presente investigación se desarrolló bajo la modalidad de Trabajo Profesional de Graduación con un enfoque cualitativo y carácter descriptivo. Su propósito fue formular la propuesta de una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad para una universidad privada. Con este trabajo se busca contribuir de manera estratégica a la atención de una problemática nacional, promoviendo oportunidades laborales equitativas y fortaleciendo la cultura inclusiva dentro de la institución.

Para iniciar el proceso, se realizó la aplicación de los instrumentos desarrollados y posteriormente con el diseño de la propuesta, que consiste en una Política de inclusión laboral, con enfoque en personas con discapacidad.

### **A. Trabajo de campo**

Inicialmente se compartió la encuesta con 14 colaboradores de la institución de las áreas administrativa, financiera y académica; segundo, se realizaron 6 entrevistas con colaboradores de las áreas académicas y administrativas; tercero, se realizó un grupo focal con la participación de 13 colaboradores de las áreas administrativa, financiera, académica, Fundación y decanatura de ingeniería; y cuarto se utilizó una lista de cotejo de criterios sobre inclusión laboral que fueron observados durante el grupo focal y la actividad de sensibilización realizada, con el objetivo de conocer su percepción, conocimiento y prácticas sobre inclusión laboral de personas con discapacidad. Las preguntas utilizadas en cada uno de los instrumentos fueron estructuradas para responder a cuatro ejes temáticos clave: 1) Beneficios que se obtendrían con la implementación de una propuesta de política de inclusión laboral; 2) Criterios específicos para la selección y contratación de personas con discapacidad; 3) Condiciones de infraestructura necesarias para garantizar accesibilidad y 4) Fortalecimiento de una cultura inclusiva como parte integral de la cultura organizacional. Estos ejes permitieron tener una visión integral de las prácticas de inclusión laboral, las barreras identificadas, y las acciones implementadas para apoyar a los colaboradores con algún tipo de discapacidad. Por medio de este análisis, se identificaron áreas de mejora y necesidades específicas de la institución que fueron los elementos principales para incluir en la propuesta.

Finalmente se realizó un juicio de expertos para la revisión de la propuesta, utilizando una escala de Likert.

## **B. Presentación de resultados**

Los resultados obtenidos por medio de los diferentes instrumentos se organizaron según la etapa del proceso en la que fueron aplicados. A continuación, se presentan los resultados correspondientes y su respectivo análisis.

### **1. Encuesta para autoridades, colaboradores, directores y docentes**

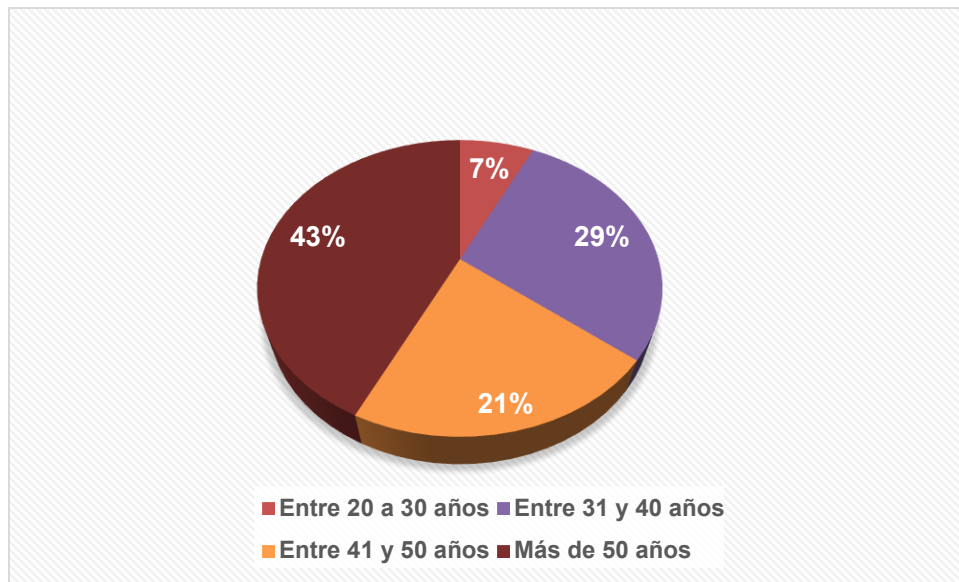
Para llevar a cabo este proceso, se diseñó la encuesta compuesta por 22 preguntas, orientadas a explorar sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad, desde la perspectiva de los participantes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, incluyendo la tabulación de las respuestas y la representación gráfica del contenido que facilitan su interpretación.

#### **1) Edad de las personas encuestadas**

A partir de los datos recolectados, se identificó que las personas encuestadas tienen edades comprendidas entre los 20 y más de 50 años, lo que evidencia un rango etario amplio. En la siguiente gráfica se detallan los porcentajes correspondientes a cada grupo de edad.

**Figura 1. Edad de las personas encuestadas**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 2. Rango de edad de las personas encuestadas**

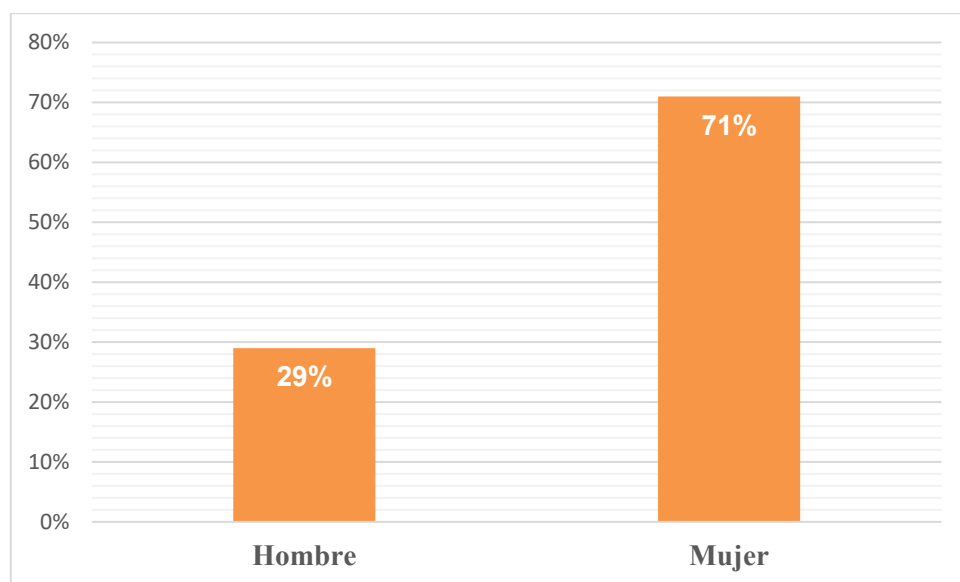
Pregunta 1	Total	Porcentaje
Entre 20 a 30 años	1	7 %
Entre 31 y 40 años	4	29 %
Entre 41 y 50 años	3	21 %
Más de 50 años	6	43 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

## 2) Sexo de las personas encuestadas

La mayoría de las personas que respondieron la encuesta son mujeres, incluyendo autoridades, colaboradoras administrativas y docentes de la institución. En contraste, el menor porcentaje corresponde a hombres que laboran en la misma. En la siguiente gráfica se detallan los porcentajes correspondientes a cada grupo.

**Figura 2. Sexo de las personas encuestadas**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 3. Sexo de los participantes en la encuesta**

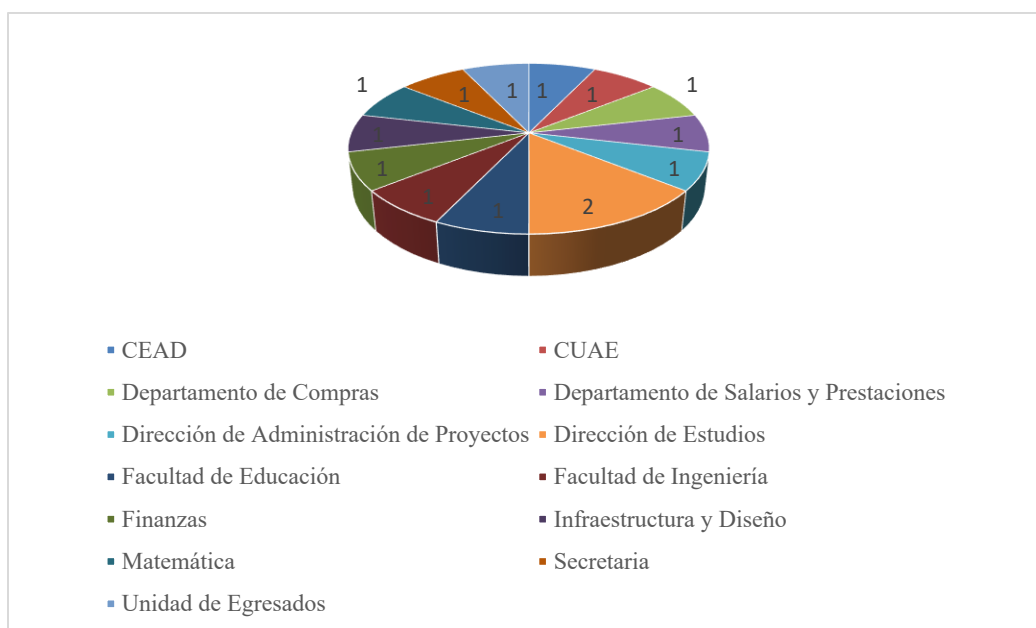
Pregunta 2	Total	Porcentaje
Hombre	4	29 %
Mujer	10	71 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

### 3) Departamento o unidad en que trabaja

Las personas que respondieron la encuesta trabajan en diferentes unidades de la institución. En la Dirección de Estudios las personas que respondieron tienen roles administrativos y docentes. En la siguiente gráfica se detallan los departamentos y unidades.

**Figura 3. Departamento o unidad en donde trabaja**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 4. Distribución de los encuestados por departamento o unidad**

Pregunta 3	Personas que respondieron la encuesta
CEAD	1
CUAE	1
Departamento de compras	1
Departamento de salarios y prestaciones	1
Dirección de administración de proyectos	1
Dirección de estudios	2

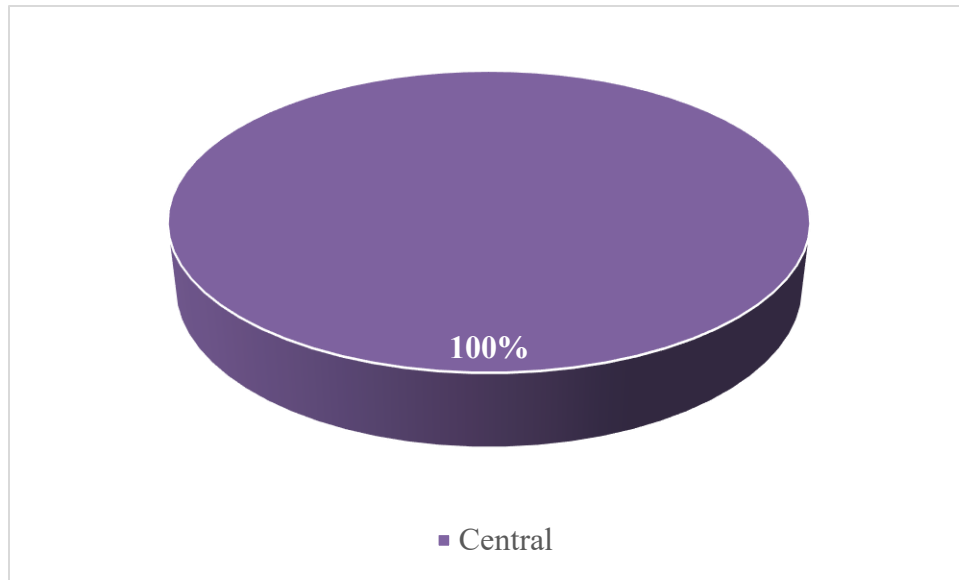
<b>Pregunta 3</b>	<b>Personas que respondieron la encuesta</b>
Facultad de educación	1
Facultad de Ingeniería	1
Finanzas	1
Infraestructura y diseño	1
Matemática	1
Secretaria	1
Unidad de egresados	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

#### **4) Campus**

Las personas que respondieron la encuesta trabajan en el campus central de la institución. No se obtuvo respuesta de los campus externos.

**Figura 4. Campus**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 5. Clasificación de los participantes según campus**

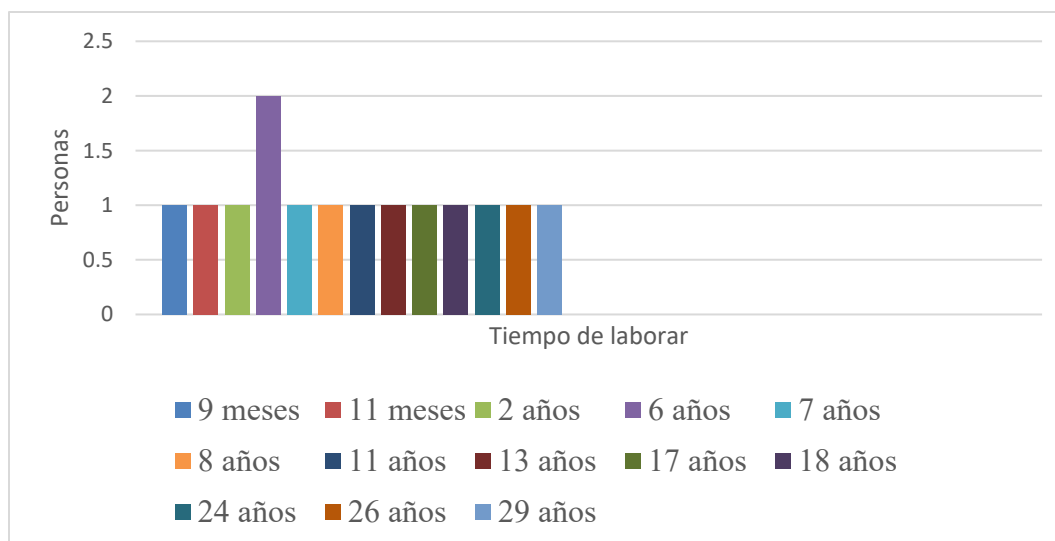
Pregunta 4	Total	Porcentaje
Central	14	100 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

### **5) Tiempo de laborar en la institución**

Las personas que respondieron la encuesta tienen una antigüedad desde 11 meses hasta 29 años en la institución, siendo la más reciente incorporación una persona con 9 meses de servicio.

**Figura 5. Tiempo de laborar en la institución**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 6. Antigüedad laboral en la institución**

Pregunta 5	Personas que respondieron la encuesta
9 meses	1
11 meses	1
2 años	1
6 años	2
7 años	1
8 años	1
11 años	1
13 años	1
17 años	1
18 años	1

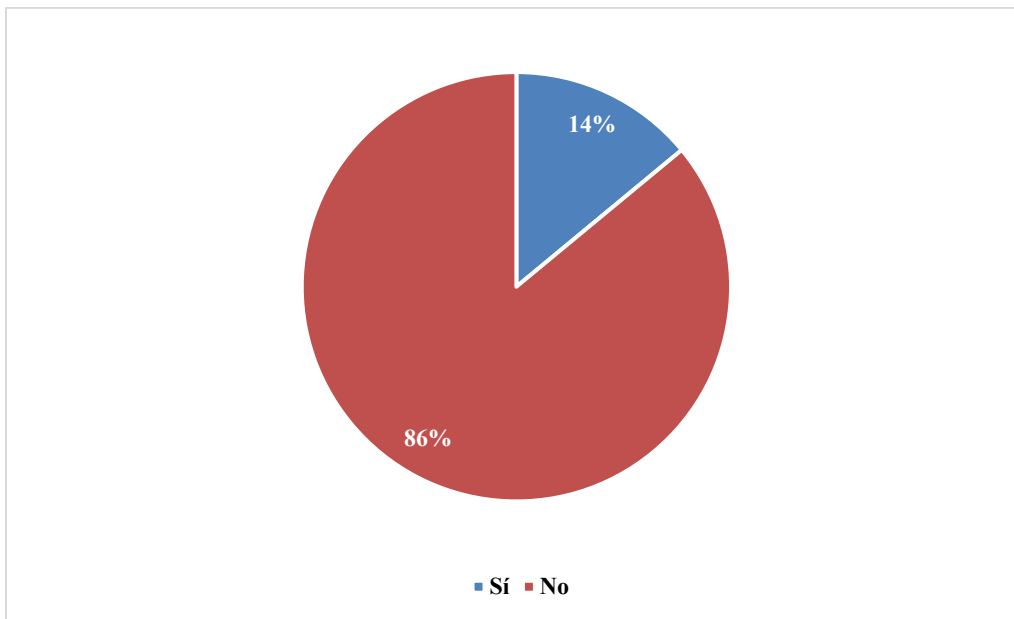
Pregunta 5	Personas que respondieron la encuesta
24 años	1
26 años	1
29 años	1

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**6) ¿Ha escuchado o conoce alguna propuesta para una política de inclusión laboral de personas con discapacidad?**

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 86% de las personas encuestadas no han escuchado ni conocen alguna propuesta relacionada con una política de inclusión laboral para personas con discapacidad. En contraste, únicamente el 14% manifestó haber tenido algún conocimiento sobre el tema. A continuación, se presenta el detalle porcentual correspondiente.

**Figura 6. Propuesta para una política de inclusión laboral**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 7. Resumen tabular de la propuesta para una política inclusión laboral**

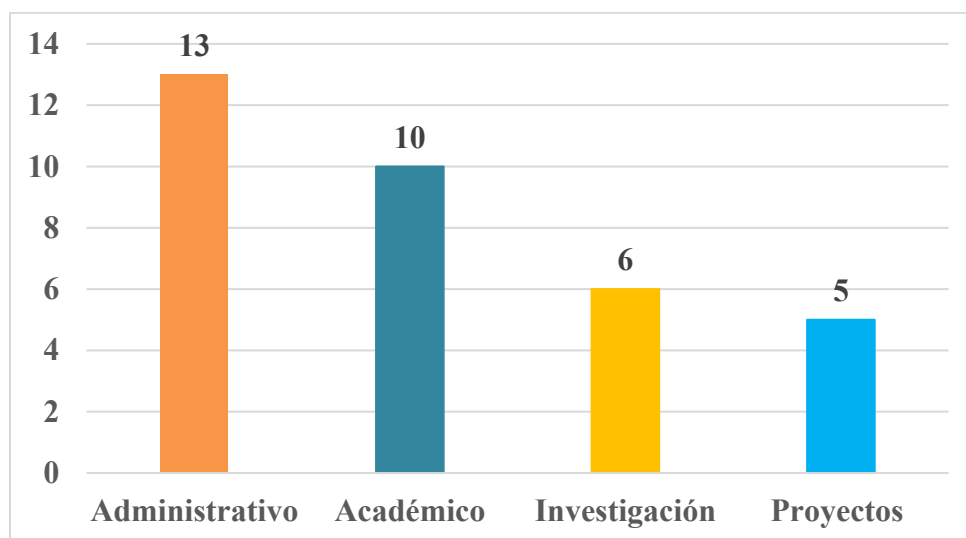
Pregunta 6	Total	Porcentaje
Si	2	14 %
No	12	86 %
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**7) ¿En qué áreas de servicio o gestión de la universidad considera usted que podrían desempeñarse personas con alguna discapacidad?**

Esta pregunta tuvo como propósito explorar la percepción de las personas de las respecto a las áreas en las que podrían desempeñarse laboralmente personas con alguna discapacidad. Los resultados identifican cuatro áreas principales: académica, administrativa, investigación y proyectos. Las 14 personas encuestadas coincidieron en más de una de estas áreas, lo que evidencia una visión compartida sobre las posibilidades de inclusión laboral en diversos espacios de la institución.

**Figura 7. Áreas de la universidad donde podrían desempeñarse personas con discapacidad**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 8. Áreas de la universidad con potencial de inclusión laboral**

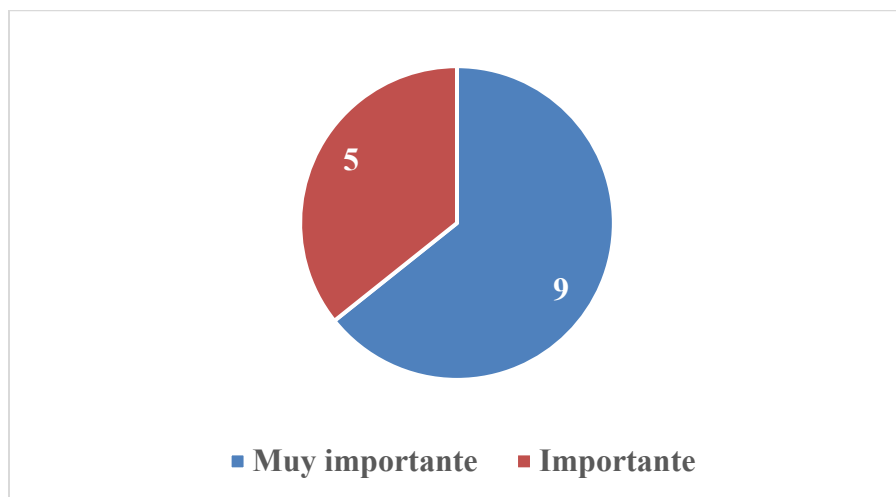
Pregunta 7	Respuestas
Administrativo	13
Académico	10
Investigación	6
Proyectos	5

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**8) ¿Considera importante desarrollar la propuesta de una política de inclusión laboral en la universidad?**

Según los resultados obtenidos, el 64% de las personas encuestadas considera muy importante desarrollar una propuesta de política de inclusión laboral, mientras que el 36% la calificó como importante. Estos datos reflejan un alto nivel de consenso respecto a la relevancia del tema. A continuación, se presenta la gráfica con la distribución porcentual.

**Figura 8. Importancia de desarrollar una propuesta de una política de inclusión laboral**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 9. Factores de la necesidad de una propuesta de una política de inclusión laboral**

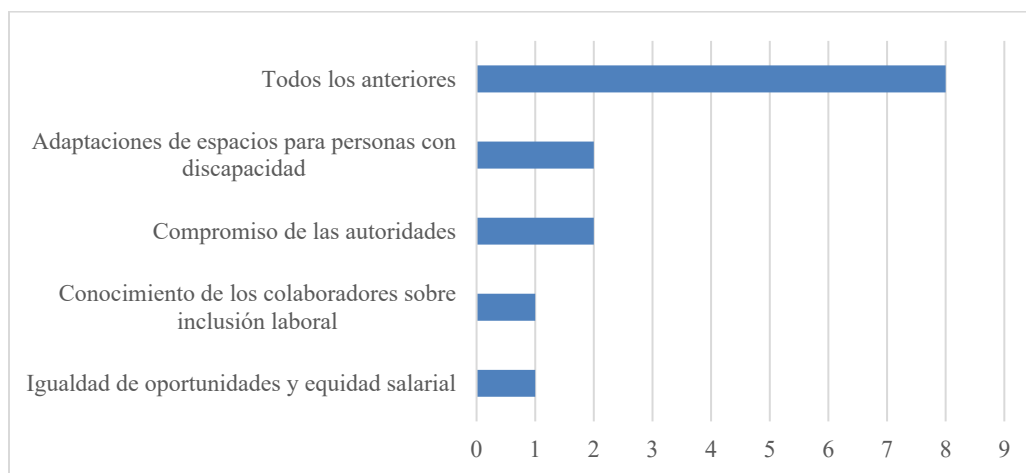
Pregunta 8	Total	Porcentaje
Muy importante	9	64 %
Importante	5	36 %
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**9) ¿Qué aspectos sugiere que se incluyan en la propuesta de una política de inclusión laboral?**

Con base en las respuestas, se identificó que el compromiso de las autoridades fue mencionado por dos personas. Una persona hizo mención del conocimiento de los colaboradores sobre inclusión laboral. La igualdad de oportunidades y equidad salarial fue mencionada por una persona. Las adaptaciones de espacios para personas con discapacidad, dos respuestas. Finalmente, “Todos los anteriores”, fue seleccionada por ocho de las catorce personas. A continuación, se describen los datos en la figura 9.

**Figura 9. Aspectos que se sugieren incluir en la propuesta de una política de inclusión laboral**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 10. Elementos propuestos para incluir en la propuesta de una política de inclusión laboral**

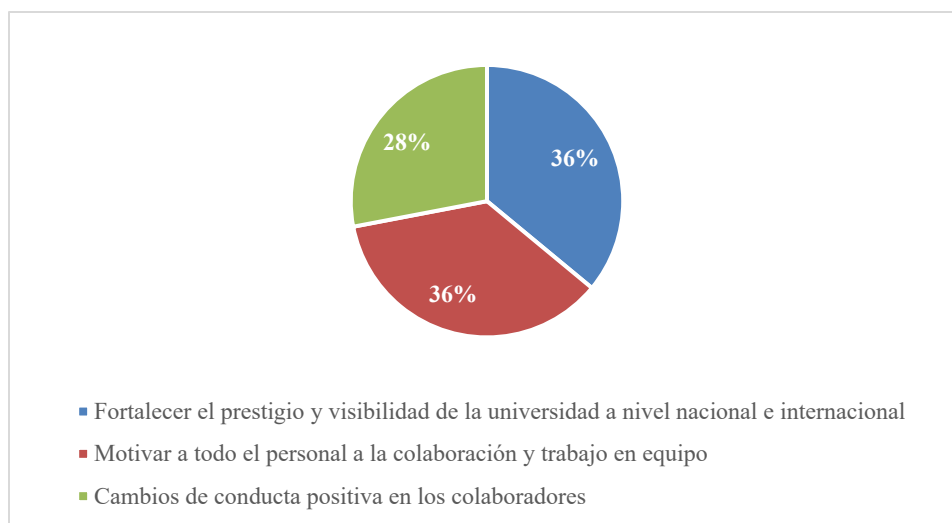
<b>Pregunta 9</b>	<b>Respuestas</b>
Todos los anteriores	8
Compromiso de las autoridades	2
Adaptaciones de espacios para personas con discapacidad	2
Conocimiento de los colaboradores sobre inclusión laboral	1
Igualdad de oportunidades y equidad salarial	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**10) ¿Cuál es el principal beneficio para la universidad y sus colaboradores al tener la propuesta de una política de inclusión laboral para personas con discapacidad?**

Los resultados reflejan que el 36% de los participantes priorizan tanto el prestigio como la visibilidad, así como la motivación del personal para colaborar en equipo como principales beneficios. El 28% considera que los cambios de conducta positiva en los colaboradores. En contraste, no hubo respuestas para impulsar la creatividad e innovación en el ambiente laboral. A continuación, se presentan los resultados.

**Figura 10. Principal beneficio para la universidad y sus colaboradores**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 11. Beneficios institucionales y para los colaboradores**

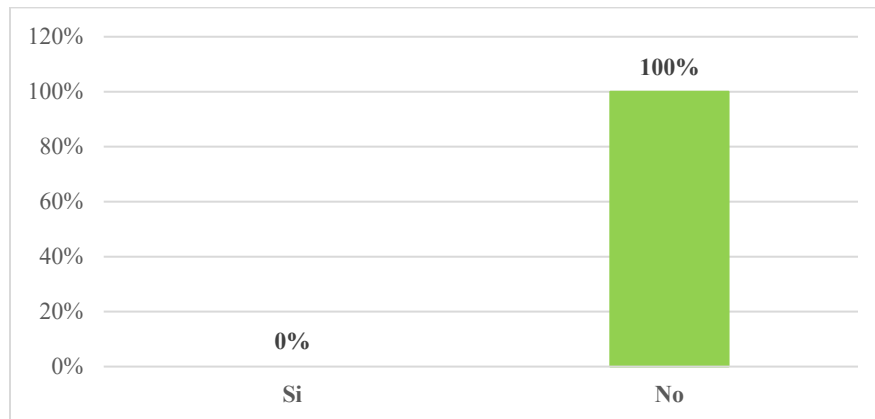
Pregunta 10	Respuestas	Porcentaje
Fortalecer el prestigio y visibilidad de la universidad a nivel nacional e internacional	5	36 %
Motivar a todo el personal a la colaboración y trabajo en equipo	5	36 %
Cambios de conducta positiva en los colaboradores	4	28 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**11) ¿Conoce los criterios que actualmente se utilizan para la selección de personas con discapacidad?**

Los datos obtenidos reflejan que el 100% de las personas encuestadas no conocen los criterios que actualmente se utilizan en la selección de personas con discapacidad.

**Figura 11. Criterios para la selección de personas con discapacidad**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 12. Parámetros aplicados en la selección de candidatos con discapacidad**

Pregunta 11	Respuestas	Porcentaje
Si	0	0 %
No	14	100 %

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**12) ¿Cuáles considera usted que podrían ser las ventajas de implementar criterios específicos en el proceso de selección y contratación de personas con discapacidad?**

Las respuestas de los encuestados reflejan una valoración positiva de los encuestados sobre la implementación de criterios específicos en los procesos de selección y contratación de personas con discapacidad. Los participantes destacan que dichos criterios fortalecen la equidad y la transparencia institucional, sino que también permiten aprovechar el talento

diverso, mejorar el clima organizacional y cumplir con los marcos normativos vigentes. A continuación, se sintetizan las ventajas identificadas, para facilitar su interpretación.

**Figura 12. Ventajas de implementar criterios específicos para la selección de personas con discapacidad**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de encuesta aplicada.

**Cuadro 13. Beneficios de aplicar criterios específicos de selección de personas con discapacidad**

Respuestas a pregunta 12	Total	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apertura de brecha y modelo institucional</li> <li>▪ Se promueve la equidad y diversidad en la institución, responsabilidad social, se promueve ser un modelo</li> <li>▪ Sensibilización y valoración de las oportunidades que brinda la universidad</li> </ul>	3	21 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La comunicación transparente desde la publicación de las plazas para que las personas interesadas se animen a aplicar</li> <li>▪ Una de las ventajas es tener claridad del proceso para la selección y contratación de personas con capacidades especiales</li> </ul>	3	21%

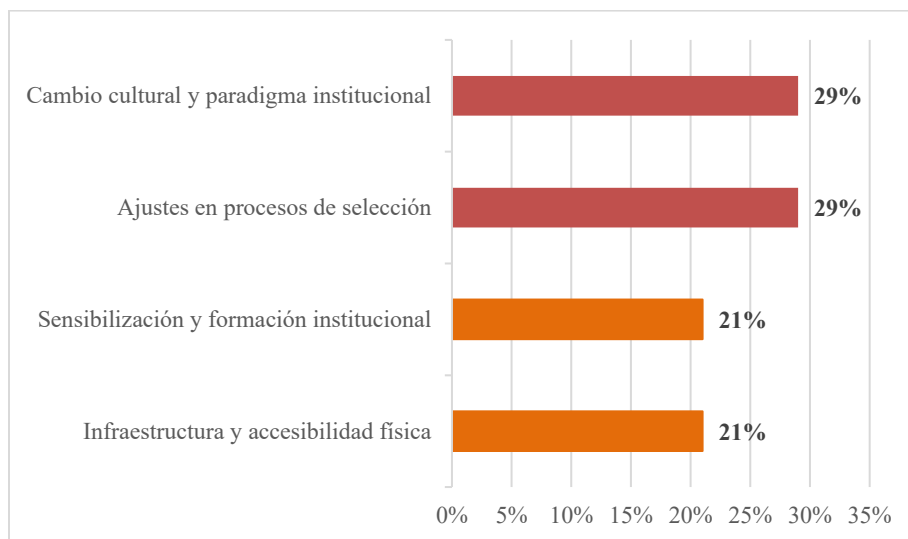
<b>Respuestas a pregunta 12</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener claridad del proceso a seguir y qué discapacidad puede limitar una contratación</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar un entorno de trabajo diverso, aprovechando el potencial sin prejuicios, encontrando talentos únicos</li> <li>▪ Imagen pública positiva por ser inclusivos y promover la diversidad</li> <li>▪ Promover la inclusión, mejorar el clima laboral, fortalecer la reputación, ampliar acceso a talento diverso, asegurar cumplimiento legal</li> </ul>	3	21 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favorece la equidad de oportunidades, promueve entorno diverso e inclusivo, enriquece la cultura organizacional</li> <li>▪ Considero que lo importante no es establecer criterios, sino que sin importar género, raza, sexo o discapacidad se evalúe la idoneidad del puesto</li> <li>▪ Dar a las personas con capacidades diferentes la oportunidad de laborar</li> </ul>	3	21 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creo que el tema es reclutar a la persona mejor evaluada; si posee alguna limitación, apoyarle hasta donde sea posible para desarrollar su trabajo. No se trata de llenar cuotas de inclusión</li> </ul>	1	7 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El promover la inclusión y que todos los miembros de la comunidad comprendan mejor cómo se trabaja con personas con discapacidad. Aprovechar los conocimientos de todas las personas</li> </ul>	1	7 %
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**13) ¿Cuáles considera usted que serían los desafíos para la universidad al implementar criterios de selección y contratación de personas con discapacidad?**

Las respuestas analizadas permitieron identificar percepciones clave de los encuestados sobre los desafíos y condiciones necesarias para fortalecer la inclusión laboral de personas con discapacidad. A continuación, se presentan los resultados agrupados por ejes temáticos y porcentajes de participación.

**Figura 13. Desafíos al implementar criterios específicos para selección de personas con discapacidad**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 14. Clasificación de los desafíos al implementar criterios específicos para la selección de personas con discapacidad**

Tema	Respuestas a pregunta 13 agrupadas por tema	Total	Porcentaje
Infraestructura y accesibilidad física	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura y espacio</li> <li>▪ En algunos espacios el acceso a las instalaciones, pero he visto que todo edificio tiene acceso por rampa, en algunos edificios es muy lejano, pero</li> </ul>	4	29 %

Tema	Respuestas a pregunta 13 agrupadas por tema	Total	Porcentaje
	<p>los tiene. Lo que no he visto es que las instalaciones de sanitarios y puestos de trabajo estén preparadas, a excepción del CIT no he visto eso en los otros edificios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una infraestructura adecuada para las personas con discapacidad.</li> <li>▪ Falta de infraestructura adecuada Adecuación de recursos, acomodación de mobiliario y edificios (dependerá de la discapacidad).</li> </ul>		
<p>Sensibilización y formación institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar acompañamiento y sensibilizar a la comunidad educativa.</li> <li>▪ Falta de infraestructura adecuada, desconocimiento sobre ajustes razonables y necesidad de formación para el personal en temas de inclusión.</li> <li>▪ Los desafíos son la cultura ya que no estamos acostumbrados a tratar con personas con discapacidad, nos asusta y nos hace sentir incómodos a veces, porque no sabemos cómo tratarlos. Tener muy claros estos criterios, y desarrollar planes de capacitación a todo nivel, hacer visible la inclusión y no temer hablar de ella.</li> </ul>	4	29 %

Tema	Respuestas a pregunta 13 agrupadas por tema	Total	Porcentaje
Cambio cultural y paradigma institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio del paradigma institucional (evidencias de ello resistencia, contratación por cuotas), inversión en ajustes en infraestructura física, cambio en la cultura para que no se perciba injusticia o se cuestione idoneidad.</li> <li>▪ Facilitar a las personas con discapacidad las condiciones necesarias para que se desenvuelvan.</li> <li>▪ Lograr dimensionar si está preparada en todos los aspectos para poder incorporar colaboradores con algún grado de discapacidad.</li> <li>▪ Los desafíos son la cultura ya que no estamos acostumbrados a tratar con personas con discapacidad, nos asusta y nos hace sentir incómodos a veces, porque no sabemos cómo tratarlos. Tener muy claros estos criterios, y desarrollar planes de capacitación a todo nivel, hacer visible la inclusión y no temer hablar de ella.</li> </ul>	3	21 %
Ajustes en procesos de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajustar las convocatorias, entrevistas y evaluaciones para que sean accesibles (formato digital, lenguaje claro, intérpretes, etc.).</li> </ul>	3	21 %

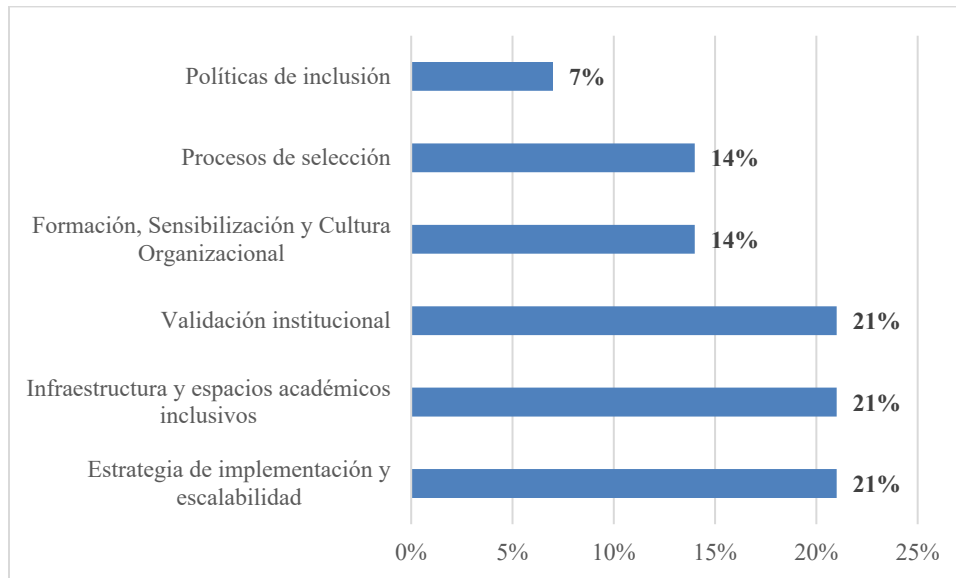
<b>Tema</b>	<b>Respuestas a pregunta 13 agrupadas por tema</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Claridad del criterio objetivo para la selección.</li> <li>▪ Sigo insistiendo, la persona posee las cualidades y capacidades entonces se selecciona y se le apoya en lo que se pueda para que desarrolle bien su trabajo.</li> <li>▪ Valorar las habilidades, experiencia y potencial del candidato, más allá de su condición, evaluar si el puesto puede ajustarse razonablemente a las necesidades de la persona.</li> <li>▪ Manejar con ética y respeto la información sobre su discapacidad.</li> <li>▪ Prever mecanismos de seguimiento y apoyo para facilitar su incorporación laboral.</li> </ul>		
	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**14) ¿Qué recomendaciones o sugerencias daría para mejorar estos criterios con el objetivo que estén alineados con la propuesta de una política de inclusión laboral?**

A continuación, se presentan los resultados con las recomendaciones y sugerencias de los encuestados para mejorar para los criterios de selección de personas con discapacidad, se hizo una síntesis organizándolos por tema con relación a la inclusión laboral.

**Figura 14. Recomendaciones o sugerencias para los criterios de selección de personas con discapacidad**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 15. Elementos sugeridos para los criterios de selección de personas con discapacidad**

Tema	Respuestas a pregunta 14 agrupadas por tema
Infraestructura y espacios académicos inclusivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajustes en los espacios existentes para accesibilidad motora.</li> <li>▪ Diseño de futuras edificaciones con criterios de inclusión.</li> <li>▪ Mejora de rampas, mobiliario y diseño interior con enfoque en diversidad.</li> <li>▪ Planificación de espacios inclusivos para el desarrollo integral.</li> </ul>
Validación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de roles adecuados para personas con discapacidad.</li> <li>▪ Pruebas piloto para evaluar preparación institucional.</li> </ul>

Tema	Respuestas a pregunta 14 agrupadas por tema
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento de limitaciones si la inclusión no fue considerada desde la fundación.</li> <li>▪ Validación con instituciones con trayectoria en inclusión laboral.</li> </ul>
Formación, sensibilización y cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campañas de divulgación y reflexión.</li> <li>▪ Capacitación continua sobre inclusión y diversidad funcional.</li> <li>▪ Compromiso institucional para fomentar cultura inclusiva.</li> <li>▪ Programas de sensibilización para eliminar prejuicios.</li> </ul>
Políticas de inclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas laborales basadas en competencias e idoneidad.</li> </ul>
Procesos de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajustes en infraestructura, tecnología y procesos administrativos para garantizar equidad.</li> <li>▪ Eliminación de criterios excluyentes en selección.</li> <li>▪ Revisión de procesos de selección para evitar sesgos.</li> </ul>
Estrategia de implementación y escalabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfoque gradual para permeabilidad cultural.</li> <li>▪ Inclusión como proceso institucional continuo.</li> <li>▪ Plan escalonado para implementación progresiva.</li> </ul>

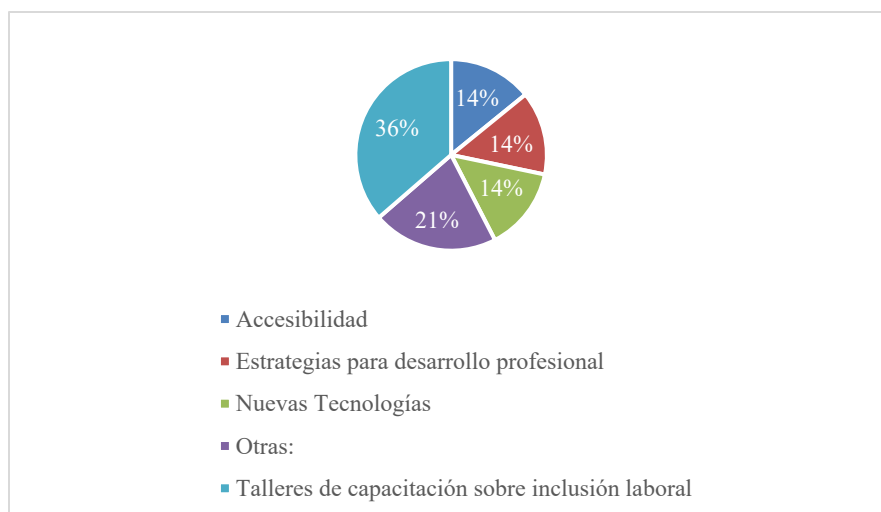
**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**15) ¿Qué tipo de apoyo o capacitación ha recibido o necesita para la selección y contratación de personas con discapacidad en su área?**

**16) Especifique otra**

Los resultados que a continuación se presentan corresponden a las respuestas 15 y 16; las respuestas evidencian la necesidad de talleres de capacitación sobre inclusión laboral, identificaron necesidades de accesibilidad, desarrollo profesional, nuevas tecnologías y otros.

**Figura 15. Apoyo o capacitación recibidos**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 16. Tipos de apoyo o capacitaciones recibidos**

Respuestas 15 y 16	Total	Porcentaje
Accesibilidad	2	14 %
Estrategias para desarrollo profesional	2	14 %
Nuevas tecnologías	2	14 %
Otras:		
1. Los procesos de selección y contratación son propios de una unidad que no en la que trabajo.		
2. ¿Qué criterios de apoyo se deben considerar para las personas con alguna discapacidad en el cumplimiento de sus tareas?	3	21 %
3. Ninguna capacitación		
Talleres de capacitación sobre inclusión laboral	5	36 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

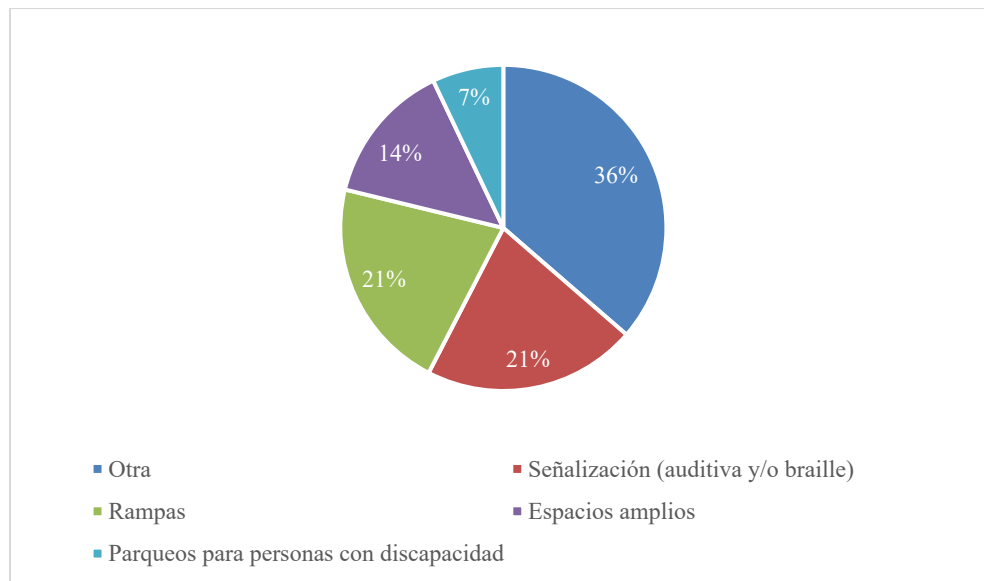
**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**17) ¿Qué tipo de infraestructura se requiere para facilitar el acceso, la movilidad y la comodidad de las personas con discapacidad en el entorno laboral?**

**18) Especifique otras**

Los resultados de las respuestas 17 y 18 que se presentan en la siguiente gráfica reflejan una visión amplia de los encuestados sobre las condiciones necesarias para garantizar accesibilidad en espacios institucionales. Destaca la categoría “Otras” que agrupa propuestas integrales como rampas, señalización en braille, tecnología y mobiliario ergonómico, también sugieren rampas y señalización, espacios amplios y parqueos accesibles.

**Figura 16. Infraestructura requerida**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

### Cuadro 17. Infraestructura indispensable para la propuesta

Respuestas 17 y 18	Total	Porcentaje
Otras:	5	36 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rampas en los ingresos, espacios para hacer fila, señalización con Braille.</li> <li>▪ Elevadores, puertas de acceso amplias y escritorios ajustables para personas con discapacidades motoras. Áreas de descanso libre de estímulos excesivos para personas con discapacidades sensoriales, por ejemplo.</li> <li>▪ Sanitarios de edificios viejos y rampas, hay, pero están muy lejos, por ejemplo, el CIT.</li> <li>▪ Mobiliario ergonómico: escritorios ajustables, sillas con soporte especial, y equipos que se adapten a distintas necesidades. Tecnología: software de lectura de pantalla, amplificadores de voz, teclados especiales, entre otros.</li> <li>▪ Es un cambio estructural que implica modificaciones a muchas áreas.</li> <li>▪ Todas las anteriores, además de rampas amplias de ingreso, egreso del campus y dentro del campus. Sensibilización y Educación en el tema para todo el grupo de instituciones. Apoyar a las personas con capacidades diferentes.</li> <li>▪ Aquí en la universidad se necesitan todas.</li> </ul>		
Rampas	3	21 %
Señalización (auditiva y/o Braille)	3	21 %
Espacios amplios	2	14 %
Parqueos para personas con discapacidad	1	7 %

Respuestas 17 y 18	Total	Porcentaje
Total	14	100 %

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**19) ¿Qué acciones conoce que ya se realizan en su unidad o dependencia para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad y sino, cuáles acciones sugiere?**

Los resultados que a continuación se presentan contienen las principales acciones ya implementadas como sugerencias para mejorar la infraestructura, procesos de contratación, cultura organizacional y el diseño institucional, identificados por los encuestados.

**Figura 17. Acciones y sugerencias**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

### Cuadro 18. Acciones propuestas y sugerencias de mejora

Tema	Respuesta a pregunta 19 agrupadas por tema
Alianzas estratégicas	Establecer alianzas con instituciones especializadas en discapacidad.
Contratación y oportunidades laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se contrata a personas con dificultades de movilidad por enfermedades o lesiones.</li> <li>▪ Dar oportunidades laborales a personas con discapacidad.</li> <li>▪ Ya se selecciona en base a capacidad, no por condición.</li> </ul>
Diseño institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incluir acciones en los tres campus de la universidad</li> <li>▪ En el diseño arquitectónico se considera la accesibilidad desde el inicio.</li> <li>▪ Elaborar un diagnóstico institucional de accesibilidad.</li> </ul>
Infraestructura y accesibilidad física y tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de infraestructura, equipo y necesidades para mejorar accesos y desenvolvimiento.</li> <li>▪ Creación de nuevas rampas y señalización.</li> <li>▪ Espacios para movilización: tamaño de pasillos, puertas y rampas.</li> <li>▪ Servicios sanitarios con barras de apoyo y ajustes de altura (actualmente limitados).</li> <li>▪ Ofrecer apoyos tecnológicos</li> </ul>
Políticas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear políticas de inclusión laboral.</li> </ul>
Sensibilización y cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Talleres de sensibilización para la comunidad universitaria.</li> <li>▪ Promoción de convocatorias inclusivas.</li> </ul>

Tema	Respuesta a pregunta 19 agrupadas por tema
------	--

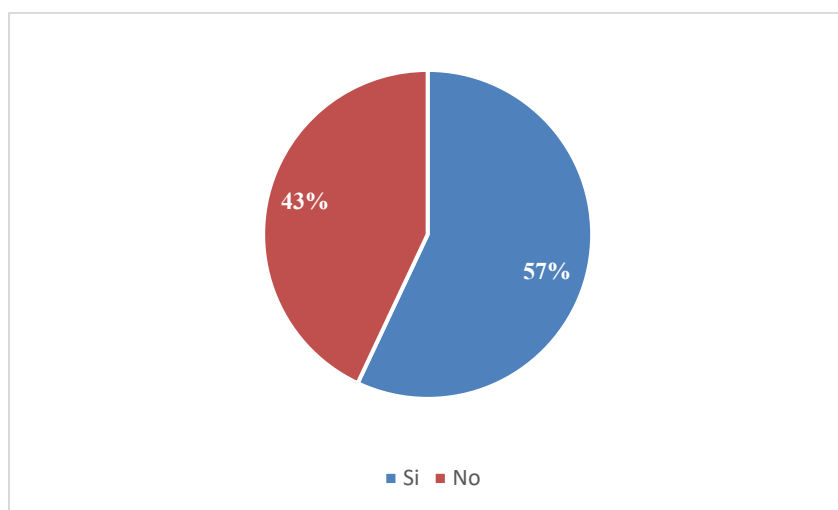
- 
- No se identifican acciones específicas en algunas unidades.
- 

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**20) ¿Ha tenido usted experiencias con empresas en donde el personal incluye a personas con discapacidad?**

A continuación, se presentan los resultados relacionados con la experiencia de los participantes en empresas que incluyen personas con discapacidad en su personal. El 57% respondió haber tenido esta experiencia, mientras que el 43% indicó que no ha tenido ninguna.

**Figura 18. Experiencia con empresas inclusivas**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

### Cuadro 19. Experiencias laborales con empresas inclusivas

Respuesta 20	Total	Porcentaje
Si	8	57 %
No	6	43 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

### 21) Con base a esas experiencias, ¿Cuáles serían sus sugerencias para la universidad?

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la siguiente Cuadro se presentan las principales sugerencias expresadas por los participantes con relación a la inclusión laboral de personas con discapacidad en el entorno laboral. Los aportes fueron están organizados por temas para facilitar su análisis y comprensión.

**Figura 19. Sugerencias para la universidad con base en experiencias**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

## Cuadro 20. Recomendaciones institucionales con base en experiencias laborales

Tema	Respuestas a la pregunta 21 agrupadas por tema
Sensibilización y cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La inclusión comienza con la sensibilización y formación del personal.</li><li>▪ Es necesario fomentar el respeto, la empatía y la comprensión de las necesidades individuales.</li><li>▪ La participación de los colaboradores es clave para transformar el entorno laboral.</li><li>▪ Se reconoce y valora el espacio de reflexión institucional.</li></ul>
Políticas institucionales y gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se requiere una política clara de inclusión laboral.</li><li>▪ La gestión institucional debe asumir el compromiso desde los niveles directivos.</li><li>▪ El cambio es estructural y progresivo.</li></ul>
Accesibilidad física y condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Garantizar accesibilidad en todos los espacios físicos.</li><li>▪ Mobiliario ergonómico y herramientas de trabajo de acuerdo con las necesidades.</li><li>▪ Crear entornos que favorezcan el desempeño y bienestar.</li></ul>
Procesos de selección y acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los procesos de selección deben ser equitativos y accesibles.</li><li>▪ Es clave contar con una unidad de apoyo para facilitar la integración.</li><li>▪ La inclusión debe reflejarse en cada etapa del ciclo laboral</li></ul>
Experiencia personal y observaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Algunos participantes no han tenido experiencia directa.</li></ul>

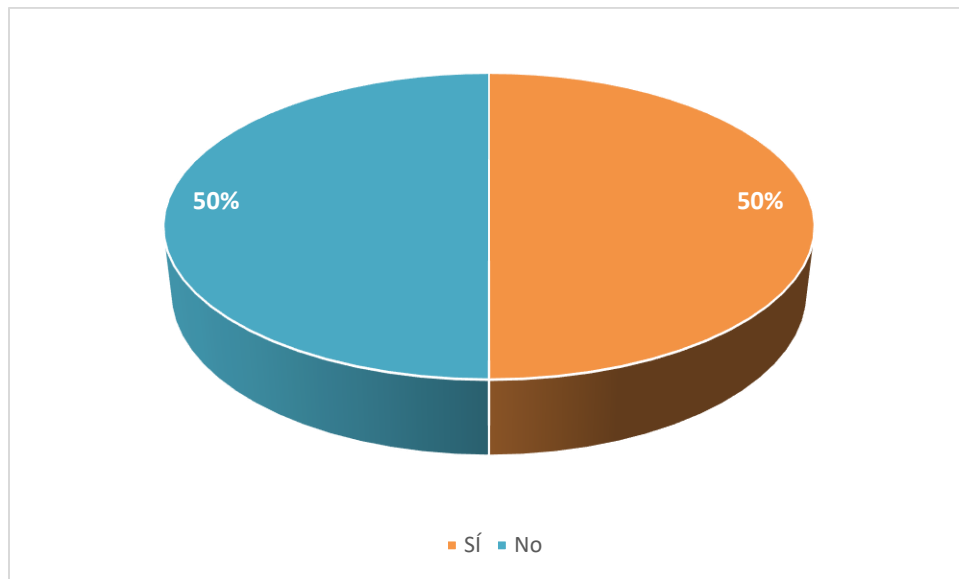
Tema	Respuestas a la pregunta 21 agrupadas por tema
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se reconoce la existencia de empresas que ya incluyen personas con discapacidad.</li> <li>▪ Se valora el enfoque de capacidades diferentes.</li> </ul>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**22) ¿Está dispuesto y le interesaría colaborar en el desarrollo de la propuesta de una política de inclusión laboral?**

A continuación, se presentan los resultados sobre la disposición a colaborar en el desarrollo de una política de inclusión laboral los cuales reflejan una división equitativa entre los participantes: el 50 % manifestó interés y disposición de involucrarse, mientras que el otro 50 % no demostró interés.

**Figura 20. Participación en la propuesta de una política de inclusión laboral**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

**Cuadro 21. Disposición para participar en la propuesta de una política de inclusión laboral**

<b>Respuesta 22</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	7	50 %
No	7	50 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de la encuesta aplicada.

## 2. Entrevista para autoridades, colaboradores, directores y docentes

Para llevar a cabo este proceso, se diseñó la entrevista con quince preguntas, orientadas a explorar sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad. A continuación, se presentan los resultados de las seis entrevistas realizadas.

**Cuadro 22. Información laboral**

<b>Participante</b>	<b>Años de laborar en la institución</b>	<b>Departamento /Unidad</b>	<b>Área</b>	<b>Tipo de puesto</b>
Participante 1	16 años	Decanatura, Colegio Universitario y asuntos estudiantiles. Mi área de trabajo es en la coordinación de la unidad de vida estudiantil	Académica / Administrativa	Fijo
Participante 2	4 años	Dirección General Administrativa	Administrativa	Fijo

<b>Participante</b>	<b>Años de laborar en la institución</b>	<b>Departamento /Unidad</b>	<b>Área</b>	<b>Tipo de puesto</b>
Participante 3	1 año y 3 meses	UBE Unidad de Bienestar Estudiantil	Académica	Fijo
Participante 4	Casi 11 años	Dirección General de Innovación y Tecnologías para el Aprendizaje -DITA-	Administrativa / Académica	Fijo
Participante 5	15 años	Departamento de Consejería Psicológica y Salud Mental	Académica, pero tiene la parte administrativa de todas las direcciones	Fijo
Participante 6	1 año y 6 meses	Centro de Excelencia para el aprendizaje y la docencia, directora	Académica / Administrativa	Por contrato, tiempo completo

**Nota:** Elaboración propia según resultados de las entrevistas realizadas.

Los participantes son una muestra diversa y estratégicamente seleccionada de profesionales que laboran en diferentes unidades y departamentos de la institución, su rango de edad es entre 36 y 63 años. Sus trayectorias laborales son desde un año tres meses hasta 16 años de servicio, lo que permite identificar tanto la consolidación de experiencia institucional como la incorporación reciente de profesionales especializados.

Tres de los participantes (Participantes 1, 4 y 5) tienen más de una década de antigüedad, lo que evidencia un conocimiento profundo del contexto organizacional y su proceso sostenido en los procesos institucionales. Por otro lado, los participantes 2, 3 y 6,

tienen entre uno y cuatro años de vinculación, aportan ideas renovada, enfoques innovadores y potencial de transformación para sus respectivas áreas.

Con relación a la naturaleza de las unidades en las que labora, cuatro de ellas son en el ámbito académico con funciones administrativas; una unidad se clasifica como administrativa con sus procesos académicos; y una es exclusivamente al área administrativa. Esta distribución refleja la transversalidad de los roles entre lo académico y administrativo en la institución.

Finalmente, cinco de los participantes tienen puestos fijos, lo que indica estabilidad laboral y continuidad en los procesos institucionales. Solo uno (Participante 6) está bajo contrato a tiempo completo, que se vincula a funciones directivas y/o proyectos de innovación.

**Cuadro 23. Propuestas para una política de inclusión laboral que conozca**

<b>Campo</b>	<b>Definición del campo</b>	<b>Respuestas</b>
Propuesta de política de inclusión laboral	Identificar si los Participantes conocen alguna propuesta para la política de inclusión laboral para personas con discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo con las respuestas obtenidas de 5 participantes, se identificó como resultado relevante la ausencia de una política formal de inclusión laboral, firmada y aprobada por las autoridades. No obstante, se evidencian intenciones de avanzar en esta línea, las cuales se reflejan tanto en el código de ética como en la cultura de valores organizacional no existe una política.</li> <li>El Participante 5 no ha escuchado sobre el tema.</li> </ul>

**Nota:** Elaboración propia según resultados de las entrevistas realizadas.

A partir de la información recopilada en las entrevistas, se identificó como resultado relevante la ausencia de una política formal de inclusión laboral, firmada y aprobada por las autoridades. A continuación, algunas frases relevantes.

- **Participante 1:** “No el término política como tal, pero sí, algunas intenciones de promover la inclusión dentro la institución.”
- **Participante 2:** “Cuando hablamos de política hablamos de algo firmado por las autoridades, que se va a la fundación. La fundación lo valida, hasta ese nivel no, pero siempre se habla de.”
- **Participante 3:** “La he escuchado desde el punto del código de ética, que la universidad sí tiene puntos importantes en los cuales hace énfasis acerca de valores, en estos valores podría caber el tema de la inclusión o respecto al respeto y la no discriminación.”

Otro aspecto relevante identificado es que el tema de inclusión se ha abordado con más frecuencia en relación con los estudiantes, mientras que su aplicación hacia los colaboradores de la universidad ha sido menos visible. No obstante, se reconoce que hay docentes con alguna discapacidad, lo que evidencia la necesidad de ampliar el enfoque inclusivo hacia todos los actores institucionales. A continuación, algunas frases relevantes.

- **Participante 4:** “Lo he escuchado más como en el lado de estudiantes y docentes, no tanto como colaboradores administrativos.”
- **Participante 6:** “Casualmente yo estoy trabajando en una comisión, pero es más que todo para entender como se hace la educación inclusiva, para ayudar al docente para trabajar en el aula con personas que tienen diferentes características y hacer el ejercicio de la docencia más inclusivo, también hay colaboradores que tienen las mismas condiciones que esos estudiantes.”

**Cuadro 24. Beneficios institucionales de una política de inclusión laboral**

Campo	Definición de campo	Respuestas
Beneficios para la universidad y colaboradores	Indagar cuales serían los beneficios para la universidad y colaboradores con una propuesta de política de inclusión para personas con discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según la percepción de los participantes, la inclusión laboral representa una oportunidad significativa tanto para la universidad como para sus colaboradores. Puede ser un mecanismo que enriquece los procesos administrativos y académicos, impulse la generación de nuevos temas de investigación, ampliar el impacto social y la visibilidad de la universidad. La participación de personas con discapacidad no solo diversifica el entorno laboral, sino que también aporta conocimiento basados en experiencias vividas, lo cual contribuye a consolidar una universidad comprometida con la equidad.</li> <li>• Sensibilización y cultura colaborativa: Los Participantes coinciden en que las personas con discapacidad en el entorno laboral generan una transformación positiva en la cultura organizacional. Se promueve la empatía, la conciencia social y el trabajo colaborativo, fortaleciendo vínculos entre los colaboradores de las diferentes áreas. La sensibilización contribuye a una formación integral que trasciende lo académico y se convierte en una experiencia de vida compartida.</li> </ul>

Campo	Definición de campo	Respuestas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura y accesibilidad: En relación con la infraestructura y accesibilidad, los participantes coinciden que la inclusión impulsa transformaciones físicas que benefician a toda la comunidad universitaria.</li> <li>• La adecuación de espacios mediante la instalación de rampas, baños accesibles y elevadores no solo responde a requerimientos específicos, sino que promueven entornos más funcionales, seguros y equitativos para toda la comunidad universitaria. Estas acciones concretas reflejan el compromiso de la universidad con la accesibilidad universal y la dignidad a todas las personas que forman parte de su entorno laboral.</li> <li>• Captación de talento nuevo: Los participantes coinciden en que una política de inclusión laboral permite incorporar perfiles de personas con habilidades únicas, frecuentemente invisibilizadas por barreras estructurales. Reconocer y valorar la diversidad en el entorno laboral amplía el espectro de capacidades institucionales, fortalece la innovación y contribuye a reducir la pérdida de talentos valiosos.</li> </ul>

Campo	Definición de campo	Respuestas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Asimismo, los participantes señalaron que la implementación de una política inclusiva se vincula directamente con la coherencia entre los valores institucionales y las acciones concretas, de este modo, la universidad no solo se posiciona como una institución que imparte educación de calidad, sino también como un agente transformador de realidades sociales.</li> </ul>

---

**Nota:** Elaboración propia según resultados de las entrevistas realizadas.

Con base a los resultados de las entrevistas, los beneficios que se obtendrían con la implementación de una política de inclusión laboral para personas con discapacidad sería una oportunidad estratégica para fortalecer la cultura institucional y el desarrollo humano en la universidad. A continuación, algunas frases relevantes.

- **Participante 1:** “El aporte se puede hacer en términos de investigación y la participación de estas personas con discapacidad.”
- **Participante 2:** “Creo que traería muchos beneficios tanto para las personas como para la universidad porque le daría esa visibilidad que necesitan las personas que atraviesan el tema de discapacidad que pueden laborar.”

Otro punto importante para mencionar es que los participantes coinciden que la inclusión laboral promueve la empatía, la conciencia social y el trabajo colaborativo. A continuación, algunas frases relevantes.

- **Participante 1:** “A nosotros como colaboradores también nos genera esa sensibilidad de conocer a este grupo de personas, aprender cuán competentes son, igual o más que nosotros mismos, con la discapacidad que ellos tienen, y también conocer más talento.”

- **Participante 5:** “Yo lo vería como un compañero más, una persona más que entra a trabajar en mi área y me sentiría cómoda de pensar que la universidad está pensando en hacer este tipo de políticas para dar oportunidad a personas que en nuestro país no hay nada específico para ellos.”

Con relación a la infraestructura y accesibilidad, se mencionaron ajustes en las instalaciones físicas. Se comparten algunas frases relevantes.

- **Participante 1:** “Algunas áreas o varias áreas de la institución si tienen algunas rampas y algunos espacios donde alguna persona con discapacidad se puede trasladar.”
- **Participante 4:** “Yo tal vez no uso silla de ruedas, pero al tener instalaciones que piensen en personas con silla de ruedas me beneficia a mí también, realmente todos nos beneficiamos de una política inclusiva y uno nunca sabe cuándo le va a tocar.”

Otro de los beneficios identificados con la inclusión laboral es que permite acceder a perfiles de personas con habilidades únicas, promoviendo la diversidad y aprovechando sus capacidades. A continuación, algunas frases relevantes.

- **Participante 2:** “Ser congruentes podría ser el beneficio.”
- **Participante 5:** “Creo que para la universidad sería también ser congruentes con acciones que están pendientes de las necesidades del país.”
- **Participante 6:** “Poder captar más talento porque en esa población hay indiscutible talento y se beneficia toda la comunidad, no poner barreras, cuando hay barreras perdemos grandes talentos.”

**Cuadro 25. Estrategia o acción que se esté implementando de inclusión laboral**

<b>Campo</b>	<b>Definición de campo</b>	<b>Respuestas</b>
Estrategias o acciones de	Investigar las estrategias o acciones de inclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo con las respuestas obtenidas se evidencia que los participantes no conocen acciones concretas que se estén realizando;</li> </ul>

<b>Campo</b>	<b>Definición de campo</b>	<b>Respuestas</b>
inclusión laboral	laboral que se estén desarrollando en la institución	<p>también indican que no hay lineamientos institucionales explícitos sobre inclusión laboral. Sin embargo, algunas de las acciones que identificaron son las vinculadas a la infraestructura accesible que ya se está considerando en el diseño físico de los nuevos espacios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• También mencionaron la campaña institucional de valores como un marco ético que, aunque es indirecto podría contribuir a fomentar una cultura de respeto e inclusión.</li> <li>• Finalmente, se observa una mayor atención institucional hacia los estudiantes con discapacidad, en contraste con la atención hacia colaboradores. Esta brecha evidencia una oportunidad de mejora para fortalecer el enfoque inclusivo hacia todos los miembros de la comunidad universitaria.</li> </ul>

---

**Nota:** Elaboración propia según resultados de las entrevistas realizadas.

Con relación a los resultados obtenidos sobre estrategias o acciones de inclusión laboral que ya se realizan en la universidad, se mencionaron algunas acciones individuales o casos observados y la infraestructura accesible como una estrategia prevista. A continuación, algunas frases relevantes.

- **Participante 1:**
  - “No he escuchado de forma oficial que la universidad tenga una estrategia de inclusión, y no es una estrategia como tal.”
  - “Sí he visto algunos docentes principalmente en la Facultad de Educación que tienen alguna discapacidad.”

- **Participante 2:**
  - “Se está considerando, un elevador, digamos para poder tener esa inclusión.”
  - “Estamos previendo utilizar la estructura de uno de los edificios que ya tiene rampas de movilidad para personas con capacidad diferente.”
- **Participante 3:** “Creo que específicamente este valor del respeto es uno de los pilares que habla acerca de la dignidad de las personas y en mi parecer creo que eso ya es una forma de poder fomentar el tema de la inclusión y los derechos.”
- **Participante 4:** “Creo que específicamente este valor del respeto es uno de los pilares que habla acerca de la dignidad de las personas y en mi parecer creo que eso ya es una forma de poder fomentar el tema de la inclusión y los derechos.”

**Figura 21. Nube de palabras beneficios y estrategias de una política de inclusión laboral**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de las entrevistas realizadas.

**Cuadro 26. Criterios de selección y contratación para personas con discapacidad**

<b>Campo</b>	<b>Definición del campo</b>	<b>Respuestas</b>
<p>Criterios que para la selección y contratación</p>	<p>Identificar si actualmente tienen criterios para selección y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo con las respuestas obtenidas, los participantes evidencian desconocimiento sobre los criterios que actualmente se aplican para la</li> </ul>

<b>Campo</b>	<b>Definición del campo</b>	<b>Respuestas</b>
de personas con discapacidad	contratación de personas con discapacidad que se utilizan en la universidad	<p>selección y contratación de personas con discapacidad en la universidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uno de los entrevistados comparte su apertura hacia la diversidad laboral, incluyendo la discapacidad, sin embargo, reconoce que no tiene claridad sobre los procedimientos que utiliza Recursos Humanos. Además, se identifican percepciones sobre la viabilidad de contratar personas con discapacidad en algunos puestos, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los ajustes técnicos y estructurales.</li> </ul> <p>En conjunto, las respuestas reflejan una oportunidad para sensibilizar al personal y desarrollar una propuesta de política de inclusión coherente con los valores institucionales.</p>

---

**Nota:** Elaboración propia según resultados de las entrevistas realizadas.

Según los resultados obtenidos de las entrevistas, se identificó que los criterios actualmente utilizados para selección y contratación que actualmente utilizan no son conocidos por los participantes. A continuación, se presentan algunas frases relevantes compartidas durante el proceso.

- **Participante 1:** “No, desconozco.”
- **Participante 2:** “No lo sé. Si me preguntas a mí, yo no tengo ningún problema con contratar a una persona que tenga problemas de movilidad.”
- **Participante 3:** “La verdad desconozco, porque no es parte de mi área.”
- **Participante 4:** “Yo sé que existen, pero nunca los he leído como tal.”
- **Participante 5:** “No, los desconozco. No sé ni siquiera si hay.”

**Cuadro 27. Ventajas y desafíos al implementar criterios específicos para personas con discapacidad**

<b>Campo</b>	<b>Definición del campo</b>	<b>Respuestas</b>
Ventajas y/o desafíos al implementar criterios específicos en el proceso de selección y contratación de candidatos con discapacidad	Identificar las ventajas o desafíos que se presentarían con criterios específicos para la selección y contratación de personas con discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las respuestas reflejan evidencian la comprensión amplia y reflexiva por parte de los participantes respecto a las implicaciones de establecer criterios específicos para la contratación de personas con discapacidad. Se destaca que esta práctica contribuiría a la captación de talentos valiosos, continuar fortaleciendo los valores institucionales y el impacto positivo en la cultura organizacional.</li> <li>• Asimismo, reconocen que la inclusión no solo beneficia a quienes presentan alguna discapacidad, sino que genera transformaciones significativas en los entornos laborales y académicos promoviendo una comunidad más equitativa y diversa.</li> <li>• No obstante, los participantes identificaron desafíos estructurales y culturales que requieren atención estratégica. Entre ellos se mencionan limitaciones en infraestructura, persistencia de estereotipos y la falta de criterios específicos, los cuales constituyen barreras que deben ser abordadas de manera integral.</li> <li>• La sensibilización de líderes y equipos, así como el rediseño de procesos de selección, emergen como elementos clave para garantizar la efectividad de la propuesta de una política de inclusión laboral.</li> </ul>

---

**Nota:** Elaboración propia según resultados de las entrevistas realizadas.

Asimismo, los participantes reconocen que la definición de criterios específicos implicaría una serie de ventajas y desafíos en los procesos institucionales. A continuación, se presentan algunas frases relevantes que ilustran estas percepciones.

- **Participante 1:**
  - “Nuestros espacios no han tenido un estudio o adecuación para personas con discapacidad.”
  - “Creo yo que la universidad cuenta con la infraestructura esencial para poder hacer estas adecuaciones.”
- **Participante 2:**
  - “Si queremos ser inclusivos en su preparación, no considerar su discapacidad, lo importante es su experiencia.”
  - “Ser congruentes con el mensaje que damos y eso a veces fomenta ambiente y forma un criterio.”
  - “El reto es más para la persona, romper esa barrera de decir aquí estoy y no me vean, porque tengo una silla de ruedas o lo que sea, sino véanme por la persona que soy.”
- **Participante 3:**
  - “Los perfiles de puesto en este caso en los cuales puedan filtrar bien y adecuar bien esta parte de inclusión para los diferentes colaboradores que presenten alguna discapacidad.”
  - “Fomentar el tema de inclusión abre la brecha de poder considerar este enfoque de derechos.”
- **Participante 4:**
  - “Todos podemos beneficiarnos de estos criterios.”
  - “Nos ayuda a las personas que somos líderes de unidades grandes a poder también formar a otros y a ser más conscientes de estos temas.”
  - “Retos primero de infraestructura, lo otro también de cultura.”
- **Participante 5:**
  - “Yo creo que enriquecería porque es un ejemplo y eso también tiene efecto cascada, la universidad lo hace, cómo lo hago yo dentro de mi propia familia.”

- “Si tuviésemos personas ya incorporadas a la fuerza laboral, también podrían surgir programas, un diplomado de algún tema para personas con discapacidad.”
- “Tener un profesor que este en silla de ruedas no impide nada, no hay nada diferente con uno que esté parado.”
- **Participante 6:**
  - “Creo que definitivamente quitar barreras a encontrar talento.”
  - “Para incluir estas medidas hay que repensar bien todo el proceso de búsqueda de talento y contratación, hay que repensarlo, eso que llevaría un tiempo y luego en la ejecución.”

**Figura 22. Mapa temático de ventajas al implementar criterios específicos en la selección y contratación de personas con discapacidad**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de las entrevistas realizadas.

**Figura 23. Mapa temático desafíos al implementar criterios específicos en la selección y contratación de personas con discapacidad**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de entrevistas realizadas.

**Cuadro 28. Infraestructura accesible**

<b>Campo</b>	<b>Definición del campo</b>	<b>Respuestas</b>
Infraestructura para facilitar el acceso, la movilidad y comodidad de las personas con discapacidad	Identificar la infraestructura que se necesita para facilitar el acceso a las personas con discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las respuestas evidencian que la universidad tiene una infraestructura que favorece el acceso y la movilidad de personas con discapacidad, especialmente en espacios como el Centro de Innovación y Tecnología (CIT). Se reconocen elementos positivos como ascensores, sanitarios accesibles y rampas en diversos edificios. Sin embargo, también se identifican oportunidades de mejora en aspectos como la nivelación de</li> </ul>

Campo	Definición del campo	Respuestas
		<p>cafeterías; la disponibilidad de sanitarios accesibles en otros espacios, la adecuación de la biblioteca, rotulación inclusiva y la implementación de protocolos de evacuación para personas con discapacidad en situaciones de emergencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="755 730 1308 1199">• Los participantes subrayan que la infraestructura debe considerar, además de la movilidad física, las necesidades sensoriales, como la discapacidad visual y auditiva. En este sentido, destaca la importancia de incorporar tecnologías accesibles, señalización táctil y sistemas de alerta específicos para personas con discapacidad.</li> <li data-bbox="755 1226 1308 1638">• Finalmente, se plantea la necesidad de evaluar de manera integral los requerimientos de todas las personas que podrían beneficiarse de estas adecuaciones, no exclusivamente aquellas con discapacidad, esto con el objetivo de consolidar un entorno laboral realmente inclusivo.</li> </ul>

---

**Nota:** Elaboración propia según resultados de entrevistas realizadas.

Las respuestas de los entrevistados permiten identificar fortalezas y áreas de mejora en la infraestructura institucional, particularmente en lo referente a la accesibilidad, inclusión y adecuaciones para personas con discapacidad. A continuación, se comparten frases relevantes.

- **Participante 1:**

- “Rampas definitivamente, mínimo, ascensor ideal, señalización en braille para cuando las personas ciegas van en la calle, en el suelo tiene el código, eso sería vital.”
- “En la Secretaría general, también capacitar a personas en lengua de señas, como primera línea de atención al cliente.”
- “Creo yo que la universidad cuenta con la infraestructura esencial para poder hacer estas adecuaciones.”
- “En la biblioteca se debería tener servicios braille y servicios auditivos para atender al estudiante y a cualquier persona que quiera hacer investigación.”
- “¿Cómo se notifica a alguien qué es sordo que hay una emergencia? Y que está sonando la alarma.”

- **Participante 2:**

- “Si vamos a hacer una nueva oficina, colocar un tipo de braille.”
- “Se considera a las personas con problemas de movilidad, pero ciegos y sordos, realmente todavía no.”

- **Participante 3:** “Que algunos salones o espacios laborales estén diseñados para poder brindar un espacio específico para una persona que tiene una discapacidad.”

- **Participante 4:**

- “Sería muy interesante que existiera como unos lineamientos básicos de inclusión para diseño de espacios y para aceptación de software.”
- “Creo que nos falta no solo la política general, sino esos lineamientos para ir construyendo un entorno más inclusivo.”

- **Participante 5:** “Dinero para hacer las rampas y para hacer todos esos accesos.”

- **Participante 6:** “Invertir en una consultoría con un experto que pueda primero decirle a la universidad, lo que se necesita para hacer un campus y una institución inclusivos.”

## Cuadro 29. Recursos indispensables para infraestructura

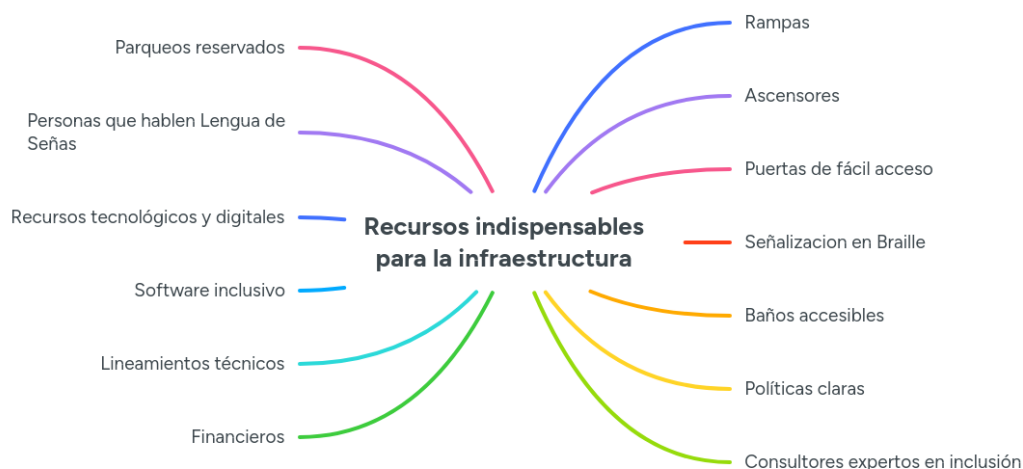
Campo	Definición del campo	Respuestas
<p>Recursos para tener la infraestructura adecuada para personas con discapacidad</p>	<p>Indagar sobre los recursos que son indispensables para adecuar la infraestructura necesaria para contratar a personas con discapacidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las respuestas de los participantes reflejan una visión integral sobre los recursos necesarios para consolidar una infraestructura verdaderamente inclusiva en el entorno laboral. Se destaca que, más allá de las rampas, ascensores y señalización en braille, es esencial tener personal capacitado, plataformas digitales accesibles y políticas institucionales claras que orienten las acciones.</li> <li>• Asimismo, se reconoce que la inclusión no puede depender únicamente de la voluntad individual, sino que requiere inversión estratégica, planificación técnica y acompañamiento especializado. La formación de los colaboradores en lengua de señas, la adecuación de puertas, baños y parqueos, incorporación de software inclusivo, todos son elementos clave para garantizar condiciones laborales dignas y equitativas para personas con discapacidad.</li> <li>• Existe consenso en que esta transformación debe ser estructural y estar liderada por las autoridades institucionales, combinando recursos físicos, humanos, tecnológicos, normativos y financieros, articulados desde</li> </ul>

Campo	Definición del campo	Respuestas
		una visión coherente con la cultura organizacional y de valores.

**Nota:** Elaboración propia según resultados de las entrevistas realizadas.

Las respuestas obtenidas evidencian una comprensión amplia de los participantes sobre los recursos necesarios para fortalecer una infraestructura laboral inclusiva, combinando elementos físicos, humanos, tecnológicos y normativos desde una visión institucional estratégica y coherente.

**Figura 24. Mapa temático de recursos indispensables para infraestructura**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de las entrevistas realizadas.

**Cuadro 30. Participación en la propuesta de una política de inclusión laboral**

<b>Campo</b>	<b>Definición del campo</b>	<b>Respuestas</b>
Interés y colaboración para el desarrollo e implementación de una propuesta de política de inclusión laboral	Investigar la disposición de colaborar en el desarrollo e implementación de una propuesta de política de inclusión laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los participantes expresaron su disposición a colaborar en el desarrollo de una propuesta para la política de inclusión laboral, algunos mencionaron limitaciones de tiempo o conocimientos específicos, esta apertura refleja un compromiso auténtico con la mejora continua y con los procesos de transformación institucional en coherencia con la cultura de valores que promueve la universidad.</li> <li>• Destaca la opinión que colaborar en la propuesta representa una oportunidad de aprendizaje personal y profesional en el tema de inclusión para avanzar hacia entornos más inclusivos que no solo favorece a personas con discapacidad, sino que mejora la experiencia institucional para toda la comunidad.</li> </ul>

---

**Nota:** Elaboración propia según resultados de las entrevistas realizadas.



### 3. Grupo focal con autoridades, colaboradores, directores y docentes

Con el propósito de explorar la inclusión laboral de personas con discapacidad desde la perspectiva de los participantes, se diseñó una guía con ocho preguntas estratégicas para realizar el grupo focal. Esta herramienta permitió recopilar percepciones, experiencias y opiniones clave sobre las prácticas inclusivas en el ámbito laboral. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos a partir del análisis de las respuestas de los trece participantes.

**Cuadro 31. Ejes temáticos: política de inclusión y beneficios institucionales**

Eje temático	Respuestas	Frases relevantes
Política de inclusión laboral	Los participantes coinciden en que no tienen conocimiento de alguna propuesta institucional de inclusión laboral para personas con discapacidad.	<b>P4:</b> “No han escuchado sobre alguna propuesta.”
Beneficios para la universidad y sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes identificaron múltiples beneficios, entre ellos permitiría delegar atribuciones específicas con el objetivo de distribuir de manera más equitativa la responsabilidad y reconocer las capacidades diversas en los equipos de trabajo.</li> <li>Otro beneficio sería el impacto positivo de una cultura institucional más inclusiva y tolerante. El tener colaboradores con discapacidad contribuiría a eliminar etiquetas, fortalecer la cultura de valores y</li> </ul>	<p><b>P6:</b> “Es un requisito de acreditación.”</p> <p><b>P7:</b> “Puntos de mejora, una institución educativa y se debiera enseñar, pero es muy difícil enseñar algo en lo que no se tiene experiencia. Tener a personas con discapacidad que lo viven, eso regresaría mucho sobre lo que han enseñado.”</p>

Eje temático	Respuestas	Frases relevantes
	<p>corregir enfoques mal abordados sobre la diversidad. Este proceso se alinea con los Objetivos de Desarrollo del Milenio -ODS-.</p>	<p><b>P8:</b> “Ayudar a ser más inclusivos, tolerantes, enseñar a quitar etiquetas, fortalecer los valores y aspectos mal abordados.”</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Además, identificaron que la inclusión tendría un efecto transformador en la comunidad universitaria.</li> </ul>	<p><b>P10:</b> “Transforma la realidad de la persona para sentirse útiles.”</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalmente se mencionó que la implementación de una política de inclusión laboral responde a requisitos de acreditación institucional, su impacto va más allá de su cumplimiento normativo debido a que transforma la realidad de las personas, permitiéndoles sentirse útiles y valoradas en el entorno laboral.</li> </ul>	

---

**Nota:** Elaboración propia según resultados del grupo focal.

**Cuadro 32. Ejes temáticos: estrategia o acción que se esté implementando y criterios para la selección y contratación de personas con discapacidad**

Eje temático	Respuestas	Frasas relevantes
Estrategia o acción	<p>Los participantes reconocen algunas acciones como la política de teletrabajo.</p> <p>En infraestructura, hay avances, específicamente en el CIT, como los elevadores, rampas y sanitarios. Sin embargo, son necesarios los protocolos de emergencia, señalización inclusiva y espacios para personas con discapacidades sensoriales.</p>	<p><b>P2:</b> “La universidad sí ha trabajado e irá adecuando las nuevas instalaciones y remodelaciones pensando en discapacidad.</p> <p>Algunas no están cubiertas, por ejemplo, para una cieguera”.</p> <p><b>P3:</b> “En el CIT, es importante ver el tema de emergencia para personas que alguna vez se lastimaron y están enyesadas y a la hora de un simulacro”.</p> <p><b>P9:</b> “Señalización para personas con visibilidad disminuida o cieguera”.</p> <p><b>P10:</b> “Hay rampas que se necesitan mejorar”.</p>

Eje temático	Respuestas	Frases relevantes
		<b>P12:</b> “Para los colaboradores ayuda para hacer teletrabajo.”
Criterios para la selección y contratación	Los participantes coinciden que no conocen los criterios que se utilizan para la selección y contratación de personas con discapacidad.	<b>Participantes:</b> “No los conocen”.

**Nota:** Elaboración propia según resultados del grupo focal.

**Cuadro 33. Ejes temáticos: ventajas y desafíos de criterios específicos de selección y contratación**

Eje temático	Respuestas	Frases relevantes
Ventajas y desafíos de criterios específicos de selección y contratación	<p>Durante la actividad los participantes identificaron como ventajas, el ajuste laboral y el acompañamiento psicológico en situaciones de discapacidad adquirida.</p> <p>Los desafíos que algunos identificaron son evaluar en qué plazas disponibles podrían contratar a persona con alguna discapacidad y la sensibilización de la comunidad.</p>	<p><b>P7:</b> “Puestos para personas con discapacidad.”</p> <p><b>P8:</b> “Sensibilización de la comunidad.”</p> <p><b>P12:</b> “Un colaborador perdió su pierna por un accidente, se le brindaron beneficios psicológicos y la oportunidad de trabajar desde su casa.”</p>

**Nota:** Elaboración propia según resultados del grupo focal.

**Cuadro 34. Ejes temáticos de infraestructura y recursos necesarios**

Eje temático	Respuestas	Frases relevantes
Infraestructura y recursos necesarios	<p>Los participantes coincidieron en una serie de necesidades específicas orientadas a la inclusión, entre las que destacan: baños amplios para personas con discapacidad, instalación de accesos diferenciados, espacios para personas de baja estatura en el área de restaurantes, incorporación de tecnologías accesibles y contratación de personal capacitado en planificación inclusiva de acuerdo con el Código de Trabajo.</p> <p>También mencionaron la importancia que las remodelaciones y nuevas construcciones se fundamenten en los principios del diseño universal.</p> <p>De manera complementaria, se mencionó el potencial de la inteligencia artificial y sus herramientas como recurso estratégico para eliminar barreras y ampliar la accesibilidad.</p>	<p><b>P3:</b> “Acceso para personas de talla pequeña en diferentes servicios y restaurantes”.</p> <p><b>P4:</b> “Se debe coordinar con seguridad para que abran las puertas a personas que utilizan sillas de ruedas”.</p> <p><b>P5:</b> “La tecnología rompe muchas barreras, conocimiento del uso de Canvas tiene accesibilidad para no videntes”.</p> <p><b>P7:</b> “Se necesita una persona con conocimiento para planificar y dirigir el tema de inclusión de acuerdo con el Código de Trabajo”.</p>

<b>Eje temático</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frases relevantes</b>
		<b>P9:</b> “La también está desarrollando nuevas herramientas para seguir rompiendo barreras”.

**Nota:** Elaboración propia según resultados del grupo focal.

**Cuadro 35. Ejes temáticos para políticas de inclusión laboral externas y participación en la propuesta de una política de inclusión laboral**

<b>Eje temático</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frases relevantes</b>
Políticas de inclusión laboral externas	Algunos participantes mencionaron algunas políticas externas de inclusión laboral, como las del Ministerio de trabajo y la Universidad Rafael Landívar.	<b>P8:</b> “Encontré la política de inclusión laboral del Ministerio de Trabajo”.
Disposición e interés de colaborar en el desarrollo de una propuesta de política de inclusión laboral	Todos los participantes están dispuestos a colaborar en el desarrollo y/o implementación de la propuesta de una política de inclusión laboral.	<b>Participantes:</b> “Si, me gustaría apoyar”.

**Nota:** Elaboración propia según resultados del grupo focal.



**Ejemplo:** Durante la actividad todos los participantes asumieron el rol de personas con discapacidad y al finalizar compartieron su percepción sobre la experiencia vivida.

- **Criterio 2: Actitud hacia las personas con discapacidad**

- Todos los participantes evidenciaron una actitud positiva caracterizada por la empatía, respeto y aceptación de las personas con discapacidad que formaron parte de la actividad de sensibilización.

**Ejemplo:** Durante el desarrollo de la actividad, se observó una interacción respetuosa y solidaria por parte de los participantes, quienes acompañaron y brindaron apoyo a las personas con discapacidad en la ejecución de la tarea asignada, favoreciendo un entorno inclusivo y colaborativo.

- **Criterio 3: Colaboración con las personas con discapacidad**

- Los participantes expresaron su disposición para colaborar activamente con compañeros con discapacidad, promoviendo su inclusión y sentido pertenencia dentro de la institución. También, destacaron la necesidad de que los líderes participen en actividades de sensibilización, como ruta para fortalecer su compromiso hacia la inclusión.

- Todos los participantes manifestaron interés en brindar apoyo a personas con discapacidad en el entorno laboral. Algunos compartieron experiencias previas de acompañamiento a colegas que adquirieron una discapacidad a causa de enfermedades o accidentes.

**Ejemplo:** Durante la actividad, que varios líderes ofrecieron apoyo a las personas con discapacidad utilizando instrucciones escritas, orales y gestuales, facilitando su participación y el logro del objetivo propuesto.

- **Criterio 4: Conocimiento de lenguaje inclusivo**

- Los participantes indicaron no tener dominio del lenguaje inclusivo y reconocieron con dificultad algunos gestos asociados a la comunicación respetuosa.

- Tienen algunos conocimientos generales sobre de discapacidad, se identificaron conceptos imprecisos o desactualizados.

Durante la actividad se les proporcionó un documento con términos de lenguaje recomendados e inapropiados para referirse a las personas con discapacidad, el cual fue valorado como un recurso pertinente y necesario para fortalecer el uso correcto del lenguaje.

**Ejemplo:** Durante la actividad se mencionaron algunos conceptos como “Persona con necesidades especiales”, “Persona con capacidades diferentes”.

- **Criterio 5: Apoyo a propuesta de política de inclusión laboral**

- Los participantes manifestaron su disposición para colaborar en el desarrollo e implementación de la propuesta de política institucional de inclusión laboral.
- Asimismo, señalaron que actualmente no se promueve de manera formal la implementación de una política de inclusión laboral, lo que evidencia una oportunidad estratégica para fortalecer el compromiso institucional con la inclusión.

Para finalizar la actividad de sensibilización se invitó a los participantes a compartir una palabra o frase que represente aquello que se llevan como reflexión personal, expresando su compromiso con el fortalecimiento de la inclusión laboral dentro de la institución.



## **2. Claridad**

Para estos criterios se obtuvo una media de 4.75 sobre 5, el objetivo y alcance están redactados para la fácil comprensión de diferentes públicos y los ajustes razonables están bien definidos.

## **3. Cultura inclusiva**

En el resultado se obtuvo una media de 4.50 de 5, las acciones de sensibilización y capacitación son pertinentes, las expertas sugieren incluir concientización, seguimiento post capacitación y definiciones de los diferentes conceptos para una mejor comprensión.

## **4. Enfoque inclusivo y accesibilidad**

El resultado obtenido demuestra una media de 4.25 de 5, la propuesta de una política puede garantizar la inclusión de personas con y sin discapacidad incorporando los principios de accesibilidad universal y teniendo el apoyo de las autoridades de la institución.

## **5. Pertinencia**

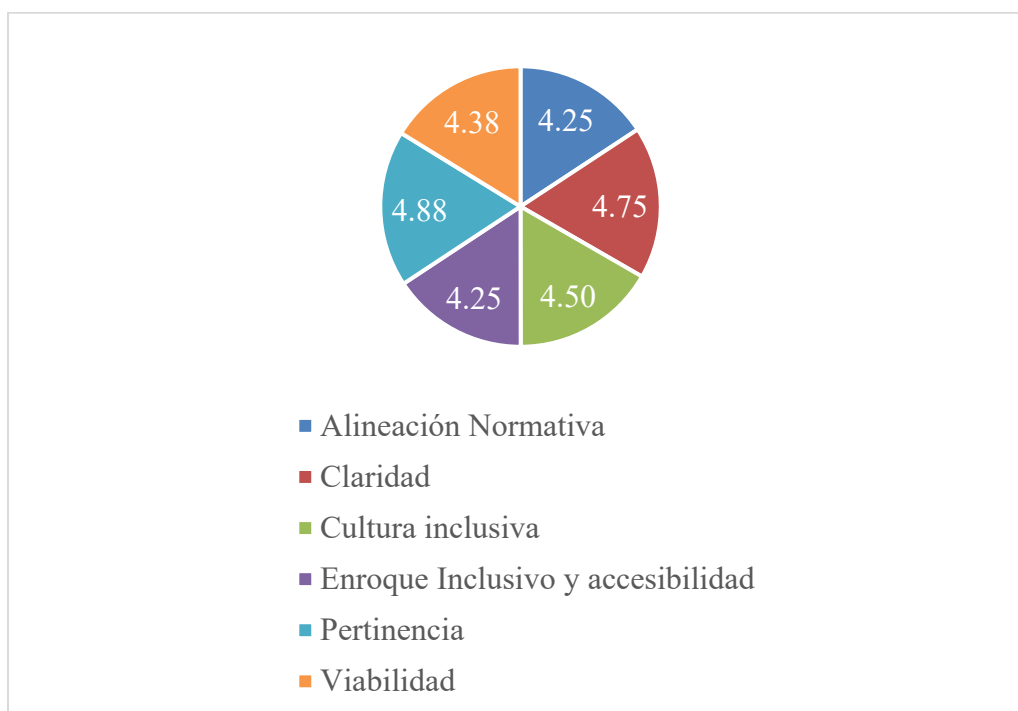
Los resultados demuestran una media de 4.88 de 5, la propuesta de política responde a las necesidades reales de la inclusión laboral en la universidad. Los beneficios para las personas con discapacidad y para la institución están claramente definidos. Este criterio destaca como uno de los más altos del proceso de evaluación.

## **6. Viabilidad**

En estos criterios se obtuvo una media de 4.38 de 5, los procesos de reclutamiento inclusivo son aplicables en la práctica y tienen coherencia con los recursos de la institución. Sin embargo, las adaptaciones de infraestructura y tecnología tienen desafíos financieros los cuales podrían realizarse por medio de alianzas estratégicas y planificación presupuestaria.

A continuación, se presentan las puntuaciones de los criterios por cada experto.

**Figura 28. Resultados de la media en la evaluación del juicio de expertos**



**Nota:** Elaboración propia según resultados de juicio de expertos.

**Cuadro 36. Evaluación por criterio según cada experta**

Criterio	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Promedio de cada criterio	Media
<b>Alineación Normativa</b>	3	5	5	4	4.25	4.25
La política se ajusta a leyes nacionales e internacionales.						
Incluye mecanismos de validación con expertos externos en inclusión laboral	5	3	4	5	4.25	

<b>Criterio</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>	<b>Experto 4</b>	<b>Promedio de cada criterio</b>	<b>Media</b>
<b>Claridad</b>	5	5	5	5	5	4.75
El objetivo y alcance están redactados de manera comprensible						
Los ajustes razonables están bien definidos	5	4	5	4	4.50	
<b>Cultura inclusiva</b>	4	5	4	5	4.50	4.50
Las acciones para sensibilización y capacitación son suficientes						
<b>Enfoque inclusivo y accesibilidad</b>	4	5	3	5	4.25	4.25
La política garantiza la inclusión y accesibilidad para todas las personas con 4o sin discapacidad.						
<b>Pertinencia</b>	5	5	5	5	5	4.88
La política abarca necesidades reales de inclusión laboral en la universidad.						
Los beneficios para personas con discapacidad y la universidad son claros	4	5	5	5	4.75	
<b>Viabilidad</b>	5	5	5	5	5	4.38

<b>Criterio</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>	<b>Experto 4</b>	<b>Promedio de cada criterio</b>	<b>Media</b>
Los procesos para reclutamiento inclusivo son aplicables en la práctica						
Las adaptaciones de infraestructura y tecnología son realistas financieramente.	4	4	2	5	<b>3.75</b>	

**Nota:** Elaboración propia según resultados de juicio de expertos.

Los comentarios cualitativos de los expertos reflejan una alta valoración técnica del documento. Algunas expertas coincidieron que es importante iniciar con acciones graduales, además expresaron una valoración profesional del trabajo realizado que demuestra la calidad técnica y el compromiso profesional que sustenta la propuesta. En el siguiente cuadro se comparten las citas más relevantes.

**Figura 29. Citas relevantes del juicio de expertos**

<b>Experta</b>	<b>Citas textuales</b>
<b>1</b>	“Recuerde que este documento necesita servir de guía práctica para tomar decisiones y evaluar si la organización realmente está siendo inclusiva”.
<b>2</b>	“Me parece que es una política muy valiosa y necesaria para la universidad. Destacas líneas de acción fundamentales y retratas bien el impacto positivo tanto para la Universidad como para las personas con discapacidad”.
	“¡Felicidades! Es un aporte sumamente enriquecedor y sé que un día la veremos implementada”.
<b>3</b>	“Conchita es un tema que me apasiona y siempre lo he considerado importante de manejar en la Universidad. Es necesario iniciar con pequeños cambios para que pueda iniciar con la adopción de la Política, recuerde que existen muchas personas que se resisten a este tipo de cambios”.
	“Siempre es necesario que escuche a los estudiantes con una mentalidad abierta a este tema y que le pueda brindar la capacitación necesaria para concientizarlos y no solo sensibilizarlos”.
<b>4</b>	“Excelente trabajo realizado.”

**Nota:** Elaboración propia con base a los resultados del proceso de validación por juicio de expertos.

Las expertas realizaron diversas recomendaciones orientadas a fortalecer el contenido del documento. En relación con el objetivo general, una de ellas sugiere modificar el término a “objetivos” dado a que se describen más de dos acciones. De manera consensuada, recomiendan reforzar el marco normativo de referencias legales y uso de un lenguaje técnico más preciso. Así mismo, se valoró la claridad de los conceptos, recomendando desarrollar contenido para públicos que están familiarizados con el tema.

Se destacó la importancia de los valores individuales y la convivencia como elementos fundamentales para la inclusión institucional. Sugirieron revisar la terminología empleada e incluir una sección de definiciones que facilite la comprensión integral del documento. Todas las observaciones y recomendaciones fueron tomadas en cuenta para la versión final de la propuesta.

## V. DISCUSIÓN

El objetivo central de la investigación fue recopilar información estratégica que permitiera diseñar la propuesta de una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad, orientada a su implementación en una universidad privada. Con esta iniciativa se busca generar beneficios tanto institucionales como para los colaboradores actuales y para quienes aspiran a integrarse laboralmente. También se contempló la evaluación de los criterios vigentes para la selección y contratación de personas con discapacidad, así como el análisis de las condiciones de infraestructura necesarias para garantizar la accesibilidad. Finalmente se plantea fomentar una cultura inclusiva que se integre a la cultura organizacional para fortalecer el compromiso institucional, la mejora continua y la excelencia que trasciende.

El proceso de recopilación de información se llevó a cabo mediante la aplicación de cuatro instrumentos diseñados en función de cuatro ejes temáticos, siendo estos: Beneficios que se obtendrían con la implementación de una propuesta de política de inclusión laboral; Criterios específicos para la selección y contratación de personas con discapacidad; Condiciones de infraestructura necesarias para garantizar accesibilidad; y Fortalecimiento de una cultura inclusiva como parte integral de la cultura organizacional. La información obtenida fue de utilidad para el diseño de la propuesta.

### **A. Beneficios que se obtendrían con la implementación de una propuesta de política de inclusión laboral**

Los resultados reflejan un consenso significativo sobre la importancia de tener una propuesta de política institucional de inclusión laboral que beneficiaría tanto a la universidad como a sus colaboradores. Entre los principales beneficios identificados por los participantes destacan: cambios de conducta organizacional, la motivación del personal, el fortalecimiento de trabajo en equipo, requisitos para certificaciones, mayor prestigio y visibilidad de la universidad.

## **B. Criterios específicos para la selección y contratación de personas con discapacidad**

La mayoría de los participantes manifestaron desconocer los criterios actuales de selección y contratación de personas con discapacidad, no obstante, las respuestas demuestran una valoración positiva para la creación y/o revisión de criterios específicos destacando el respeto hacia la integridad de la persona y aprovechar el talento diverso.

Se identificaron propuestas concretas para revisar puestos de trabajo, hacer ajustes en las convocatorias, entrevistas, evaluaciones y la claridad en los procesos de selección, así también, realizar capacitaciones de concientización y sensibilización para líderes y colaboradores.

Los participantes también identificaron ventajas de tener criterios específicos entre ellas: acceso a nuevo talento, coherencia institucional, diversidad de conocimiento, creación de procesos formativos para personas con discapacidad y reducción de pérdida de talento. También hablaron sobre desafíos, entre los que destacan: barreras físicas, actitudinales, culturales y estereotipos, infraestructura en espacios masivos, adecuación de espacios, tolerancia y cultura inclusiva.

## **C. Condiciones de infraestructura necesarias para garantizar accesibilidad**

Los participantes reconocen que la universidad tiene rampas en algunos edificios y espacios amplios en el Centro de Innovación y Tecnología (CIT). No obstante, identifican desafíos persistentes en infraestructura, entre ellos: la necesidad de colocar más rampas, habilitar sanitarios y parqueos accesibles, disponer de espacios de trabajo amplios, mejorar los accesos internos para personas usuarias de silla de ruedas, incorporar señalización en Braille para personas con discapacidad visual y establecer medios visuales para personas con discapacidad auditiva. En cuanto a tecnología, resalta la importancia de tener recursos digitales accesibles y software inclusivo que favorezca la participación de toda la comunidad universitaria.

## **D. Fortalecimiento de una cultura inclusiva como parte integral de la cultura organizacional**

La cultura inclusiva se posiciona como un eje transversal en los resultados obtenidos. La mayoría de los participantes identifica la necesidad de fortalecer los procesos institucionales de capacitación, concientización y sensibilización institucional en torno a la inclusión laboral. Asimismo, se identifican barreras como las resistencias culturales y el desconocimiento del tema, que limitarían el avance hacia entornos laborales inclusivos.

Entre las propuestas sugeridas que se incluyan se encuentran: campañas de sensibilización, programas de capacitación continua y espacios de reflexión institucional dirigidos a todos los niveles de la universidad. El objetivo de estas acciones sería transformar la cultura organizacional, eliminar prejuicios y promover una convivencia basada en el respeto, la equidad y la inclusión.

Los resultados del juicio de expertos evidencian un alto nivel de aceptación de la propuesta de política en criterios clave como pertinencia, claridad, cultura inclusiva, viabilidad, alineación normativa, enfoque inclusivo y accesibilidad. Lo anterior respalda la validez del documento producto como recurso estratégico para la universidad en el proceso de inclusión laboral. Asimismo, la retroalimentación recibida confirma que la propuesta respondería de manera efectiva a los requerimientos de una institución comprometida con la incorporación laboral de personas con discapacidad.

De acuerdo con lo planteado por ASODISPRO (2023), la inclusión laboral es una práctica con diferentes acciones que tiene el objetivo de proporcionar oportunidades de trabajo, además de un trato justo e igualitario para todos los colaboradores dentro de un ambiente laboral. Para ello es necesario eliminar barreras y motivar la participación de diferentes personas, entre ellas las personas con discapacidad. Es necesaria la creación de espacios de trabajo inclusivos, adoptar o crear políticas y prácticas de inclusión laboral para promover e implementar ajustes necesarios, para asegurar que todos los colaboradores contribuyan y se desarrollen profesionalmente con las mismas condiciones y oportunidades.

Con base a lo anterior, las diferentes recomendaciones formuladas por expertos para fortalecer la propuesta de una política de inclusión laboral, con enfoque a personas con discapacidad, destacan la necesidad de: alinear normativamente dicha política con leyes nacionales e internacionales; establecer alianzas estratégicas con actores especializados a

nivel nacional e internacional que faciliten su implementación, realizar ajustes en los procesos de selección y contratación; infraestructura accesible, y desarrollar programas de capacitación orientados a la concientización, sensibilización, práctica de valores individuales y fortalecimiento de la convivencia institucional. Estas recomendaciones reflejan el compromiso institucional de asegurar que la Dirección General de Gestión de Talento Humano participe activamente en el desarrollo de la propuesta. Asimismo, se contempla la intervención de la Dirección de Cultura y Cambio para fortalecer la cultura organizacional y los valores institucionales. En caso de ser aprobada, se propone su implementación gradual por fases.

En síntesis, los expertos no solo validaron la propuesta, sino que aportaron insumos valiosos que fortalecen su contenido y potencian su enfoque innovador como recurso institucional. Estas contribuciones permiten presentar la propuesta como una herramienta transformadora para los procesos de inclusión laboral en la universidad.

## VI. CONCLUSIONES

1. La mayoría de los participantes manifestó no conocer propuestas previas relacionadas con una política de inclusión laboral en la universidad. Esta falta de conocimiento sugiere la necesidad de implementar estrategias de formación y comunicación para fortalecer la cultura inclusiva.
2. Los participantes coinciden en la importancia de desarrollar una propuesta de política de inclusión laboral, reconociéndola como una iniciativa estratégica con beneficios para toda la comunidad universitaria. Entre los principales aportes identificados destacan: fortalecimiento del clima organizacional, el incremento de la motivación de los colaboradores, la promoción del trabajo en equipo, la atracción y retención de talento, el cumplimiento de requisitos asociados a procesos de certificación, así como el aumento del prestigio y visibilidad institucional. Estos beneficios evidencian el potencial transformador que una política inclusiva podría generar para entornos laborales equitativos, diversos y accesibles.
3. La mayoría de los participantes manifestó no conocer los criterios actuales de selección y contratación de personas con discapacidad, lo que señala la necesidad de crear los criterios, realizar los ajustes pertinentes y socializarlos con las personas líderes de las diferentes direcciones y unidades. Las áreas administrativa y académica fueron identificadas como espacios viables para la inclusión laboral, lo que permite reconocer esfuerzos iniciales en estas áreas y proyectar nuevas acciones para su fortalecimiento institucional.
4. Los participantes identificaron barreras en la infraestructura de algunos edificios de la universidad, donde, si bien existen rampas, es necesario mejorar la accesibilidad. Señalaron la importancia de tener sanitarios y parqueos accesibles, ampliar los espacios de trabajo, incorporar señalización en braille y medios auditivos en toda la universidad, así como realizar los ajustes en los protocolos de emergencia para personas con discapacidad visual y auditiva. Finalmente, se enfatizó la necesidad de aplicar los lineamientos del diseño universal tanto en nuevas construcciones como en los ajustes de infraestructura existentes, con el fin de garantizar entornos inclusivos y funcionales para toda la comunidad universitaria.

5. Los participantes identifican barreras relacionadas con la resistencia al cambio y el desconocimiento sobre la inclusión laboral, así como limitaciones en la formación institucional, la transformación cultural y el ajuste de procesos internos. Estos aspectos evidencian la necesidad de implementar una estrategia integral que incluya campañas de concientización y sensibilización, programas de formación continua y espacios de reflexión dirigido a líderes y colaboradores. El objetivo sería transformar paradigmas y eliminar prejuicios con el fin de promover una cultura organizacional inclusiva, equitativa y respetuosa.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Actualmente la universidad no cuenta con una política de inclusión laboral, por lo que se recomienda desarrollar una propuesta con enfoque progresivo y flexible que permita realizar ajustes de acuerdo con las necesidades que surjan. Esta política debería implementarse de manera gradual, con el objetivo de fortalecer y ampliar las acciones orientadas a la inclusión.
2. Se sugiere que la política contemple aspectos clave como los beneficios para los colaboradores; criterios claros para la selección y contratación de personas con discapacidad; ajustes en la infraestructura; programas de formación continua que promuevan una cultura inclusiva, y difusión de todas las acciones que se realizan por medio de boletines y espacios informativos.
3. Es indispensable que en la elaboración de la política se tome en cuenta las sugerencias de los colaboradores, además de que sea conocida, validada y enriquecida por personas clave dentro de la universidad, para que sus aportes contribuyan a que la propuesta sea valorada y genere un impacto positivo.
4. La revisión de los procesos de selección y contratación, así como incorporar ajustes razonables en convocatorias, entrevistas y evaluaciones es recomendable para asegurar que se basen en criterios claros, objetivos y accesibles para todos los candidatos. Es importante que la evaluación se centre en las competencias y experiencia de cada persona, garantizando los procesos inclusivos.
5. En cuanto a la inducción y el acompañamiento laboral de nuevos colaboradores, se recomienda incorporar principios de inclusión en todos los manuales, protocolos y materiales informativos, promoviendo desde el inicio una cultura organizacional respetuosa e inclusiva.
6. Es importante identificar y priorizar áreas administrativas y académicas estratégicas para la implementación de proyectos piloto de inclusión laboral. Estos pilotos permitirán evaluar su impacto, generar aprendizajes valiosos y facilitar nuevas oportunidades de inclusión en otras unidades de la universidad.

7. Se recomienda llevar a cabo un diagnóstico técnico de accesibilidad física con el objetivo de identificar los ajustes necesarios en la infraestructura existente, así como orientar el diseño de remodelación o nuevas construcciones de acuerdo con los principios del diseño universal.
8. Se deben priorizar las mejoras y la construcción de rampas, sanitarios y parqueos accesibles, además de una señalización adecuada que facilite la movilidad y orientación de todas las personas.
9. Realizar auditorías periódicas de accesibilidad física y tecnología permitirá identificar oportunidades de mejora continua, asegurando que los espacios y los servicios respondan de manera efectiva a las necesidades de la comunidad universitaria.
10. La cultura organizacional necesita transformarse para que la inclusión sea reconocida no como una obligación normativa, sino como una práctica ética, enriquecedora y parte integral de la universidad. Para ello, se recomienda identificar las barreras culturales que dificultan la inclusión y priorizar acciones que promuevan el cambio.
11. Es importante fomentar el liderazgo inclusivo desde todos los niveles: autoridades, direcciones y colaboradores, inspirando el compromiso personal e institucional.
12. Es fundamental desarrollar campañas de concientización, sensibilización y formación continua sobre inclusión laboral, además de promover espacios de reflexión institucional abiertos a todos los colaboradores. La aplicación de encuestas periódicas permitirá conocer sus percepciones y evaluar el impacto de las acciones implementadas.
13. Finalmente, se recomienda monitorear de forma sistemática las prácticas inclusivas en actividades institucionales como capacitaciones, eventos y procesos administrativos, con el objetivo de identificar avances y áreas de mejora, así como fortalecer las iniciativas existentes.

## VIII. REFERENCIAS

- ASODISPRO. (2023). *Inclusión laboral de personas con discapacidad en Guatemala*. <https://www.asodispro.org/index.php/inclusion-laboral>
- Beneficios para el trabajador con discapacidad en una empresa*. (10 de febrero de 2025). Pluxee. <https://bit.ly/4tSYUZ2>
- Bush, M. (10 de febrero de 2025). *Why Is Diversity and Inclusion in the Workplace Important? Great Place to Work®* <https://sl1nk.com/kJGAr>
- Castrillo, V. I. (16 de noviembre de 2022). *La inclusión laboral: ¿Qué es y por qué tiene que importarnos?* Factor Trabajo. <https://11nq.com/Vbz3N>
- Consejo Nacional de Discapacidad (CONADI) (2023). *Guía informativa sobre el CONADI y los derechos de las personas con discapacidad*. <https://sl1nk.com/MRjfo>
- Consejo Nacional de Discapacidad (CONADI) - Departamento de investigación y análisis de información. (2021). *Datos estadísticos de personas con discapacidad en Guatemala*. <https://sl1nk.com/TR9zH>
- Consejo Nacional de Discapacidad (CONADI) (2024). *Manual de accesibilidad universal*. <https://sl1nk.com/2yw8Y>
- Cortes, D. (25 de octubre de 2023). *La discapacidad y sus características | 2025*. Maestrías y MBA. <https://11nq.com/8XHon>
- Empleabilidad de personas con discapacidad* – Instituto Adecco. (16 de noviembre 2022). <https://sl1nk.com/8FwGb>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización*. <https://11nq.com/U4Bly>
- Femcet Centre especial de treball. (2025, 10 febrero). *¿Qué es la diversidad y por qué es importante?* <https://femcet.com/>. <https://femcet.com/es/que-es-la-diversidad-y-por-que-es-importante/>
- Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial [FUNDAHRSE], (2019). *Guía para la inclusión laboral de personas con discapacidad en empresas hondureñas* (1.<sup>a</sup> ed <https://sl1nk.com/xipUvU.S>.
- International Labour Organization (6 de abril de 2022) *Informe anual 2022*. <https://www.ilo.org/es/publications/informe-anual-2022>

- Integralia, F., Y Integralia, F. (15 de noviembre de 2021). *Cómo motivar el cambio comportamental de los empleados*. <https://sl1nk.com/cg3ED>
- Institución CONFEE a favor de la persona con discapacidad [CONFEE]. (2020). *Manual de inclusión laboral: Para personas con discapacidad intelectual*. <https://11nq.com/6W9dc>
- International Labour Organization. (1 de febrero de 2024). *Es esencial intensificar los progresos en materia de diversidad e inclusión para crear lugares de trabajo productivos y resilientes*. <https://sl1nk.com/xSLTh>
- López Velásquez, A., Coronado Castillo, C., Bermúdez Correa, C., Rico Balvin, D., Gómez Peláez, E., Mejía García, J., Aristizábal García, D., & Gallego Palacio, C. (2017). *Inclusión laboral de personas con discapacidad: una perspectiva desde la gestión del talento humano* (1.a ed.). Universidad de Antioquía. <https://core.ac.uk/download/286648942.pdf7>
- Macia Cerna, M., Ramírez, M., & López Gallego, F. (12 de junio de 2021). *Actitudes frente a la inclusión laboral de personas con discapacidad física.: El caso de una multilatina colombiana*. <https://sl1nk.com/0en1i>
- Martínez, J. (10 de febrero de 2022). *Guía para ajustar un puesto de trabajo para personas con discapacidad*. Elkar Integración. <https://11nq.com/diXWL>
- Menchén, P. G. (23 de agosto de 2024). *¿Qué es la accesibilidad universal? - Diversidad e inclusión*. Diversidad E Inclusión. <https://sl1nk.com/jDScZ>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*. <https://sl1nk.com/MAEiR>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2024). *Políticas salariales, incluidos los salarios vitales*. Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad. <https://11nq.com/kmJEw>
- Proyecto Formación Técnica Profesional de la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia que es ejecutado por el consorcio Swisscontact-FAUTAPO. (2021). *Guía para la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual*. <https://11nq.com/9UwAs>
- Summa, R. (17 de abril de 2023). *Ranking de las empresas diversas, equitativas e inclusivas 2023*. <https://11nq.com/MN01i>

Socialxcess, Y Socialxcess. (14 de abril del 2022). *Best Diversity & Inclusion Practices to Focus on in 2020* - <https://11nq.com/fczsA>

Tecnológico de Monterrey. (2022). *Diversidad, equidad, inclusión y pertenencia*. <https://11nq.com/NWDCK>

Small Business Administration. (28 de enero del 2025). *Contrate trabajadores con discapacidades*. SBA la Agencia Federal de Pequeños Negocios <https://s11nk.com/1W4BK>

World Health Organization: WHO. (2023, 7 marzo). *Discapacidad*. [Discapacidad](#)

## IX.ANEXOS

### A. Encuesta para autoridades, colaboradores, directores y docentes

Formulario para recopilar información detallada que permita elaborar la propuesta integral de una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad en una universidad privada.

Enlace al formulario: <https://forms.office.com/r/8Cb6dVbHxS>

1. Edad
2. Sexo
  - Hombre
  - Mujer
3. Departamento o unidad en dónde trabaja
4. Campus
  - Central
  - Altiplano
  - Sur
5. Tiempo de laborar en la institución
6. ¿Ha escuchado o conoce alguna propuesta para una política de inclusión laboral de personas con discapacidad?
  - Si
  - No
7. ¿En qué áreas de servicio o gestión considera usted que podrían desempeñarse personas con alguna discapacidad?
  - Administrativo
  - Académico
  - Investigación
  - Proyectos

8. ¿Considera importante desarrollar la propuesta de una política de inclusión laboral en la universidad?
- Muy importante
  - Importante
  - Me es indiferente
  - Poco importante
  - Nada importante
9. ¿Qué aspectos sugiere que se incluyan en la propuesta de una política de inclusión laboral?
- Compromiso de las autoridades
  - Conocimiento de los colaboradores sobre inclusión laboral
  - Diagnóstico de las prácticas de inclusión laboral actuales
  - Formación y sensibilización de los colaboradores
  - Reclutamiento y selección inclusiva
  - Igualdad de oportunidades y equidad salarial
  - Adaptaciones de espacios para personas con discapacidad
  - Todos los anteriores
10. ¿Cuál es el principal beneficio para la universidad y sus colaboradores al tener la propuesta de una política de inclusión laboral para personas con discapacidad?
- Fortalecer el prestigio y visibilidad de la universidad a nivel nacional e internacional
  - Motivar a todo el personal a la colaboración y trabajo en equipo
  - Impulsar la creatividad e innovación en el ambiente laboral
  - Cambios de conducta positiva en los colaboradores
11. ¿Conoce los criterios que actualmente se utilizan para la selección y contratación de personas con discapacidad?
- Si
  - No
12. ¿Cuáles considera usted que podrían ser las ventajas de implementar criterios específicos en el proceso de selección y contratación de personas con discapacidad?
13. ¿Cuáles considera usted que serían los desafíos para la universidad al implementar criterios de selección y contratación de personas con discapacidad?

14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias daría para mejorar estos criterios con el objetivo que estén alineados con la propuesta de una política de inclusión laboral?

¿Qué tipo de apoyo o capacitación ha recibido o necesita para la selección y contratación de personas con discapacidad en su área?

- Talleres de capacitación sobre inclusión laboral
- Estrategias para desarrollo profesional
- Nuevas tecnologías
- Accesibilidad
- Otros, especifique

16. Si la respuesta anterior fue otros, especifique

17. ¿Qué tipo de infraestructura se requiere para facilitar el acceso, la movilidad y la comodidad de las personas con discapacidad en el entorno laboral?

- Parqueos para personas con discapacidad
- Espacios amplios
- Rampas
- Señalización (auditiva y/o Braille)
- Otro, especifique:

18. Si la pregunta anterior fue otro, especifique

19. ¿Qué acciones conoce que ya se realizan en su unidad o dependencia para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad y sino, cuáles acciones sugiere?

20. ¿Ha tenido usted experiencias con empresas en donde el personal incluya a personas con discapacidad?

- Si
- No

21. Con base a esas experiencias, ¿cuáles serían sus sugerencias para la universidad?

22. ¿Está dispuesto y le interesaría colaborar en el desarrollo de la propuesta de una política de inclusión laboral?

- Si
- No

## **B. Entrevista para autoridades, colaboradores administrativos y académicos, directores y docentes**

Preguntas utilizadas durante las entrevistas para recopilar información detallada que permita elaborar la propuesta integral de una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad en una universidad privada.

1. Nombre
2. Edad
3. Años de laborar en la institución
4. Departamento o unidad en dónde trabaja
6. El área es administrativa o académica
7. Su puesto es fijo o temporal
8. ¿Ha escuchado usted alguna propuesta para una política planteada para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad?
9. ¿Qué beneficios obtienen la universidad y los colaboradores al tener la propuesta de una política de inclusión laboral para personas con discapacidad?
10. ¿Podría mencionar alguna estrategia o acción que se esté implementando o se tenga prevista para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en la universidad?
11. ¿Conoce los criterios que actualmente se utilizan para la selección y contratación de personas con discapacidad en la universidad?
12. ¿Cuáles son las ventajas y/o desafíos que se presentan al implementar criterios específicos en el proceso de selección y contratación de candidatos con discapacidad?
13. ¿Qué tipo de infraestructura se requiere para facilitar el acceso, la movilidad y la comodidad de las personas con discapacidad en el entorno laboral?
14. ¿Qué recursos considera que son indispensables para tener la infraestructura adecuada para contratar a personas con discapacidad?
15. ¿Está dispuesto y le interesa colaborar en el desarrollo e implementación de la propuesta de una política de inclusión laboral?

## **C. Preguntas para grupo focal con autoridades, colaboradores administrativos y académicos, directores y docentes**

Guía utilizada para el grupo focal, durante el cual se podrá recopilar información detallada que permita elaborar la propuesta integral para una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad en una universidad privada.

## Figura 30. Guía de preguntas para el grupo focal

- Grupo focal
- Muchas gracias por aceptar la invitación, su valiosa colaboración y tiempo. El grupo focal tendrá una duración de 1 hora; 40 minutos para responder y discutir 8 preguntas y 15 minutos para una actividad de sensibilización. Solicitaré la colaboración de cinco voluntarios para la actividad de sensibilización, cada uno desempeñará un rol diferente, por favor levantar la mano quienes quisieran apoyarme para hacer la actividad.
- Las preguntas se diseñaron específicamente para esta actividad. Sus respuestas contribuirán a la construcción de la propuesta de una política de inclusión laboral para la universidad.
- Normas de la sesión**
1. Levantar su mano para responder
  2. Todas las respuestas son importantes
  3. Practicar la escucha activa
  4. Este es un espacio seguro
  5. Si necesita responder una llamada, puedo hacerlo afuera del salón
- 
1. ¿Han escuchado sobre alguna propuesta para una política planteada para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad dentro de la universidad?
  2. ¿Cuáles serían los principales beneficios para la universidad y sus colaboradores al tener la propuesta de una política de inclusión laboral para personas con discapacidad?
  3. ¿Podrían mencionar alguna estrategia o acción que se esté implementando o se tenga prevista para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en la universidad?
  4. ¿Conocen los criterios que actualmente se utilizan para la selección y contratación de personas con discapacidad en la universidad?
  5. ¿Cuáles ventajas y/o desafíos consideran que se podrían presentar al implementar criterios específicos en el proceso de selección y contratación de candidatos con discapacidad?
  6. ¿Qué tipo de infraestructura y recursos se requieren para facilitar el acceso, la movilidad y la comodidad de las personas con discapacidad en el entorno laboral?
  7. ¿Comparta con el grupo si conoce alguna propuesta para una política planteada para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad?
  8. ¿Están dispuestos y les interesaría colaborar en el desarrollo e implementación de la propuesta de una política de inclusión laboral?

**Nota:** Elaboración propia para el grupo focal

### D. Criterios de observación sobre inclusión laboral durante el grupo focal

La tabla que se presenta a continuación muestra los criterios para observar diferentes comportamientos de las personas durante la actividad que se realice al finalizar el grupo focal, con el objetivo principal de recopilar información detallada y relevante que permita elaborar la propuesta integral de una política de inclusión laboral para una universidad.

**Figura 31. Criterios de observación sobre inclusión laboral**

Criterios de observación sobre inclusión laboral			
Fecha de la observación:			
Departamentos o Unidades participantes:			
Campus participantes:			
Número de participantes:			
Criterio	SI	NO	Observaciones
<b>1. Compromiso con la inclusión laboral</b>			
Tienen interés para participar en iniciativas de inclusión			
Promueven la inclusión en el lugar de trabajo			
<b>2. Actitud hacia las personas con discapacidad</b>			
Muestran respeto y aceptación hacia las personas con discapacidad			
Reconocen el valor de las personas con discapacidad			
<b>3. Colaboración con las personas con discapacidad</b>			
Están dispuestos a colaborar y apoyar a compañeros con discapacidad			
Muestran interés en apoyar a personas con discapacidad en el entorno laboral			
<b>4. Conocimiento de Lenguaje inclusivo</b>			
Reconocen el lenguaje inclusivo en las interacciones diarias			
Conocen el significado de los términos y conceptos de discapacidad			
<b>5. Apoyo a propuesta de Política de inclusión laboral</b>			
Muestran disposición para apoyar en el desarrollo e implementación de la propuesta			
Promueven la implementación de una política de inclusión laboral			

Instrucciones para utilizar los criterios:

1. Marca "Sí (✓)" si el criterio se cumple plenamente.
2. Marca "No (X)" si el criterio no se cumple.

Interpretación de las respuestas:

- Todos los criterios marcados como "Sí": Indica una alta aceptación y compromiso con la inclusión laboral.
- Algunos criterios marcados como "No": Indica áreas de mejora en la aceptación de la inclusión laboral.
- La mayoría de los criterios marcados como "No" Indica una baja aceptación de la inclusión laboral y la necesidad de intervenciones o formaciones específicas.

**Nota:** Elaboración propia para el grupo focal

## E. Consentimiento informado para las entrevistas

### Figura 32. Consentimiento informado para entrevistas

Guatemala, 23 abril 2025

Estimado(a) participante:

Me dirijo a usted como estudiante de la Universidad del Valle de Guatemala, de la carrera de Licenciatura en Educación Inclusiva, para solicitar su valiosa participación para completar participar en una entrevista individual, con el propósito de evaluar la inclusión laboral en la UVG. La entrevista tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Su participación es totalmente voluntaria, puede retirarse en cualquier momento. La investigación por realizar no representa ningún riesgo para su persona (quizá cierta incomodidad ante algunas preguntas, si esto sucede puede no responderla). La información que proporcione será confidencial. No se reflejará su identidad, se utilizarán códigos y será de forma anónima. Toda la información recopilada se utilizará únicamente con fines académicos.

Para cualquier duda relacionada con el tema, por favor puede contactarse con mi persona al correo institucional [ara171460@uvg.edu.gt](mailto:ara171460@uvg.edu.gt) o al teléfono 58033177.

Si está de acuerdo en participar en el estudio por favor lo invito a leer y completar los datos requeridos.

De antemano muchas gracias por el apoyo.

Yo, \_\_\_\_\_ he leído toda la información ofrecida y la comprendo en su totalidad. Conozco los objetivos de la entrevista y estoy de acuerdo con participar en la investigación. Sé de los riesgos y beneficios de mi participación; asimismo comprendo que puedo retirarme en cualquier momento, si así lo deseara. Con la firma abajo, confirmo mi consentimiento para los propósitos establecidos en esta investigación.

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Facultad de educación UVG

## F. Consentimiento informado utilizado para grupo focal

### Figura 33. Consentimiento informado para grupo focal

Guatemala, 9 de mayo del 2025

Estimado(a) participante:

Me dirijo a usted como estudiante de la Universidad del Valle de Guatemala, de la carrera de Licenciatura en Educación Inclusiva, para solicitar su valiosa participación en el grupo focal con el propósito de evaluar la inclusión laboral en la UVG. La actividad tomará una hora de su tiempo. Su participación es totalmente voluntaria, puede retirarse en cualquier momento. La investigación por realizar no representa ningún riesgo para su persona (quizá cierta incomodidad ante algunas preguntas, si esto sucede puede no responderla). La información que proporcione será confidencial. No se reflejará su identidad, se utilizarán códigos y será de forma anónima. Toda la información recopilada se utilizará únicamente con fines académicos.

Para cualquier duda relacionada con el tema, por favor puede contactarse con mi persona al correo institucional [ara171460@uvg.edu.gt](mailto:ara171460@uvg.edu.gt) o al teléfono 58033177.

Si está de acuerdo en participar en el estudio por favor lo invito a leer y completar los datos requeridos.

De antemano muchas gracias por el apoyo.

Yo, \_\_\_\_\_, he leído toda la información ofrecida y la comprendo en su totalidad. Conozco los objetivos del grupo focal y estoy de acuerdo con participar en la actividad. Sé de los riesgos y beneficios de mi participación; asimismo comprendo que puedo retirarme en cualquier momento, si así lo deseara. Con la firma abajo, confirmo mi consentimiento para los propósitos establecidos en esta investigación.

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Facultad de educación UVG

## G. Juicio de expertos

### Estimada/o experta/o:

Un cordial saludo.

Como parte de mi propuesta de trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura en - educación Inclusiva, y en la fase final después de haber realizado varios ejercicios participativos y de investigación que me fueron autorizados realizar en esta institución, me queda el producto final que consiste en la **propuesta de una Política de inclusión laboral dirigida a una universidad privada**.

Solicito su colaboración para la evaluación de la propuesta, sus conocimientos y experiencia serán fundamentales para garantizar que esta cumpla con los más altos estándares de calidad y responda adecuadamente a las necesidades de la universidad para la cual ha sido desarrollada.

A continuación, encontrará una serie de criterios que evalúan diferentes aspectos de la propuesta tales como pertinencia, claridad, cultura inclusiva y viabilidad, entre otros. Le invito a leer con atención cada enunciado y seleccionar el nivel de acuerdo que mejor refleje su valoración.

#### Escala de valoración

1 Inaceptable

---

2 Deficiente

---

3 Buena

---

4 Muy buena

---

5 Excelente

### Instrucciones para la evaluación:

Lea cada afirmación con atención y selecciones el número que mejor refleje su valoración. Sus respuestas me permitirán identificar las fortalezas y áreas de mejora de la propuesta.

### Consideraciones adicionales:

- **Objetividad:** le invito a evaluar cada criterio con base en su conocimiento de inclusión laboral y experiencia profesional.
- **Tiempo estimado:** la evaluación tomará aproximadamente 20 minutos.

Si tiene alguna duda o requiere información adicional, no dude en contactarme. Su aporte es fundamental para asegurar que esta propuesta de una Política de inclusión laboral para personas con discapacidad sea sólida y aplicable en la institución que desee implementarla.

A continuación, los criterios para evaluar:

Criterio	Escala					Observaciones o sugerencias
	1	2	3	4	5	
<p><b>Alineación Normativa:</b></p> <p>La política se ajusta a leyes nacionales e internacionales.</p>						
<p>Incluye mecanismos de validación con expertos externos en inclusión laboral</p>						
<p><b>Claridad:</b></p> <p>El objetivo y alcance están redactados de manera comprensible.</p>						
<p>Los ajustes razonables están bien definidos</p>						
<p><b>Cultura inclusiva:</b></p> <p>Las acciones para sensibilización y capacitación son suficientes.</p>						
<p><b>Enfoque inclusivo y accesibilidad:</b></p> <p>La política garantiza la inclusión y accesibilidad para todas las personas con o sin discapacidad.</p>						
<p><b>Pertinencia:</b></p>						

Criterio	Escala					Observaciones o sugerencias
	1	2	3	4	5	
La política abarca necesidades reales de inclusión laboral en la universidad.						
Los beneficios para personas con discapacidad y la universidad son claros						
<b>Viabilidad:</b> Los procesos para reclutamiento inclusivo son aplicables en la práctica.						
Las adaptaciones de infraestructura y tecnología son realistas financieramente.						

**Comentarios adicionales:**

---



---



---



---

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **H. Propuesta de una política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad**

A continuación, se presenta la propuesta de una política de inclusión laboral diseñada específicamente para una universidad privada. Este documento tiene como objetivo establecer un marco institucional que garantice la equidad en los procesos de contratación, desarrollo profesional y estabilidad laboral, promoviendo un entorno diverso, accesible y libre de discriminación. La política se plantea como una herramienta estratégica que permitirá fortalecer la cultura organizacional, responder a las demandas sociales actuales y consolidar el compromiso de la universidad con la responsabilidad social y la formación integral.

# Política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad

---

Dirección General de Gestión Talento Humano

Aprobada por: \_\_\_\_\_

Elaborada por Concepción de María Aragón Girón

## Contenido

Introducción.....	3
1. Objetivos.....	4
2. Fundamento ético y normativo.....	4
3. Alcance institucional y operativo.....	5
4. Beneficios.....	5
5. Criterios para la selección y contratación.....	6
6. Infraestructura y recursos accesibles.....	8
7. Fomento a la cultura inclusiva.....	10
8. Implementación y supervisión.....	10
9. Evaluación y seguimiento.....	11
10. Vigencia.....	11
11. Referencias.....	11
12. Anexos.....	12

# Política de inclusión laboral

## con enfoque en personas con discapacidad

### Introducción

En el marco de su compromiso con la equidad y los derechos humanos, se presenta la propuesta de una “Política de inclusión laboral con enfoque en personas con discapacidad” con el objetivo de promover un entorno accesible, respetuoso y sin discriminación, que garantice las condiciones justas para el desarrollo profesional de todos los colaboradores.

El diseño de la política se fundamenta en los valores institucionales de la universidad, principalmente en el respeto a la dignidad humana, alineándose con estándares nacionales e internacionales en materia de inclusión y responsabilidad social. Con su implementación, además de cumplir con normas vigentes, también enriquecerá la cultura organizacional, potencializará el talento diverso y posicionará a la universidad como un referente en accesibilidad e inclusión laboral.

Por medio de lineamientos claros para el proceso de selección y contratación inclusiva, eliminación de barreras, accesibilidad y la formación continua, se asegurará la participación de las personas con discapacidad en la vida institucional, promoviendo entornos laborales diversos, justos y sostenibles.

Con esta propuesta se busca fortalecer el compromiso institucional y ampliar su impacto social al estar fundamentada en el respeto y la garantía de los derechos humanos. Su enfoque se centra en la promoción del trabajo digno, la erradicación del capacitismo y el impulso de la inclusión laboral de personas con discapacidad como eje transversal de equidad y transformación organizacional.

Su diseño se alinea con el Código de Ética, el Código de Conducta de Colaboradores y Proveedores y la Política de Teletrabajo, asegurando la coherencia interna y alineación con los marcos legales vigentes, tanto nacionales como internacionales. Esta propuesta tiene fundamentos de acuerdo con la Convención de Derechos Humanos para las Personas con Discapacidad, instrumento internacional que orienta las políticas de inclusión laboral desde el enfoque de derechos, dignidad y equidad. En particular el artículo 27 que se refiere a “Trabajo y empleo”, establece que los Estados Parte reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar en igualdad de condiciones con las demás, consolidando así el sustento jurídico y ético de esta política institucional.

En el anexo 1 está la descripción de los instrumentos legales y el contenido relacionado a las leyes nacionales e instrumentos internacionales que se vinculan con la política de inclusión laboral.

Con esta iniciativa, la universidad reafirmará su convicción de que la inclusión constituye un pilar fundamental en la excelencia académica y laboral. Su

implementación generará beneficios tangibles tanto para los colaboradores como para la institución, al promover entornos más productivos, fortalecer el impacto social transformador y consolidar el prestigio institucional.

## 1. Objetivos

Esta política tiene como propósito establecer los lineamientos institucionales que promuevan, fortalezcan y garanticen la inclusión laboral de personas con discapacidad en la universidad. Con su implementación, se busca consolidar un entorno accesible, equitativo y respetuoso, que propicie el desarrollo profesional y humano tanto de los colaboradores actuales, como de quienes aspiran a formar parte de la institución.

## 2. Fundamento ético y normativo

Los principios y valores que sustentan esta política constituyen el marco ético y normativo que guía las acciones, actitudes y decisiones de una institución. Este marco refleja el compromiso institucional al promover un empleo digno, equitativo y accesible para todas las personas, priorizando a personas con discapacidad.

Los principios clave para la inclusión laboral son:

- **Accesibilidad universal:** garantizar ambientes físicos, digitales y actitudinales sin barreras.
- **Ajustes razonables:** implementar acomodos necesarios para asegurar la participación equitativa de todas las personas.
- **Compromiso institucional:** integrar la inclusión como un valor transversal en la gestión y cultura organizacional.
- **Equidad:** garantizar condiciones laborales justas e inclusivas sin barreras, para asegurar la igualdad de oportunidades.
- **Erradicar el capacitismo:** fomentar un entorno de respeto sin discriminación social que implica prejuicios, actitudes negativas o prácticas que excluyen a personas con discapacidad.
- **Participación plena y efectiva:** propiciar la inclusión en todos los procesos institucionales.

### 2.2 Valores orientadores de la política:

- **Respeto:** reconocimiento de la autonomía, dignidad y capacidades de cada persona.

- **Compromiso:** demostrar la voluntad institucional de transformar prácticas, eliminar barreras y promover acciones para fortalecer la inclusión.

### 3. Alcance institucional y operativo

Esta política aplica para todas las direcciones, oficinas, unidades administrativas y académicas de la universidad, incluyendo los procesos de selección, contratación, inducción, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y vinculación y desvinculación laboral para contrataciones regulares, temporales, consultorías, pasantías y voluntariado.

### 4. Beneficios

La implementación de una política de inclusión laboral no solo garantizará la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad, sino también fortalecerá el valor humano de la comunidad universitaria, potenciando su diversidad y competitividad. Además, la universidad fortalece su cultura de valores, el posicionamiento académico y de renombre, de acuerdo con los estándares internacionales inclusivos y de responsabilidad social.

Con esta política, la universidad se consolidará como un referente en inclusión, al promover la equidad, eliminar barreras sistémicas y valorar el talento de cada persona.

#### 4.1 Beneficios para la persona con discapacidad

- **Autonomía e independencia económica:** las personas dependen de su salario y reducen la dependencia de su familia.
- **Accesibilidad:** la infraestructura es accesible y se realizan procesos para eliminar barreras arquitectónicas.
- **Desarrollo profesional:** los colaboradores tienen la posibilidad de crecimiento y capacitación dentro de la universidad.
- **Empoderamiento y autoestima:** los conocimientos de los colaboradores son de valor en la institución y contribuyen a la sociedad.
- **Inclusión social:** ser parte integral de un entorno laboral que fomenta la participación en diferentes ámbitos de todos sus colaboradores.
- **Inclusión laboral:** garantizar el acceso equitativo a oportunidades de empleo, eliminando barreras de comunicación, físicas, socioeconómicas, por discapacidad u otras formas de exclusión.
- **Reconocimiento de capacidades:** valorar las competencias profesionales de los colaboradores con base en sus méritos, para garantizar un ambiente libre de discriminación por condición física, cognitiva o motriz.

## 4.2 Beneficios para la universidad

- **Acreditación:** la universidad está alineada con los estándares de inclusión para la acreditación nacional o internacional
- **Atracción de talento diverso:** crecimiento de capital humano con habilidades y características únicas.
- **Impacto social:** contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible- (ODS) No. 5 Igualdad de Género, No. 8 Garantizar empleo y condiciones laborales dignas y No. 10 Reducir brechas económicas y sociales; para fortalecer el desarrollo del país.
- **Innovación y creatividad:** equipos disciplinarios que desarrollan soluciones a retos complejos
- **Mejor clima laboral:** mayor compromiso de todos los colaboradores para vivir la cultura de valores de la universidad.
- **Mejora de la productividad:** entornos inclusivos que reducen la rotación y el ausentismo de colaboradores.
- **Prestigio institucional:** posicionamiento de la universidad en responsabilidad social, inclusión y equidad.
- **Ventaja competitiva:** la universidad continúa distinguiéndose de otras instituciones en rankings educativos.

## 5. Criterios para la selección y contratación

Los criterios garantizan que el proceso de selección y contratación estén alineados con los valores y la responsabilidad social de la universidad, siendo justo y competitivo para todas las personas que participen en este y eliminando barreras desde la convocatoria hasta la contratación laboral.

### 5.1 Capacitación, sensibilización y concientización

- Impartir talleres de inclusión laboral: para líderes y equipos de selección y contratación con enfoque en:
  - a. Eliminación de sesgos
  - b. Tipos de discapacidad y ajustes adecuados
- Crear programas de mentoría para colaboradores, promoviendo una cultura de apoyo inclusiva y practicando los valores de manera individual para lograr la inclusión institucional
- Promover la capacitación continua en accesibilidad y diseño universal
- Diseñar una estrategia de concientización para los colaboradores

## 5.2 Criterios de contratación

- Alineación con el perfil de puesto
  - Análisis previo de responsabilidades para identificar posibles ajustes en procesos de trabajo
  - Enfoque en habilidades y formación profesional

## 5.3 Revisión y ajustes en procesos de selección

- Convocatorias inclusivas

Lenguaje adecuado, ajustes necesarios, por ejemplo, pruebas apropiadas: orales o visuales con subtítulos.
- Ajustes en entrevistas
  - Flexibles, pueden ser presenciales, virtuales u otros dispositivos electrónicos
  - Uso de tecnologías de apoyo (lectores de pantalla, intérpretes de Lengua de señas)
  - Publicidad en plataformas accesibles y alianzas con organizaciones que capacitan a personas con discapacidad
  - Tiempos adicionales para realizar las pruebas técnicas, si es necesario
- Evaluación con base en competencias:
  - Eliminar los requisitos no esenciales que excluyan a la persona por condición física o cognitiva.
- Manejo de información sobre discapacidad:
  - La información sobre los candidatos con discapacidad será manejada de acuerdo con los procesos establecidos que conlleva confidencialidad y resguardo por parte de la Dirección de Gestión de Talento Humano.

## 5.4 Seguimiento y ajustes previo a la contratación

### Evaluación de necesidades individuales:

- Ajustes en espacios físicos: escritorios ergonómicos, rampas, ubicación de oficina
- Ajustes en los diferentes procesos que debe realizar la persona contratada
- Herramientas tecnológicas: hardware especializado, software accesible

Plan de desarrollo profesional:

- Capacitaciones personalizadas
- Mentorías para facilitar la inclusión
- Promoción equitativa

#### 5.5 Validación con expertos

- Establecer alianzas técnicas con instituciones especializadas en inclusión laboral, como el Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad (CONADI), ASOCIACIÓN DE Personas con Discapacidad de Guatemala (ASORGUA) y el Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala para recibir asesoría experta, validar enfoques metodológicos y garantizar la pertinencia cultural y técnica en los procesos.
- Certificación y validación de los procesos de inclusión laboral por medio de organismos nacionales e internacionales reconocidos, como el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para asegurar el cumplimiento de estándares de calidad, derechos humanos y buenas prácticas laborales.

### **6. Infraestructura y recursos accesibles**

La universidad se distingue por tener una infraestructura moderna y tecnología de calidad, diseñada para ofrecer un entorno académico innovador, funcional y accesible para toda la comunidad universitaria. En coherencia con su compromiso hacia la inclusión, deberá realizar ajustes en sus instalaciones y recursos, con el fin de garantizar condiciones de accesibilidad para las personas con discapacidad. Este enfoque refleja no solo su dedicación a la excelencia académica, sino también su firme convicción en la igualdad de oportunidades. Por ello, de implementarse la política de inclusión laboral, la universidad deberá asumir el compromiso de:

- Equipar los lugares de trabajo con mobiliario ergonómico, herramientas tecnológicas accesibles y otros recursos que sean necesarios.
- Verificar que los espacios físicos sean accesibles, señalización en Braille y sistemas de alerta auditiva o visual.
- Diversificar canales de comunicación y facilitar materiales informativos accesibles.
- Aplicar principios de diseño universal en nuevas construcciones y remodelaciones, por ejemplo, ancho de puertas, elevadores y pasillos con señalización en Braille, luces y sonido.

## 6.1 Priorizar ajustes en áreas críticas

Para todas las personas con discapacidad

- Parques reservados cerca de las entradas
- Puertas automáticas o de fácil apertura, pasillos amplios
- Tecnología y herramientas digitales inclusivas
- Capacitación al equipo técnico de IT, colaboradores y docentes en herramientas digitales accesibles
- Contenidos con texto alternativo, subtítulos y lenguaje claro
- Las plataformas de la universidad (intranet, software y Canvas) cumplen con los estándares de Pautas de Accesibilidad al Contenido Web (por sus siglas en inglés WCAG)<sup>1</sup>
- Lectores de pantalla que sean compatibles con teclados especiales

Discapacidad auditiva

- Interpretes en Lengua de Señas en reuniones
- Rutas de evacuación accesibles con alarmas visuales (luces) para personas sordas.

Discapacidad intelectual

- Espacios de descanso libres de estímulos sensoriales excesivos
- Señalización en los espacios laborales

Discapacidad motora

- Protocolos inclusivos, con sillas de ruedas para evacuar a personas de forma rápida y brigadistas capacitados
- Mejorar las rampas existentes con pendientes adecuadas (para evitar esfuerzo físico excesivo) y habilitar en áreas necesarias
- Servicios sanitarios amplios con barras de apoyo y espacio para silla de ruedas

Discapacidad visual

- Mapas en Braille para emergencias
- Señalizar las puertas de los edificios con Braille, a una distancia de 1.35mt del suelo para que las personas ciegas tengan acceso al nombre de la oficina
- Rutas de evacuación accesibles señalizadas con Braille, alto contraste y audio para personas con discapacidad visual

---

<sup>1</sup> Pautas de Accesibilidad al Contenido Web (WCAG) Rivenburgh, K. (2025, 17 marzo). *A Guide to WCAG | Web Accessibility Guidelines Overview* . WCAG. <https://www.wcag.com/resource/what-is-wcag/>

## 6.2 Equipamiento con dispositivos de apoyo

- Amplificadores de voz, teclados Braille, mouses ergonómicos
- Bibliotecas con servicios auditivos, libros y materiales en Braille
- Software para reconocimiento de voz y Braille electrónico

## 7. Fomento a la cultura inclusiva

Promover una cultura inclusiva implica reconocer, respetar y valorar las diferencias individuales, con el propósito de garantizar que todos los colaboradores y docentes accedan a las mismas oportunidades de desarrollo personal, profesional y académico. En caso de implementarse la política de inclusión laboral, se recomienda adoptar acciones concretas que abarquen desde la accesibilidad física y digital, hasta la sensibilización institucional sobre la discapacidad:

- Conformar el Comité de Inclusión Laboral, como uno de los equipos responsables de garantizar la implementación efectiva de la política institucional, así como proporcionar acompañamiento técnico en el diseño, ejecución y seguimiento de programas y actividades orientadas a la capacitación, concientización y sensibilización en materia de inclusión. Se recomienda tomar en cuenta la representación de empleados con discapacidad
- Diseñar una ruta de acción para realizar primeras acciones para que comience la implementación en un contexto real.
- Incorporar la inclusión como eje transversal de la cultura organizacional, los planes de formación, y las políticas institucionales.
- Mecanismos de denuncia y atención frente a situación de discriminación o exclusión.
- Planificar programas de capacitación y sensibilización para todos los colaboradores, con énfasis en el trato adecuado, eliminación de prejuicios, promoción de la empatía y trabajo en equipo.
- Promover el liderazgo inclusivo y la participación de personas con discapacidad en espacios para toma de decisiones.
- Promover la toma de conciencia entre todos los colaboradores para consolidar una convivencia respetuosa e inclusiva, que se entiende como la expresión más elevada de la inclusión institucional.

## 8. Implementación y supervisión

La Dirección General de Cultura y Cambio en coordinación con la Dirección de Gestión de Talento Humano y los miembros designados del Comité de Inclusión Laboral, serán los responsables de garantizar la implementación efectiva y supervisión directa del cumplimiento de la política de inclusión laboral.

## 8.1 Indicadores de inclusión

Con los indicadores específicos, la retroalimentación de los colaboradores y ajustes oportunos, la universidad continuará fortaleciendo su compromiso de promover un entorno laboral inclusivo en el cual todos los talentos tienen la oportunidad para continuar con su desarrollo profesional.

- Número de capacitaciones sobre inclusión
- Número de espacios accesibles en la institución
- Porcentaje de personas con discapacidad contratadas en diferentes unidades de la universidad
- % de satisfacción laboral y retención de talento

## 8.2 Retroalimentación de colaboradores

- Encuestas anónimas para detectar barreras no previstas
- Evaluaciones finales después de las capacitaciones
- Observación, análisis y recomendación del Comité de inclusión

## 9. Evaluación y seguimiento

Para garantizar que la política sea efectiva, se establecerá un proceso de evaluación y seguimiento constante que permita medir el cumplimiento de objetivos, identificar áreas de mejora y asegurar que las prácticas institucionales sean inclusivas y accesibles.

## 10. Vigencia

La presente política tendrá vigencia a partir de su aprobación por las autoridades de la universidad, debería ser revisada cada dos años para asegurar su actualización conforme a la legislación y certificaciones vigentes, avances tecnológicos y las mejores prácticas institucionales.

En caso de identificarse alguna necesidad o aspecto crítico, este podrá incorporarse a la política antes de la revisión bianual.

## 11. Referencias

ASODISPRO. (2023). Inclusión laboral de personas con discapacidad en Guatemala. <https://www.asodispro.org/index.php/inclusion-laboral>

*Barreras para las personas con discapacidades | Las discapacidades y la salud | NCBDDD | CDC.* (s. f.).  
<https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/disability->

barriers.html#:~:text=Las%20barreras%20de%20comunicaci%C3%B3n%20son,versiones%20para%20lectores%20de%20pantalla.

Consejo Nacional de Discapacidad (CONADI) (2023). Guía informativa sobre el CONADI y los derechos de las personas con discapacidad.  
<https://sl1nk.com/7>

LENSEGUA. (s. f.). <https://lensegua.com/>

Lorenzini, P. M. P. N. (2025, 14 marzo). *Capacitismo*. ADIPA Chile.  
<https://adipa.cl/glosario/capacitismo/>

Menchén, P. G. (2024, 23 agosto). ¿Qué es la accesibilidad universal? - Diversidad e inclusión. Diversidad E Inclusión. <https://fundacionadecco.org/blog-diversidad-inclusion/que-es-la-accesibilidad-universal/>

UNESCO. (2023). *Glosario de apoyos educativos y ajustes razonables para garantizar la participación plena de estudiantes con discapacidad*  
<https://surl.li/ibshbi>

## 12. Anexos

### Anexo 1 Marco normativo nacional

Documento legal	Contenido relevante	Referencia Bibliográfica
Constitución Política de la República de Guatemala (Art. 53)	Garantiza el derecho de personas con discapacidad para permitir su rehabilitación y reincorporación a la sociedad	Congreso Nacional de la República de Guatemala. (s. f.). <i>Constitución Política de la República de Guatemala: Art. 53.</i> <a href="https://url-shortener.me/C97D">https://url-shortener.me/C97D</a>
Acuerdo Gubernativo Número 91-2007 Política Nacional de Discapacidad	Política para la promoción de la inclusión, rehabilitación y participación de personas con discapacidad en Guatemala; busca garantizar su acceso a la educación y empleo.	CONADI - Consejo Nacional para la atención de las personas con discapacidad. (s. f.). <i>Compendio Marco Normativo de Discapacidad.</i>

Documento legal	Contenido relevante	Referencia Bibliográfica
		<a href="https://url-shortener.me/HXCS">https://url-shortener.me/HXCS</a>
Ley de Atención a las Personas con Discapacidad (Decreto 135-96)	Establece principios para la igual, accesibilidad, participación y ajustes razonables, así como la creación de fuentes de trabajo.	CONADI - Consejo Nacional para la atención de las personas con discapacidad. (s. f.). <i>Compendio Marco Normativo de Discapacidad.</i> <a href="https://url-shortener.me/HXCS">https://url-shortener.me/HXCS</a>

**Nota:** elaboración propia

## Anexo 2 Marco Normativo Internacional

Documento legal	Contenido relevante	Referencia Bibliográfica
Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad	Sustenta y orienta las políticas de inclusión laboral desde el enfoque de derechos humanos, dignidad y equidad. En el artículo 27, Trabajo y empleo, que es el eje central en el cual los Estados parte reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar en igualdad de condiciones que todas las personas.	CONADI - Consejo Nacional para la atención de las personas con discapacidad. (s. f.). <i>Compendio Marco Normativo de Discapacidad.</i> <a href="https://url-shortener.me/HXCS">https://url-shortener.me/HXCS</a>
Diseño universal para el aprendizaje	El DUA es un marco educativo que tiene como objetivo eliminar las barreras en el proceso de enseñanza y aprendizaje, proporciona un enfoque flexible que se ajusta a las necesidades de cada persona. Por medio del DUA se promueve la creación de	<i>Universal Design for Learning / CAST.</i> (s. f.). CAST. <a href="https://url-shortener.me/HXCQ">https://url-shortener.me/HXCQ</a>

Documento legal	Contenido relevante	Referencia Bibliográfica
	entornos accesibles para la educación y el trabajo, ofreciendo diferentes maneras de presentar la información, expresarse y comprometerse con el aprendizaje.	<i>Madrigal, R. (2025, 19 marzo). Los principios DUA en educación: qué es Diseño Universal de Aprendizaje. AFOE. <a href="https://www.afoc.org/dua-principios/">https://www.afoc.org/dua-principios/</a></i>
Objetivos de Desarrollo del Milenio ODS	Contribución a los ODS 5 Igualdad de Género, ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, y ODS 10: Reducción de las desigualdades, mediante el fortalecimiento de políticas inclusivas que promuevan la equidad laboral, condiciones dignas de empleo y la disminución de brechas económicas y sociales, como eje estratégico para el desarrollo sostenible del país.	<i>THE 17 GOALS   Sustainable Development. (s. f.). <a href="https://sdgs.un.org/goals">https://sdgs.un.org/goals</a></i>
Pautas de accesibilidad al contenido	Estándares restablecidos para que los contenidos Web sean accesibles para personas con discapacidades diversas.	<i>Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2. (2024, 12 diciembre). <a href="https://www.w3.org/TR/WCAG22/">https://www.w3.org/TR/WCAG22/</a></i>
Principios Rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos	Entre los Principios Rectores en que se basan se reconoce qué: “b. El papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos.”	Naciones Unidas, New York y Ginebra & Naciones Unidas, Derechos Humanos, Oficina del Alto Comisionado. (2011). <i>Principios Rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos. <a href="https://url-shortener.me/HXCO">https://url-shortener.me/HXCO</a></i>

<b>Documento legal</b>	<b>Contenido relevante</b>	<b>Referencia Bibliográfica</b>
Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión - Organización Internacional del Trabajo –	La OIT promueve lugares de trabajos más inclusivos, evitar la discriminación por cualquier motivo y garantiza la igualdad de oportunidades y de trato en el lugar de trabajo.	Organización Internacional del Trabajo. (2021). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. <a href="#">About the ILO   International Labour Organization</a>

**Nota:** elaboración propia

### **Anexo 3 Definiciones**

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
<b>Accesibilidad universal</b>	La accesibilidad universal va más allá de la simple adaptación de un entorno para personas con discapacidad. Implica un enfoque integral que abarca desde el diseño arquitectónico hasta la verificación del cumplimiento de cada aspecto técnico durante la construcción o elaboración, aplicable a viviendas, edificios, procesos, productos, bienes y servicios. Todo esto tiene como objetivo garantizar que todas las personas puedan utilizarlos de manera autónoma y en igual de condiciones, independientemente si tienen o no alguna discapacidad (Menchén, 2024).
<b>Ajustes razonables</b>	Modificaciones adecuadas y necesarias para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio de sus derechos en igualdad de condiciones (UNESCO, 2023).
<b>Barrera</b>	Las personas con discapacidad enfrentan barreras que son frecuentes y tienen un impacto en su día a día. Existen múltiples barreras que dificultan el desempeño de las personas con discapacidad. Entre las principales y más comunes que, algunas veces se encuentran al mismo tiempo están: las barreras de acceso, actitud, comunicación, físicas, políticas, programáticas, sociales, de transporte (Barreras Para las Personas Con Discapacidades   las Discapacidades y la Salud   NCBDDD   CDC, s. f.)
<b>Capacitismo</b>	El capacitismo constituye una forma específica de discriminación social que se manifiesta por medio de prejuicios, actitudes

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
	negativas y prácticas excluyentes hacia personas con discapacidad. Esta conducta tiene la creencia errónea de que estas personas tienen menos valor, capacidad o autonomía en comparación con quienes no presentan discapacidad (Lorenzini, 2025).
<b>Discapacidad</b>	La discapacidad es una condición humana que conlleva deficiencias y restricciones para realizar actividades. Según la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) se consideran personas con discapacidad aquellas que presentan deficiencias físicas, intelectuales, mentales o sensoriales de larga duración. Discapacidad no equivale a enfermedad y tampoco es un término exclusivo del ámbito sanitario, sino que implica cuestiones de derechos humanos y de las barreras que dificultan la participación de las personas con discapacidad en la sociedad, la política, la educación, la salud y la comunicación (CONADI, 2023).
<b>Diseño universal</b>	El diseño universal, o "diseño para todas las personas", está concebido para una población diversa con características y habilidades diferentes. Su objetivo es que la mayoría de los objetos, infraestructuras y elementos de un entorno o servicio puedan ser utilizados por todos, incluyendo niños, ancianos, mujeres embarazadas, personas con discapacidad y personas de diferentes pesos y tamaños. No se trata solo de responder a los requerimientos específicos de cada grupo, sino de crear soluciones inclusivas que beneficien a todos (CONADI, 2024).
<b>Inclusión laboral</b>	La inclusión laboral es una práctica con diferentes acciones que tiene el objetivo de proporcionar oportunidades de trabajo, además de un trato justo e igualitario para todos los colaboradores dentro de un ambiente laboral (ASODISPRO, 2023).
<b>Lengua de señas de Guatemala - LENSEGUA</b>	Es la lengua oficial para comunicarse en lengua de señas con personas con discapacidad auditiva o personas sordas. Fue aprobada en Guatemala según Decreto 3-2020. Es una herramienta clave para promover la inclusión de la comunidad sorda en los diferentes ámbitos de la vida cultural, laboral, profesional y social. Además de ser un medio de comunicación, es una puerta hacia la comprensión y la empatía (LENSEGUA, s. f.).
<b>Personas con discapacidad</b>	Según la Convención sobre Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) se consideran personas con discapacidad

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
	aquellas que presentan deficiencias físicas, intelectuales, mentales o sensoriales a larga duración (CONADI, 2023).
<b>Sistema de escritura Braille</b>	El Braille es un sistema de escritura táctil que utilizan personas ciegas o con discapacidad visual. El sistema utiliza una serie de puntos en relieve que se organizan en celdas de 2 columnas y 3 filas, forman diferentes combinaciones que representan letras, números, signos de puntuación y símbolos matemáticos y científicos. Este sistema se utiliza en libros, documentos impresos en braille, en señales públicas, botones de ascensores, cajas y etiquetas de productos, esto permite una mayor accesibilidad para las personas con discapacidad visual (Solís, 2025).

**Nota:** elaboración propia