



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Cultura organizacional y su contribución a la accesibilidad universal de personas con discapacidad: estudio de caso en una empresa colombiana

Samuel Ferney Valencia Monsalve

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá D.C, Colombia
2024



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Cultura organizacional y su contribución a la accesibilidad universal de personas con discapacidad: estudio de caso en una empresa colombiana

Samuel Ferney Valencia Monsalve

Tesis de investigación presentada como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director:

Ph.D. Juan Sebastián Correa Meneses

Codirector (a):

Ph.D. Iván Alonso Montoya Restrepo

Línea de Investigación:

Estrategia y Organizaciones

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá D.C, Colombia

2024

El presente trabajo lo dedico a:

A todos los empresarios y organizaciones que promueven el acceso y reconocen el valor humano de vincular en las empresas a las personas con discapacidad.

A los directivos, coordinadores y personas que ocupan cargos de dirección y hacen posible el trabajo de las personas con discapacidad.

A las personas con discapacidad que con su trabajo contribuyen a una mejor empresa y una mejor sociedad.

Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.



Samuel Ferney Valencia Monsalve

Fecha 30/01/2024

Agradecimientos

Quiero iniciar expresando la alegría que siento por ser una persona Sordociega que supera un nivel académico de maestría, primera persona sordociega que en Colombia obtiene este título, por esto también quiero agradecer a todos aquellos que me apoyaron para que fuera posible.

Primeramente agradezco a Dios por darme las oportunidades, sabiduría, orientación y darme la fuerza para asumir los retos con valentía. Agradezco a mi familia por su apoyo en el avance de mi vida y agradezco a mi amada esposa Edith Ballén, por siempre avanzar conmigo y apoyarme en mi proceso académico.

Gracias a los profesionales Guías-intérpretes, por su trabajo durante todo el tiempo, agradezco a los auxiliares académicos que también fueron pilares fundamentales en la construcción de mi trabajo, así como a los directores de tesis de quienes siempre recibí la mejor disposición y atención, encontrando siempre su compromiso más allá de una responsabilidad académica, con calidez humana; agradezco a los profesores que durante la carrera me enseñaron, por su esfuerzo y atención para hacer las adaptaciones y ajustes necesarios a mi condición de sordoceguera.

Gracias a la facultad de ciencias económicas y la maestría en administración por atenderme siempre que lo solicité durante todo el proceso académico y hacer los ajustes razonables para poder estudiar, así también al área de Bienestar Sede Bogotá por garantizarse el apoyo de los Guías-intérpretes, agradezco a las diferentes áreas de la Universidad que atienden a las personas con discapacidad. Agradezco a la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá por su apertura y trabajo por la inclusión y garantías para el acceso académico como pleno derecho de los estudiantes con discapacidad.

Un agradecimiento especial a la empresa Grupo Posso S.A.S. por respaldar y facilitar todo para llevar a cabo la investigación y por apostarle a la inclusión de las personas con discapacidad.

Agradezco a los jurados que evaluaron mi trabajo, tanto de quienes son parte de la universidad como de afuera.

Gracias a todas aquellas personas que dentro o fuera de la universidad contribuyeron y apoyaron mi proceso académico

Resumen

Cultura organizacional y su contribución a la accesibilidad universal de personas con discapacidad: estudio de caso en una empresa colombiana

El objetivo de esta investigación consistió en analizar de qué manera la cultura organizacional de las empresas puede incidir positivamente en la accesibilidad universal y la permanencia de personas con discapacidad en entornos laborales. Se examinaron factores que podrían contribuir a asegurar la accesibilidad, tanto física como tecnológica y comunicativa, para todas las personas. Además, se identificaron algunas de las barreras actitudinales y comunicativas que obstaculizan el proceso de integración de las personas con discapacidad. Para llevar a cabo este estudio, se empleó una metodología de estudio de caso cualitativo, centrándose en la empresa constructora Grupo Infinito¹. Se realizaron visitas a las instalaciones de la compañía, en las que también hicieron entrevistas a empleados, tanto con discapacidad como sin ella, con el propósito de obtener una comprensión completa de la dinámica laboral. Se hizo hincapié en diferenciar entre accesibilidad e inclusión, destacando las posibles barreras actitudinales y comunicativas que pueden dificultar la accesibilidad total. Asimismo, se formularon recomendaciones para esta y otras empresas con el propósito de aportar a la mejora continua del proceso de vinculación laboral en entornos inclusivos.

Palabras clave: Cultura organizacional, discapacidad, accesibilidad, inclusión, barreras comunicativas, barreras actitudinales.

¹ El nombre de la compañía fue reemplazado por uno ficticio para proteger su privacidad.

Abstract

Organizational culture and its contribution to the universal accessibility of people with disabilities: case study in a Colombian company

The objective of this research was to analyze how the organizational culture of companies can positively influence universal accessibility and the permanence of people with disabilities in work environments. Factors that could contribute to ensuring accessibility, both physical, technological, and communicative, for all individuals were examined. Additionally, some of the attitudinal and communicative barriers that hinder the integration process of people with disabilities were identified.

To carry out this study, a qualitative case study methodology was employed, focusing on the construction company Grupo Infinito. Visits to the company's facilities were conducted, and interviews were conducted with employees, both with and without disabilities, with the purpose of gaining a comprehensive understanding of the work dynamics. Emphasis was placed on differentiating between accessibility and inclusion, highlighting potential attitudinal and communicative barriers that may hinder total accessibility. Likewise, recommendations were formulated for this and other companies with the purpose of contributing to the continuous improvement of the integration process in inclusive work environments.

Keywords: Organizational culture, disability, accessibility, inclusion, communication barriers, attitudinal barriers.

Contenido

	Pág.
Agradecimientos	V
Resumen	VII
Contenido	IX
Lista de tablas	X
Introducción	11
Justificación	18
1. Capítulo 1 Revisión de literatura	24
1.1 Sobre Discapacidad	25
1.2 Sobre Actitud y Barreras Actitudinales	28
1.3 Sobre la Comunicación y las barreras comunicativas	30
1.4 Sobre Accesibilidad Universal	32
1.5 Sobre la Inclusión	36
1.6 Sobre la Cultura Organizacional	39
2. Capítulo 2 Metodología	46
2.1 Entrevistas semiestructuradas	50
3. Capítulo 3 Resultados y análisis de entrevistas	54
4. Capítulo 4 Conclusiones y recomendaciones	70
4.1 Conclusiones	70
4.2 Recomendaciones	84
A. Anexo: Matriz de congruencia	92
Bibliografía	94

Lista de tablas

Tabla 1 **Pág. 20**
Marco normativo para la empleabilidad de las personas con discapacidad en Colombia

Tabla 2 **Pág. 60**
Gráfico de tipos de barreras identificadas en la empresa y posibles soluciones a estas.

1. Introducción

El presente trabajo de investigación busca analizar de qué manera la cultura organizacional de las empresas puede contribuir a la integración de las personas con discapacidades en entornos laborales para garantizar la accesibilidad tanto física como tecnológica y comunicativa entre todas las personas. El adecuado desarrollo y aplicabilidad de la cultura organizacional aparece como una estrategia adecuada para ayudar a suplir las barreras que puedan surgir en la cotidianidad laboral.

El trabajo parte de la propia experiencia del investigador como persona con sordoceguera y director de SURCOE (Asociación Colombiana de Sordociegos Surcoe). Este rol hace que el investigador sea representante de una colectividad de personas, y que, gracias a su experiencia trabajando e interactuando en el día a día con personas con distintas discapacidades, sea una persona competente y experimentada frente al tema de la inclusión laboral y la accesibilidad de la que debe acompañarse. Esta investigación además, está mediada por un interés personal en analizar y preguntarse cómo la cultura organizacional puede contribuir a la integración de personas con discapacidad en las empresas. A través de esta tesis se busca analizar cómo es la cotidianidad laboral cuando conviven personas con y sin discapacidad en el mismo espacio de trabajo, cuáles son las perspectivas al respecto tanto de jefes como de empleados y qué dificultades, ventajas y aprendizajes surgen en el proceso. A partir de esta premisa se pretende cumplir con el **objetivo general** de *analizar de qué manera la cultura organizacional puede aportar a lograr una accesibilidad universal a personas con discapacidad que se vinculen a cualquier tipo de empresa u organización.*

Para ello se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Reconocer aquellas barreras actitudinales y comunicativas que dificultan la accesibilidad universal de personas con discapacidad en las empresas luego de ser contratadas.
- Identificar qué aspectos de la cultura organizacional se tendrían que adaptar para la superación de las barreras actitudinales y comunicativas relacionadas con la discapacidad y así garantizar la accesibilidad total.
- Formular una serie de recomendaciones mediante las cuales las organizaciones conozcan los ajustes razonables que deben lograr para garantizar transformaciones en su cultura organizacional que contribuyan a la accesibilidad universal.

Para tal fin, el trabajo de grado se estructura de la siguiente forma: en el primer capítulo se realiza la revisión de literatura correspondiente a las principales categorías utilizadas y la relación entre estas, luego en el segundo capítulo se profundiza en la metodología utilizada y se nombran las preguntas realizadas a los miembros de la compañía, para proceder, en el tercer capítulo a explicar los resultados y el análisis de las entrevistas, lo que servirá de insumo para el capítulo final, el cuarto, en el que se desarrollan las conclusiones de la investigación y se exponen las recomendaciones para las empresas y para todas las personas en general que quisieran aportar a mejorar la accesibilidad general de las personas que viven con algún tipo de discapacidad.

Para adentrarse en el tema se inicia con el desarrollo conceptual de los términos que lo componen: En primer lugar, se expone la cultura, como un concepto semiótico, entendido como el tejido de significados, símbolos y signos interpretables creados por los humanos y lo que estos expresan como sociedad, de manera pública (Geertz, 1973). Además, según Schein (1990), la cultura es el conjunto de patrones de creencias básicas, creadas y desarrolladas por un grupo determinado. Por otra parte, Hofstede (2003), define cultura como la programación

mental de un colectivo que permite distinguirlo de otro y que se manifiesta en el comportamiento de los individuos, aunque no en todos de la misma manera.

Ahora, en términos empresariales, la cultura organizacional se refiere a cómo los participantes de una organización observan, experimentan y le dan sentido a su entorno laboral (Mutonyi et al., 2022). Se compone de todos los elementos simbólicos y prácticas que conforman una organización, como los mencionados por Mena (2013), dentro de ellos están: los valores, las costumbres, la filosofía, el clima laboral, los lenguajes y todas las formas de interacción humana que se dan dentro de un ambiente laboral. Se destaca que la cultura organizacional se desarrolla de manera transversal en toda la organización (Cújar A., 2013). Según el citado autor, esta también se verá reflejada en la conducta de las personas que allí trabajan ya que está inmersa en todas sus acciones. En este sentido, cualquier transformación a nivel organizacional que involucre tanto los valores, símbolos, costumbres y otros elementos simbólicos; así como las interacciones, actitudes, comportamientos y decisiones, necesariamente deberán involucrar a la cultura organizacional.

Ahora bien, al entender que las organizaciones son agentes dinámicos en la sociedad que las alberga, es importante resaltar como se ven enfrentadas a las transformaciones sociales que resultan inevitables. Es por esto que, como dice Walgreens (2007), actualmente, las organizaciones que han avanzado hacia ser universalmente accesibles muestran ser ágiles, resilientes y con una fuerza laboral comprometida. De acuerdo con Aysola y et al. (2018), las empresas con una cultura organizacional que promueve entornos donde se favorezca la accesibilidad, tienen altos niveles de retención y bienestar de sus equipos de trabajo, de ahí que busquen las mejores formas para tener equipos diversos incidiendo en la gestión de la organización.

Para entrar en el tema de la discapacidad, se analizó el estudio de Moore et al. (2020), en el cual se reconoce a los trabajadores con discapacidad como un “catalizador” que ha logrado impulsar transformaciones en la cultura y el estilo de gestión en la organización, pasando de organizaciones autocráticas y centradas en

el desempeño, a ser organizaciones con una cultura descentralizada, adaptable e inclusiva. No obstante, las percepciones de los gerentes sobre las discapacidades pueden contribuir a acciones en pro de la accesibilidad, pero también a prácticas que impliquen la exclusión de personas con discapacidad dentro de las empresas (Brite et al., 2015).

En este sentido, se hace necesario tener en cuenta el término “accesibilidad”, el cual es más amplio que el de “diseño universal de accesibilidad”, como lo describe Alonso (2016). El segundo término ha sido extendido a otros campos académicos, puesto que se materializa en el servicio o el producto, aunque también se analiza desde las dinámicas geográficas y sociales, como por ejemplo la vivienda o la movilidad, entre otros (López, 2016; Pág. 22).

Pero, como se menciona en otros documentos (Martínez Carrillo, 2020; Naciones Unidas, 2008) y de igual manera como he experimentado en vivencias personales, académicas y profesionales como persona sordociega, la accesibilidad va más allá de la estructura física (Arjona, 2015) y debe incluir también los medios digitales, las tecnologías de la información, y la comunicación directa, ya que estas pueden ofrecer herramientas útiles para el acceso a la información de personas con distintos tipos de discapacidad. También es importante considerar aspectos humanos relacionados con la empatía y la cultura organizacional que, siendo fundamentales, podrían estar alejados de la atención de las investigaciones relacionadas con la discapacidad en el entorno laboral.

Al analizar la guía “Inclusión de la discapacidad como estrategia de negocio” de la AED (Alianza Empresarial para el Desarrollo), puede observarse cómo se sintetizan y relacionan los aspectos relacionados con la inclusión en las empresas, proponiendo siete pasos para dirigir a una organización hacia la accesibilidad. En el tercer lugar de dicha guía se encuentra la “incorporación de principios orientadores en discapacidad en las políticas, normas, procedimientos empresariales (productivos, técnicos y administrativos) y la cultura organizacional” (OIT, UNESCO, Red de Empresas Inclusivas, 2015). Esto representa una

importante motivación para estudiar el papel de la cultura organizacional en los procesos de incorporación de personas con discapacidad.

Comprender que las sociedades en general son diversas y que, en la actualidad, a pesar de las acciones que los diferentes grupos sociales han realizado en pro de la reivindicación de los derechos de grupos históricamente discriminados, las organizaciones podrían no obrar de manera integral, para brindar accesibilidad a sus usuarios, empleados y clientes con discapacidad. Esto, posiblemente, se dé por desconocimiento de las barreras existentes o bien por inadecuadas o parciales interpretaciones que se hacen sobre dichas barreras.

En este punto surge la necesidad de analizar cómo, en las culturas organizacionales, se puede promover que se adopte una mentalidad de accesibilidad universal. Esto, al entenderla de una manera global, y no sólo a partir de la posibilidad de que haya más personas que puedan sumarse a la fuerza productiva de un país, o desde la mirada de los consumidores o los stakeholders de la organización, como tampoco haciendo algunas adaptaciones en la estructura física, pensada solo para algún tipo de discapacidad y dejando de lado otros aspectos igualmente importantes. Esta accesibilidad global debe incluir, entre otros, aspectos actitudinales y comunicativos que podrían limitar la integración de personas con discapacidad a las organizaciones, de una manera integral.

Las personas con discapacidad a lo largo de la historia fueron relegadas de la sociedad, hasta hace unos cuarenta años. En cabeza de la Organización de las Naciones Unidas ONU se ha venido trabajando progresivamente en los derechos de las personas con discapacidad, reconociéndoles como seres humanos que tiene derechos e igualdad de oportunidades que los demás en todos los ámbitos de la vida social (Hernández, M., 2015). Por su parte en Colombia la Constitución Nacional de 1991 en los artículos 13 y 47 consagra los derechos de igualdad de la población con discapacidad, y a través de la Ley 762 de 2002, el concepto de discapacidad. Bajo este marco constitucional, las instituciones deben garantizar el acceso a las diferentes áreas: salud, información, trabajo etc. de las personas, minimizando las barreras tanto físicas como actitudinales y comunicativas.

Algunas investigaciones recientes han abordado la inclusión de personas con discapacidad en el entorno empresarial. Tal es el caso de estudios como el de Gould, Parker Harris, Mullin y Jones (2020), quienes abordan el tema de la inclusión de personas con discapacidad en el entorno laboral, enfocándose desde la perspectiva del liderazgo y proyectándolo hacia la *Responsabilidad Social Organizacional*, cuyo principal aspecto a destacar, es que surge de la relación existente entre las organizaciones y la sociedad en la que se encuentran inmersas (Hollman, Galbán y Pacheco, 2019), y habla precisamente de la responsabilidad de la organización con y para el contexto social en el que existe y se desarrolla.

De otro lado aparece un estudio que se acerca a integrar el aspecto de la cultura organizacional como parte de la inclusión, es el de Jansen, Boot, Alma y Brouwer (2022), quienes, sin relacionar directamente la cultura, sí abordan el tema de la inclusión de personas con discapacidad a partir de las relaciones e interacciones con sus compañeros de trabajo. Estos acercamientos hacen ver que la posibilidad de abordar este tema de investigación desde la cultura organizacional constituye un aporte significativo al conocimiento.

En esencia, lo que se busca es promover transformaciones organizacionales integrales, que además de propender por la superación de las barreras físicas, busquen una adaptación de la cultura organizacional que contribuya a la superación de las barreras comunicativas y actitudinales, en favor de la inclusión de personas con discapacidad. Sin embargo, este tipo de transformaciones no podrían suceder de manera independiente en una cultura organizacional, ya que esta labor, de acuerdo con Schein (2017), es parte de las funciones de un líder. Por lo tanto, la investigación que aquí se propone, busca explorar la forma como los líderes, en este caso de empresas y organizaciones, pueden fomentar en una cultura organizacional, y en ella los cambios necesarios para que esta apoye la incorporación de personas con discapacidad. En el ámbito de los estudios organizacionales y la discapacidad, se ha vuelto esencial examinar la relación entre la cultura organizacional y la accesibilidad laboral para las personas con discapacidad. Los estudios previos consultados junto al conocimiento encarnado

(Guzmán, 2015) del investigador como persona sordociega coinciden en que la cultura organizacional es indispensable para lograr entornos laborales inclusivos y accesibles universalmente para las personas con discapacidad.

Esta investigación se sumerge en la temática de la accesibilidad en la cultura organizacional desde una perspectiva de derechos, reconociendo que la discapacidad no reside exclusivamente en el individuo, sino que se define por la interacción entre las deficiencias de la persona y las barreras ambientales, comunicativas y actitudinales que obstaculizan su participación plena en la sociedad. Este enfoque conceptual implica a su vez que la responsabilidad de garantizar la accesibilidad y el desarrollo pleno de las personas con discapacidad no recae únicamente en ellos, sino que también las sociedades y las organizaciones deben comprender y realizar los ajustes razonables necesarios para eliminar tales barreras en cada contexto específico.

En este sentido, la *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* de 2007 establece el marco para que los Estados y los actores sociales promuevan entornos inclusivos. Adicionalmente, de acuerdo con el estudio de Gould et al, en el número 52 del *Journal of Vocational Rehabilitation*, las políticas públicas referentes a la inclusión laboral “no sólo reflejan incentivos para aumentar la fuerza laboral de trabajadores con discapacidades; son los bastiones del apoyo popular a los derechos de las personas con discapacidad a acceder al mercado laboral abierto” (Gould et al., 2015).

Justificación

Este trabajo investigativo es actual y pertinente al tratar este tema teniendo en cuenta el 7.1% de la población total del país, que equivale a más de tres millones de personas, tiene alguna condición o discapacidad que les dificulta realizar sus actividades básicas diarias, y de estas personas solo el 46,3% de los hombres y el 31,5% de las mujeres reportaron estar trabajando (DANE 2020, 3). Estos datos demuestran un vacío evidente en cuanto a la inclusión laboral de las personas con

discapacidad, lo que quiere decir que a las personas con discapacidad no se les está garantizando su derecho al trabajo digno, y precisamente debido a esta falta de oportunidades tanto de formación como de laborales es que muchas veces no pueden ser personas económicamente autónomas.

Resulta de suma importancia tratar este tema porque las cifras de personas con discapacidad que trabajan son muy bajas, de las aproximadamente 3.550.000 personas con discapacidad que hay en Colombia, en las cifras de discapacidad del DANE solo aparecen ocupadas 497 y de estas el 53% trabaja por cuenta propia, evidenciando que las personas con discapacidad tienen dificultades y barreras para acceder al mercado laboral y ser contratadas en diversos sectores económicos.

Gracias a la experiencia del investigador en el trabajo comunitario con personas con discapacidad, se valora que aproximadamente entre el 20% y el 30% de la población con discapacidad física o sensorial está ocupada. Mientras que de las personas con discapacidad múltiple o sordoceguera, el porcentaje de personas ocupadas es 10%. Si bien ambos porcentajes son bajos, es evidente que a algunas discapacidades se les presentan más barreras que a otras. Sin embargo, teniendo en cuenta que toda persona "Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo" (Declaración Universal DDHH, 1948). Resulta preocupante que como sociedad se haya descuidado por tanto tiempo este aspecto, lo que confirma que se ha tenido un enfoque asistencialista por muchos años que no permite a las personas con discapacidad desarrollar su autonomía y velar por sí mismos. "El asistencialismo puede perpetuar la dependencia y la marginación de las personas con discapacidad en lugar de empoderarlas para participar plenamente en la sociedad" (Smith, 2018, p. 72).

Resulta más sencillo para las personas con discapacidad física conseguir vinculaciones laborales ya que tienen cierta autonomía, pero las discapacidades sensoriales causan mayor dificultad en este aspecto, ya que usualmente requieren

mayores ajustes razonables que no todas las empresas pueden ofrecer y costear. Además, se piensa en las competencias que puedan tener las personas con discapacidad física en comparación con las habilidades que pueden desarrollar las personas con otras discapacidades. Existe el mito de que cognitivamente las personas con discapacidad física se desenvuelven mejor que otras discapacidades.

Esta investigación aporta tanto a las personas con discapacidad como a las empresas que se propongan contratarlas, pues el estudio de caso realizado y las recomendaciones que lo acompañan, pueden servir de ejemplo de un camino a seguir para ambas partes, al reconocer las barreras, necesidades y posibilidades de mejorar la accesibilidad. No es una sorpresa que "Las personas con discapacidad ofrecen perspectivas únicas y experiencias de vida que enriquecen la investigación y promueven un entendimiento más profundo de las necesidades y desafíos en materia de accesibilidad e inclusión" (González & Pérez, 2020, p. 45). De tal modo que esta tesis no solamente es pertinente porque es responsabilidad de todas las personas hacer cada día un mundo más accesible, empático y seguro para todas las personas, sino también porque como persona sordociega el investigador posee una perspectiva particular y una experiencia encarnada con estos asuntos, y con la falta de accesibilidad en entornos laborales y académicos.

Además de su falta de acceso al mundo laboral, las personas con discapacidad se enfrentan en su cotidianidad a todo tipo de barreras físicas, actitudinales y comunicativas que dificultan su facilidad de acceso a los distintos servicios y herramientas por ejemplo del transporte público, las tecnologías y el mercado. La exclusión del mercado laboral también les aísla de interacciones cotidianas con otras personas, de intercambios cotidianos, crecimiento personal y desarrollo profesional. Aspectos que podrían cambiar si empezamos por incluirles en distintos trabajos, haciendo su presencia en el espacio público más constante y participativa.

Este trabajo se propone entonces identificar y analizar de qué maneras en un entorno laboral se manifiestan dichas barreras, y también qué estrategias tienen las compañías públicas y privadas para aportar a superarlas. Además se busca organizar estos conocimientos y hallazgos para poder compartirlos de forma clara con las distintas compañías interesadas y con las personas sin discapacidad que compartan espacios y tiempos con personas con discapacidad, para así aportar a que todas las personas que tienen alguna discapacidad no solo sean incluidas en grupos de trabajo, sino que, gracias al conocimiento y trabajo conjunto de todos los miembros de los equipos, puedan desenvolverse plenamente en su día a día y cada vez sean mejores sus condiciones laborales y relaciones con los otros.

Para contextualizar la situación actual se aporta la siguiente tabla que contiene las normativas nacionales respecto al aspecto laboral de las personas con discapacidad en Colombia. Que permite no solo observar el desarrollo y avance de las normativas sino también identificar vacíos y posibles mejoras.

Tabla 1. Marco normativo para la empleabilidad de las personas con discapacidad en Colombia

Año	Norma	Descripción
1988	Ley 82	Por medio de la cual se aprueba el Convenio No. 159, sobre la readaptación profesional y el empleo de personas inválidas de la Organización Internacional del Trabajo, OIT (1985).
1996	Ley 361	Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con Discapacidad, y de manera especial el Capítulo IV del Título Segundo sobre la integración laboral de las personas con discapacidad.
1997	Ley 361	Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con discapacidad, y de manera especial el Capítulo IV del Título Segundo sobre la integración laboral de las personas con discapacidad.
2002	Ley 762	Adopta la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad (1999).

2005	Ley 982	Por la cual se establecen normas tendientes a la equiparación de oportunidades para las personas sordas y sordo-ciegas y se dictan otras disposiciones.
2007	Ley 1145	Por medio de la cual se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad y se dictan otras disposiciones.
2009	Ley 1346	Por la cual Colombia adopta la Convención de Naciones Unidas promulgada por la Asamblea de Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006, la cual reafirma la responsabilidad del Estado de establecer mecanismos y sistemas de garantía del ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, sin discriminación por motivo de su condición. El artículo 27° establece que los Estados Parte reconocen el derecho de las personas con discapacidad las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con los demás.
2013	Ley estatutaria 1618	Se garantiza y asegura el ejercicio efectivo de los derechos de las personas en situación de discapacidad, mediante la adopción de medidas de inclusión, acciones afirmativas y ajustes razonables, eliminando toda forma de discriminación a las personas por razón de su discapacidad, lo cual requiere reglamentación, programas y acciones tendientes a garantizar los derechos, beneficios y obligaciones laborales de las personas con discapacidad.
2017	Decreto 2011	El cual establece el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en las entidades del sector público, y se aplica a los órganos, organismos y entidades del Estado en sus tres ramas del poder público, a nivel nacional, departamental, distrital y municipal, en los sectores central y descentralizado y a los órganos autónomos e independientes.
2017	Decreto 2177	Por el cual se crea el Consejo para la Inclusión de la discapacidad y se dictan disposiciones relacionadas con su funcionamiento” y cuyo objeto es coordinar las acciones que el sector privado adelante para coadyuvar al ejercicio de los derechos y la inclusión social, laboral y productiva de las personas con discapacidad, orientadas al desarrollo de las capacidades a través de la formación para el trabajo, la producción y el empleo de las personas con discapacidad, sus familias y cuidadores.
2018	Circular 100-05 de 2018 del Ministerio del Trabajo	Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con discapacidad, y de manera especial el Capítulo IV del Título Segundo sobre la integración laboral de las personas con discapacidad.

(Fuente: Instituto Nacional para Ciegos INCI en Echeverría & Gómez, 2021)

De esta información se pueden concluir varios puntos. En primer lugar, que existe un claro compromiso con la inclusión, pues las leyes y decretos mencionados reflejan el compromiso del gobierno colombiano con la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad. Estas medidas legislativas buscan garantizar la participación plena y efectiva de las personas con discapacidad en la sociedad.

Además, conforme avanza el tiempo se nota que la legislación aborda diferentes aspectos de la vida de las personas con discapacidad, desde la integración laboral hasta la eliminación de formas de discriminación y la garantía de derechos fundamentales como el trabajo en igualdad de condiciones. Aspectos que reflejan la intención de asumir estándares internacionales. Muchas de estas leyes y decretos están alineados con convenciones internacionales y tratados internacionales sobre derechos humanos y discapacidad.

Es importante además que en los últimos años se haya reconocido un enfoque en la autonomía y la capacidad legal de las personas con discapacidad. La legislación reconoce y fortalece la autonomía y la capacidad legal de las personas con discapacidad al eliminar figuras de protección como la interdicción. Esto refleja un enfoque centrado en los derechos y la dignidad de las personas con discapacidad.

Sin embargo, a pesar de estos avances legislativos, aún existe la necesidad de una implementación efectiva de estas leyes y decretos para garantizar que las personas con discapacidad realmente puedan acceder a sus derechos y oportunidades en la práctica. Esto requiere un compromiso continuo del gobierno, así como la colaboración de la sociedad en su conjunto, que va mucho más allá del papel y lo escrito y requiere ajustes razonables y un conjunto de acciones en pro de la accesibilidad universal. Esta investigación está motivada por un interés personal, pero especialmente porque como persona con sordoceguera, el investigador ha experimentado las consecuencias de la falta de una cultura organizacional

accesible de forma universal y preocupada porque todas las personas en nuestras diversidades podamos tener igualdad de oportunidades a nivel profesional.

Con esta investigación se busca destacar la importancia de una paridad de responsabilidades que no solamente repose en lo público sino también en lo privado, permitiendo que cualquier persona pueda acceder y cada vez tenga un mejor alcance. Se busca también sensibilizar a los lectores frente a la necesidad de aportar entre todos a la accesibilidad de las personas con discapacidad, pues muchas veces se les carga con toda la responsabilidad de “integrarse” y no se tiene en cuenta de que manera los aspectos materiales y simbólicos del entorno, y las actitudes de las demás personas facilitan o dificultan dicho proceso de adaptación e integración.

Por lo tanto, este documento es un aporte al ámbito académico y también al laboral, para que cualquier organización o empresa conozca la importancia de la accesibilidad universal, ya que esta trae bastantes beneficios y al profundizar en su estudio se pueden encontrar criterios que ayudan a mejorar aspectos a nivel organizativo. Aquí se demuestra cómo la cultura organizacional accesible ayuda a hacer que los procesos sean más flexibles, a brindar mayores oportunidades a personas diversas, y a reconocer mejor las habilidades y capacidades de cada uno de sus miembros. Es importante que los líderes de empresas y organizaciones sean más conscientes de esos beneficios y puedan aplicar esto a sus prácticas y decisiones en los entornos laborales.

Capítulo 1 Revisión de Literatura

Este capítulo se desarrolla principalmente mediante el diálogo con distintos autores y el análisis de sus propuestas, y en él se realiza un recuento de las principales categorías que entran en juego en este trabajo investigativo, su pertinencia, ejemplos en la práctica y el análisis en algunos estudios específicos. Además, se hace referencia a las relaciones entre categorías, sus diferencias, relaciones de causalidad y tensiones, comenzando por la discapacidad que resulta transversal a todo el desarrollo de este texto y siguiendo a los dos tipos de barreras que principalmente pueden dificultar relaciones laborales; actitudinales y comunicativas. Luego se desarrolla la noción de la accesibilidad universal haciendo especialmente un énfasis en la diferencia entre esta y la inclusión, y finalmente se desarrolla el concepto de cultura organizacional.

1.1 Sobre Discapacidad

Es importante resaltar que este es un concepto relacional y de derechos. Es decir, la discapacidad no está presente en las personas, sino que esta categoría se define con respecto a la relación que establecen las personas que tienen deficiencias con sus entornos y las barreras que allí se manifiesten. Por lo tanto, no se atribuye a una persona con discapacidad toda la responsabilidad de no poder realizar sus

actividades y desarrollar sus capacidades, sino que la posibilidad de poder desarrollarlas depende también de las condiciones del entorno.

En Colombia hay aproximadamente 3,1 millones de personas con discapacidad, de las cuales solo el 7.1% accede a educación media (DANE 2020, 3-9). Esto conlleva a que de estas personas solo un bajo porcentaje logre acceder a trabajos formales y estables. Además, en el país existen incentivos por y para la inclusión laboral de las personas con discapacidad, pero más allá de ese aspecto formal, esto debería ser una oportunidad de que las empresas y organizaciones puedan conocer mejor las necesidades de las personas con discapacidad y puedan brindarles un entorno accesible de manera integral. El propósito de esta investigación es que las empresas puedan actuar con mayor conciencia frente a estos procesos y hacerlos parte de su cultura organizacional, sin necesidad de estar siendo vigilados, ni actuar para cumplir con una lista de requerimientos.

Para traer un ejemplo a la discusión, se acude a un estudio realizado en la ciudad de Guthenburg en 2019, en el cual usando el método *Disability awareness exercises* DAE, se encontraron cuatro temas importantes sobre la discapacidad en las organizaciones: experiencias generales, visiones sobre discapacidad cognitiva, visiones sobre discapacidad física, y la importancia de las relaciones interpersonales; de lo cual se destaca que existen grandes oportunidades para fortalecer las perspectivas de discapacidad en los entornos laborales, siendo esto una responsabilidad compartida tanto de los jefes, y los empleados como de los miembros de los equipos en un sentido más consciente (Lundälv et al., 2021).

Entonces, puede decirse que dentro de las barreras que tiene una persona con discapacidad para avanzar en su carrera académica y profesional, se encuentran los estereotipos y actitudes negativas de los empleadores y de otros miembros de las organizaciones por lo que es importante implementar programas de sensibilización y el correcto uso de terminologías (Kulkarni, 2016), tanto en el entorno organizacional como a nivel de relaciones interpersonales más allá del trabajo con las personas que se comparten tantas horas a la semana. En contraste a otras dimensiones sobre la diversidad, la discapacidad enfrenta desafíos únicos

que requieren un enfoque gerencial diferenciado abordando iniciativas estratégicas y transformadoras como mencionan Suresh & Dyaram (2020b), las estrategias utilizadas en la empresa que fue visitada se expondrán más adelante, así como sus desafíos de implementación y otros aspectos. Además, la discapacidad enfrenta desafíos únicos que requieren un enfoque gerencial diferenciado (Suresh & Dyaram, 2020b).

Entre las definiciones más reconocidas mundialmente sobre el tema se puede resaltar la de la Organización de Naciones Unidas, en la que define discapacidad como:

Un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás personas (Naciones Unidas, 2006).

Pero para acotar mejor, es importante resaltar que existe una diferencia entre deficiencias y discapacidad, puesto que la deficiencia se refiere a la falta de uno o más miembros del cuerpo, mientras que la discapacidad hace referencia a la restricción o desventaja en las actividades causadas por cualquier entidad que toma en cuenta, en poco o nada, a las personas con alguna deficiencia física, excluyéndoles de cualquier actividad social (Fundamental Principles of Disability, 1975), es decir, no es solo responsabilidad de quien tiene la discapacidad sino del contexto que la rodea.

Es importante entender que ni la discapacidad ni las personas que viven con alguna son homogéneas. En nuestro país se reconocen siete grandes categorías siguiendo de forma coherente la clasificación de la *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* (2006) los siete tipos de discapacidad son los siguientes: 1. Discapacidad física, 2. Discapacidad sensorial (visual y auditiva), 3. Discapacidad intelectual, 4. Discapacidad mental o psicosocial, 5. Discapacidad orgánica, 6. Discapacidad múltiple (categoría donde entra la sordoceguera), y 7. Discapacidad invisible. (2006)

Pero a pesar de que existan clasificaciones, es vital resaltar que la experiencia de vida de cada persona que tenga alguna discapacidad es única, por lo tanto, no pueden definirse las mismas barreras para todos. Pues dada la diversidad de características de la población, se experimentan barreras en diferentes ámbitos. Por ello, lo más importante será siempre preguntar a las personas con discapacidad qué necesitan, en lugar de suponer la accesibilidad o tratar de desarrollarla de forma homogénea. Es importante anotar que la accesibilidad más allá de buscar que todas las personas tengan igualdad de condiciones, se preocupa por garantizar a cada quien mejoras para sus necesidades específicas. Según el tipo de discapacidad o también según las necesidades que tenga una persona para poder cumplir su rol específico en alguna empresa.

1.2 Sobre la actitud y barreras actitudinales

Las actitudes hacen referencia a los procesos psicosociales latentes e inferidos, adquiridos por la experiencia, que predisponen las respuestas hacia eventos socioculturales o hacia otras personas y que pueden ser evocados por diversos referentes específicos (Antonak & Livneh, 2000). Entonces las barreras de este tipo, se refieren a prejuicios, prevenciones, u otro tipo de comportamientos que generan incomodidad, tensión o distancia entre personas. Dicho de otro modo, "las barreras actitudinales son obstáculos invisibles pero poderosos que afectan la interacción y la integración de las personas con discapacidad en el entorno laboral, impidiendo la creación de un ambiente inclusivo y respetuoso" (Hernández, 2019, p. 40).

Un instrumento usado para la evaluación de las actitudes frente a las personas con discapacidad es la escala ATPD desarrollada por Yuker et al., la cual consta de 24 ítems que miden las actitudes (Yuker et al., 1970). Antonak consolidó una importante literatura de 10 métodos directos y 14 indirectos para medir las actitudes hacia las personas con discapacidad (Antonak & Livneh, 2000). Es clave analizar

estos estudios ya que las personas con discapacidad, independientemente de su tipo, tienen en alta estima las actitudes de las demás personas y les preocupa más la forma en que son tratados que las facilidades de acceso físico (Chikuta et al., 2019), aunque claramente ambos aspectos son muy importantes y necesarios de pensarse en su complejidad cotidiana.

Este tipo de barreras se manifiestan también en “la falta de empatía, comprensión y apoyo hacia las personas con discapacidad, lo que puede generar un clima laboral poco acogedor y limitar su participación activa en el equipo de trabajo” (López, 2021, p. 55). Un ejemplo de esta barrera en entornos colectivos como lo académico o lo laboral, puede ser el hecho de no darle a la persona con discapacidad la atención que requiere para su comunicación por estar haciendo muchas cosas a la vez o por restricciones de tiempo. Otra barrera que muchas personas desconocen como tal, es tener una actitud capacitista al creer *que las personas con discapacidad no pueden hacer nada*. La barrera actitudinal se evidencia al anular a la persona con discapacidad desvalorizando sus capacidades diversas, lo que se demuestra por ejemplo al hablarle a los acompañantes o guías intérpretes en lugar de a la persona con discapacidad.

Según los resultados de un estudio realizado en varias organizaciones en Sudáfrica, se concluyó que si bien el país tiene un marco legislativo bien definido que ha sido determinado en consulta con organizaciones de personas con discapacidad, el cumplimiento de la legislación parece no haber logrado garantizar que se cumplan los objetivos de empleo (Bam & Ronnie, 2020). Al explorar experiencias de inclusión laboral, se encontró que los empleados con discapacidad enfrentan barreras y desafíos de inclusión en su lugar de trabajo, como por ejemplo diferencias o dificultades en el proceso de inducción, el deseo de ser considerados “normales” y el sentimiento de vulnerabilidad dentro de la empresa. El estudio revela que las prácticas inclusivas durante el proceso de inducción mejoran la adaptación del empleado con discapacidad y que las estrategias pedagógicas como los talleres de sensibilización sobre discapacidad ayudan a generar conciencia y a reducir barreras entre los empleados (Íbid, 2020).

Por otra parte, luego de una revisión de literatura y de un estudio empírico hecho por Soares (2019), en Brasil para analizar los obstáculos de las empresas al intentar aplicar la Ley de Cuotas, se halló que tanto los empleados con discapacidad como los empleadores, presentan bloqueantes durante el proceso de inclusión laboral y que a muchas empresas se les dificulta cumplir con esta ley. A su vez, afirman que los departamentos de recursos humanos son cruciales para la garantía de los derechos básicos de los empleados con discapacidad. Pues se hace evidente que, sin un cambio en los valores dentro de las organizaciones, aunque existan leyes y políticas de protección, no habrá avances en la eliminación de los estigmas relacionados con la discapacidad y la consecuente creación de un ambiente laboral positivo (Vornholt et al., 2018).

De acuerdo con la ley 1618 de 2013, la constitución colombiana establece que las barreras para las personas con discapacidad son cualquier obstáculo que les impida el ejercicio efectivo de sus derechos y se categorizan así:

- 1 Barreras actitudinales: Son las conductas, palabras, percepciones y estigmas, que obstaculizan el acceso a las personas con discapacidad.
- 2 Barreras comunicativas: Aquellas que obstaculizan el acceso a la información, a la consulta, al conocimiento y a la comunicación, incluida la que hace parte de la interacción de la persona con discapacidad.
- 3 Barreras físicas: Son aquellas referidas a los obstáculos físicos como objetos materiales, las construcciones y el acceso al espacio físico en general. A esta última se le ha dado un poco más de importancia, porque se hace más visible y fácil de comprender, pero se han dejado de lado las barreras actitudinales y comunicativas que son igualmente decisivas.

1.3 Sobre la comunicación y las barreras comunicativas

La comunicación es un aspecto clave de las relaciones humanas, en lo personal y también en lo laboral, se refiere al intercambio de información o correspondencia entre personas, ya sea mediante el habla, las señas u otras formas de lenguajes.

Es un aspecto clave de las relaciones humanas y posibilita realizar acuerdos entre dos o más personas. En cuanto al aspecto organizacional, la comunicación es clave, ya que es indispensable que todos los miembros de las distintas compañías, desde empleadores a empleados y profesionales de recursos humanos deben conocer sus obligaciones bajo la legislación sobre discapacidad y estar abiertos a aprender sobre sus implicaciones en los lugares de trabajo, así como aplicar las adaptaciones relacionadas con la accesibilidad universal y aprovechar los beneficios que esta trae tanto para las personas con discapacidad como para aquellas sin discapacidad (Punch, 2016).

En cualquier caso las barreras comunicativas se vuelven un factor determinante en este estudio no solo porque somos seres sociales que necesitamos interactuar y comunicarnos constantemente sino porque, a nivel profesional, todo el tiempo las empresas están transmitiendo información. Por ejemplo de nivel operativo o administrativo, mediante comunicación oral, escrita, virtual o de lenguaje corporal. En las directrices de una instrucción, manuales de procesos o normas, etc. Así que si este material no es accesible la persona con discapacidad que hace parte de la empresa desconocerá estos aspectos de la misma. Las diferencias culturales se convierten en una barrera de comunicación para las personas con discapacidad, como la auditiva, dificultando el intercambio de información y, por consiguiente, llevando a la pérdida de autonomía (Pereira & de Carvalho, 2010), que afectará su desempeño laboral y sus sentimientos hacia el trabajo mismo.

Carecer de comunicación limita a las personas con discapacidad para expresarse, responder, preguntar y para conocer y aprender sobre la empresa y su oficio. La comunicación idealmente debe ser una preocupación de las empresas, es decir; que se preocupen por tener formas y formatos accesibles para la comunicación y la información de las personas con discapacidad, de nuevo, según la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2007). Las barreras comunicativas y de otra índole generan inequidad y exclusión e inhiben el acceso de las personas con discapacidad a todas las esferas de la vida en sociedad (Clemente et al., 2022), y por supuesto, afectan también el área profesional. Cambios específicos, a nivel material y pedagógico pueden cambiar los niveles y maneras de comunicación de las personas con discapacidad, es importante fijarse que tipos de discapacidades requieren de qué clase de mejoras y cambios, a nivel espacial, comunicativo y actitudinal por parte de su círculo social y laboral, pues sólo teniendo en cuenta todos estos aspectos es posible apuntar a una accesibilidad universal.

Es importante comprender desde dos grandes aspectos que influyen en la interacción humana, lo actitudinal y comunicativo, es decir, la forma en la que transmitimos mensajes, pero también la actitud hacia las otras personas al momento de comunicarse.

De acuerdo con García 2020:

"Las barreras actitudinales y comunicativas son desafíos significativos que enfrentan las personas con discapacidad en entornos educativos y laborales. La falta de interés o disposición para adaptar el lenguaje y las explicaciones puede dificultar la comprensión clara y efectiva. Es fundamental dedicar tiempo suficiente para explicar conceptos, procedimientos y procesos, y estar dispuesto a ir al ritmo de cada individuo. Asimismo, la falta de un lenguaje común y la falta de sensibilidad hacia las necesidades de comunicación de las personas con discapacidad pueden crear obstáculos adicionales para la interacción efectiva" (García, 2020, p. 78).

Entonces, aunque las barreras comunicativas y actitudinales se presentan de modo similar, no se superan tratando a todas las personas por igual, sino, identificando cuales barreras específicas existen para cada quien y realizando los ajustes razonables para superarlas. Kulkarni, menciona que dentro de las barreras que tiene una persona con discapacidad para avanzar en su carrera académica y profesional, se encuentran los estereotipos y actitudes negativas de los empleadores y otros miembros de las organizaciones (2016).

1.4 Sobre Accesibilidad Universal

Ahora bien, la accesibilidad es un concepto al cual se debe prestar bastante atención porque se trata de la interacción de las personas con sus entornos y se preocupa por cómo mejorarla. La accesibilidad pretende adaptar las situaciones, entornos, productos, información y todo aquello que pueda hacer un entorno fácil para cualquier persona que requiera desenvolverse en este. Sin embargo, dentro de los principios de la accesibilidad universal se habla de abarcar la mayor cantidad posible de personas, es decir, no solo aquellas con discapacidad sino también pensar en adaptaciones que sirvan para adultos mayores, mujeres gestantes, personas de distintas características fisionómicas y cognitivas. En ese sentido, busca diseñar condiciones que permitan acceso a la mayoría.

En el ámbito laboral es importante destacar que "La accesibilidad en el trabajo no solo implica la eliminación de barreras físicas, sino también la adopción de prácticas y políticas inclusivas que permitan a todos los empleados participar activamente y sentirse valorados" (López, 2021, p. 56). Por ejemplo, Ernst and Young (2015) describen su compromiso con la accesibilidad en el lugar de trabajo a través de:

La inversión continua en redes profesionales, recursos educativos y espacios de trabajo accesibles. Esto incluye brindar accesibilidad a las tecnologías que construimos, compramos e implementamos. Nuestra cultura inclusiva permite que diversos equipos aporten diferentes perspectivas y puntos de vista que, en última

instancia, dan como resultado un servicio excepcional para nuestros clientes” (p. 31)

Por eso es importante comprender que la accesibilidad pretende diseñar productos, servicios, entornos, en todas las esferas: la movilidad, las empresas, las instituciones educativas, centros de salud, escenarios deportivos y recreativos, etc. En este caso lo aplicamos a la discapacidad, pero la accesibilidad universal es transversal a varios temas, por ejemplo, con el espacio físico, la relación con el entorno y las otras personas, etc. Bien indica Martínez que "La accesibilidad en el lugar de trabajo no solo es una cuestión de cumplimiento legal, sino también un factor crucial para promover la inclusión y el bienestar de todos los empleados" (Martínez, 2019, p. 45). Otra forma de tener en cuenta la accesibilidad es que al procurar tener diseños que se ajusten a la mayor cantidad de personas posibles cumplen con un objetivo básico como basarse en la diversidad de las personas, la facilidad de acceso y la facilidad de comprensión.

Según las actas de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, aprobado en 2006 y aplicado desde 2008, se define la Accesibilidad Universal como:

Accesibilidad a todo y para todos, es la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible. Presupone la estrategia de diseño universal o diseño para todas las personas, y se entiende sin perjuicio de los ajustes razonables que deban adoptarse. (Convención Internacional de los Derechos de las personas con discapacidad, 2007).

Entonces, puede comprenderse que la accesibilidad se refiere a la posibilidad de acceder a algo o la facilidad para hacerlo, en este caso se hace referencia especialmente a la accesibilidad universal en el contexto de la inclusión, pues esta

busca incluir a todas las personas con discapacidad en la población objetivo de los diseños centrados en el usuario (Abascal et al., 2016).

Como enfatiza en su estudio Martínez Carrillo (2020), garantizar la accesibilidad universal no se limita a la eliminación de barreras físicas, sensoriales, de transporte, de comunicación o incluso virtuales y tecnológicas, sino que tiene como objetivo primordial lograr que los entornos, productos y servicios diseñados bajo el principio de diseño universal o diseño para todos, puedan ser usados, aprovechados y disfrutados en igualdad de condiciones por cualquier persona con o sin discapacidad. Se busca que tanto personas con y sin discapacidad puedan adaptarse y tener acceso.

Se comprende, por lo tanto, que las prácticas organizacionales enfocadas en la accesibilidad universal son cruciales para la elaboración de mejoras que impulsen ambientes accesibles en pro de una mejor calidad de vida, incluyendo el ambiente laboral, tanto de las personas con discapacidad como de los conciudadanos sin discapacidad (Corcuff et al., 2022). Es por esto por lo que la accesibilidad universal debe ser un compromiso ético de los profesionales, pues estando en una sociedad pluralista, se debe tener en cuenta la diversidad humana y sus necesidades existentes (Payá & Navarro, 2017) y particulares.

De acuerdo con Córdoba (2019), se considera también que la cultura organizacional es una barrera para la accesibilidad de la población con discapacidad cuando no define en sí misma un enfoque de accesibilidad universal. Sin embargo, de acuerdo con este mismo planteamiento donde se pone de ejemplo la investigación sobre las entidades distritales de Bogotá (Córdoba, 2019), se considera relevante que la entidad u organización implemente una cultura que promueva el acceso y la accesibilidad y que sea acorde con la legislación colombiana. La cultura organizacional no solamente es responsabilidad de las entidades distritales o estatales sino que abarca o debería abarcar a las organizaciones públicas y privadas en general. Pues como bien se habla en el marco de la legislación colombiana, rara vez se tienen en cuenta las entidades privadas (Córdoba, 2019).

Si bien la legislación colombiana no enfatiza en este aspecto, de acuerdo con el artículo 9 numeral 2B, de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, se debe “asegurar que las entidades privadas que proporcionan instalaciones y servicios abiertos al público o de uso público tengan en cuenta todos los aspectos de su accesibilidad para las personas con discapacidad” (2006). Lo complejo en este caso, se evidencia cuando se reduce la accesibilidad al aspecto físico de los espacios, o cuando se confunde con la inclusión, pues incluir es simplemente llevar a los espacios a personas con discapacidad, pero esto se queda corto cuando no se realizan todos aquellos ajustes para garantizar el acceso integral; las adaptaciones del edificio, que no solo es el espacio sino el material, las tecnologías, la mejora en señalización e indicaciones, la capacitación de las personas y la sensibilización de las mismas.

Es decir, modificar el entorno de manera holística para que sea cómodo y accesible, donde cualquier persona pueda disfrutar del espacio sin barreras, pues estas se convierten en causas y subcausas de que una persona se pueda desenvolver, o no, en un entorno.

Sin embargo, como la accesibilidad universal no solo se enfoca en la discapacidad, sino que se enfoca en ser lo más amplia posible, para adultos mayores, o embarazadas, etc, también la falta de salas de lactancia, espacios para cambiar bebés, o barandales e iluminación adecuada para facilitar la movilidad de personas ancianas representan barreras y dificultan el uso y el aprovechamiento de dichos contextos. La accesibilidad busca abarcar la mayor cantidad de personas posibles, con o sin discapacidades, prestando atención a las necesidades de cada uno. Un entorno accesible beneficia a todos, no solo a las personas con discapacidad y con necesidades especiales, sino a todas las personas, a la vez que abre importantes oportunidades económicas para todos los sectores.

Y como se ha mencionado, la accesibilidad no se limita a la eliminación de barreras ya sean físicas, sensoriales, de transporte, de comunicación o incluso electrónicas, sino que tiene por finalidad lograr, además de la inclusión, que los entornos, productos y servicios diseñados bajo el principio de diseño universal, o diseño para

todos, puedan ser usados y disfrutados en igualdad de condiciones por cualquier persona con o sin discapacidad. La accesibilidad podríamos definirla como un paso más allá de la inclusión, o bien como su puesta en práctica en distintos aspectos. Es imprescindible igualmente hacer una distinción entre *Accesibilidad e Inclusión*, pues, aunque parezcan conceptos similares se refieren a dos aspectos complementarios de un mismo proceso. La **Inclusión** es un concepto que en los últimos años ha tomado fuerza en el sentido de que *todas las personas deben ser parte de la sociedad independientemente de su condición física, raza, ideología*, entre otros, no solo respecto a la discapacidad. A continuación se definirá la inclusión para permitir comprender la relación y distancias entre ambos conceptos.

1.5 Sobre Inclusión

La inclusión se refiere a permitir a personas de todo tipo, en especial personas con discapacidades acceder a espacios y organizaciones, este trabajo investigativo se centra en la integración laboral de personas con discapacidad, que, como se mencionó anteriormente, es más compleja que simplemente incluir a las personas en algún contexto determinado y está estrechamente relacionada con la accesibilidad. En palabras de García & Fernández "La inclusión se refiere al proceso de reconocer y valorar la diversidad de las personas y garantizar la participación plena y equitativa de todos los individuos en los entornos sociales, educativos, laborales y políticos, sin discriminación ni exclusión" (García & Fernández, 2019). Se pretende ver que todos los espacios deben permitir la diversidad de las personas, pero en cuanto a la discapacidad se ha confundido la inclusión con el acceso, y con reconocer a todas las personas que son parte de la sociedad, que más allá de la inclusión laboral, es reconocer el otro en sus características y diversidad.

La inclusión debe ser vista desde una manera más amplia, reconocer que las personas con discapacidad son capaces y pueden desempeñar labores sin

problema, y debe permitir a las personas con discapacidad adaptarse, formarse y adquirir las competencias para cumplir con un perfil o con cargos laborales. "La inclusión es un proceso dinámico y continuo que busca eliminar barreras y construir puentes entre individuos y grupos diversos, promoviendo la colaboración, el entendimiento mutuo y la solidaridad en la sociedad" (Martínez & Sánchez, 2018).

Mientras que la inclusión se refiere precisamente a permitir a las personas con discapacidad *entrar o ser incluidas* en los espacios, es decir, por ejemplo; ser contratadas. La accesibilidad se refiere a realizar las adaptaciones razonables tanto físicas como actitudinales y comunicativas que permitan a la persona con discapacidad que entra al trabajo desenvolverse de manera autónoma y cultivar su bienestar laboral. Por lo tanto puede decirse que la inclusión por sí sola no garantiza el desenvolvimiento de nadie, y es importante aclarar que pueden existir inclusiones *engañosas o superficiales*, que dicen serlo, pero no cumplen con los requerimientos para que sea posible el desarrollo de las labores de personas con discapacidad, esto puede ser por ejemplo por la falta de intérpretes, guías intérpretes, señalética accesible, apoyos en braille y otras tecnologías tanto físicas como digitales.

En la *Teoría de las Interacciones Generativas* se sugiere que, para facilitar la inclusión, se deben superar las dinámicas excluyentes a través del procesamiento cognitivo adaptativo y del desarrollo de habilidades y prácticas organizacionales relevantes (Bernstein et al., 2020), que puedan aportar a dicho fin, resaltando la importancia de capacitar adecuadamente al personal miembro de las empresas y organizaciones cuando se disponen a incluir personas con algún tipo de discapacidad. Es así como las empresas que abren oportunidades a los empleados con discapacidad, poco a poco, forman una cultura organizacional más inclusiva con apreciación de la diversidad y la tolerancia favoreciendo a todas las personas involucradas (Chang et al., 2019).

Un estudio de Folguera (2014), aplicado a mujeres con discapacidad en una empresa de Barcelona que contrata más del doble de la cuota mínima exigida legalmente (2%), para conocer sus opiniones sobre su vida laboral, se encontró que el contexto permitía que ellas olvidaran su discapacidad, aflorando sentimientos de orgullo, felicidad e independencia, además de fortalecer un sentido de pertenencia hacia la compañía. En general puede decirse que la participación laboral de personas con discapacidad puede variar según diferentes factores, incluidas las políticas gubernamentales, la conciencia social y la accesibilidad en el entorno laboral. En el Ministerio del trabajo existen un Marco Conceptual y un Marco Normativo de la Discapacidad en Colombia, que incluyen decretos y leyes, pero tanto a nivel nacional como global resulta importante que todo esto este acompañado de procesos de sensibilización y capacitación que permitan una mejor adaptación de los entornos y las personas sin discapacidades para generar ambientes accesibles y amables para las personas con discapacidad.

De acuerdo con la Teoría del Apoyo Organizacional (OST), los empleados desarrollan niveles de Apoyo Organizacional Percibido (POS), el cual hace referencia a la percepción de bienestar brindado por la empresa, basándose en aspectos como la justicia y trato favorable, entre otros (Eisenberger et al., 2019). Aspectos como una cultura organizacional pensada para todos, el sentir que se pertenece a la organización, la singularidad, el ser tenido en cuenta para la toma de decisiones, el fácil acceso a la información y la seguridad están relacionadas con la inclusión y esta a su vez, se relaciona con el esfuerzo, pues si un empleado se siente incluido, más alto es su desempeño. (Ohemeng & McGrandle, 2021).

Teniendo en cuenta las diferencias expuestas entre la accesibilidad y la inclusión, resulta importante aclarar que este trabajo investigativo se enfoca menos en la inclusión y más en la accesibilidad y las formas en que la cultura organizacional puede aportar a entornos laborales más accesibles en todos los sentidos.

1.6 Sobre Cultura Organizacional

La cultura organizacional se comprende como la manera en la que las personas miembros de una empresa u organización interiorizan y ponen en práctica los valores, visiones y enseñanzas compartidas en el ambiente laboral. Sobre este tema es importante comenzar aclarando que, la cultura organizacional debería soportar el crecimiento y la coordinación efectiva entre empleados e impulsar la efectividad organizacional (Arghode et al., 2022). Esto es importante, ya que las organizaciones que son adaptables, consistentes en sus valores y con sus empleados, son más propensas a encontrar proactivamente estrategias con miras al futuro (Zheng et al., 2010).

Es un activo intangible fundamental a tener en cuenta para el manejo de recursos humanos y para fortalecer el sentido de pertenencia. Para Forrester & Vigier, en la actualidad el reto es incorporar a la cultura organizacional aspectos de convivencia que den valor a la diferencia “en contraposición a la tónica general de la “no discriminación” bajo la cual se pretendía dar por hecho que se apostaba la igualdad en el ámbito laboral” (2017, 7). La cultura organizacional se refleja en la diversidad de las personas que allí laboran y su dinámica dentro del ambiente, que puede reflejarse en sus comportamientos, actitudes y que se alinean con los valores de la organización. Esto es importante, ya que las organizaciones que son adaptables, consistentes en sus valores y con sus empleados, son más propensas a encontrar proactivamente estrategias con miras al futuro (Zheng et al., 2010).

En ese sentido, el ambiente y las personas mismas incluidas sus características, emociones, condiciones, etcétera, hacen que se propenda por mayor calidad en el trabajo y en la eficiencia en pro del desarrollo de la empresa u organización. Además, es muy importante de manera integral revisar como con la cultura organizacional se afectan las dinámicas de la empresa pues estas se verán reflejadas tanto a nivel interno como externo. Además, en la bibliografía revisada se ha encontrado que una cultura organizacional fuerte y flexible, es decir, que adopta cambios fácilmente, motiva a los empleados a que participen en la toma de

decisiones y aportar conceptos innovadores que incrementen el desarrollo corporativo (Shahzad et al., 2017). Este aspecto resulta relevante en tanto es la misma cultura organizacional la que muchas veces determina el grado de innovación y se manifiesta como el conjunto de valores, normas y suposiciones relacionadas con la productividad y el desempeño dentro de una empresa (Elsbach & Stigliani, 2018).

La cultura organizacional se dinamiza con el tipo de liderazgo, pues su influencia marca las pautas de la construcción y evolución de la cultura, siendo ella un factor predominante en el éxito de las empresas, pues la cultura afecta significativamente el desempeño y efectividad, la moral y productividad de sus empleados (Warrick, 2017). Con ello podemos concluir que las empresas con una cultura organizacional caracterizada por el colectivismo institucional, una orientación humana y hacia al futuro, presentan altos índices de desempeño en general, sobre todo las que tienen una preocupación particular por las personas y sus relaciones, la resolución de problemas, el entrenamiento y la mejora continua (Bortolotti et al., 2015).

Según Suresh & Dyaram (2020a), existen tres niveles a destacar cuando de hablar sobre incorporar a personas con discapacidad en las empresas se trata: organizacional, grupos, e individuos. A nivel organizacional, el enfoque está en la estrategia y la aplicación de prácticas inclusivas relacionadas o no con factores contextuales como la legislación del país, la accesibilidad y otros factores externos que abarque el ciclo de vida del empleado desde la contratación hasta el retiro. A nivel de grupos, se destaca la interacción entre la persona con discapacidad, el supervisor, y los compañeros de trabajo con o sin discapacidad, y, por último, a nivel individual se refiere a experiencias físicas y psicológicas.

Un estudio de Kulkarni et al. (2016), encontró que la actitud “cultural” es determinante para entender la discapacidad luego del análisis de los datos tomando como foco a empresas multinacionales de la India y Alemania. Con base en esto podemos concluir que el estigma y la conciencia sobre los derechos de las personas con discapacidad son factores que afectan negativa o positivamente la igualdad de oportunidades en las empresas. Así mismo, Kulkarni revela que existe

una alta necesidad de educación y sensibilización sobre discapacidad en las empresas (2016).

En otro estudio realizado por Miani & Herra, luego de aplicar 108 encuestas a gerentes que tenían experiencia trabajando con personas con algún tipo de discapacidad, se encontró que el compromiso de la alta gerencia, la generación de ambientes de trabajo de apoyo y la adaptación de los recursos humanos para con la discapacidad, son factores que impactan de manera directa en la inclusión. Es decir, que una cultura organizacional inclusiva refleja resultados positivos sobre este tema (Maini & Heera, 2019).

La literatura revisada y la experiencia empírica del investigador como persona con discapacidad múltiple coinciden en que la cultura organizacional juega un papel clave en la creación de entornos laborales inclusivos y accesibles para las personas con discapacidad. “La manera en que una organización valora la diversidad, promueve la igualdad de oportunidades y aborda las necesidades individuales de sus empleados con discapacidad puede influir significativamente en su capacidad para participar plenamente en la vida laboral y contribuir al éxito de la organización” (Koohang & Paliszkievicz 2017). Lo que confirma que la accesibilidad universal no se logra solamente desde lo físico sino precisamente se hace universal cuando abarca todos los ámbitos posibles y parte de las necesidades subjetivas de cada persona en su diversidad.

Para Forrester y Vigier “El reto actual es encontrar la fórmula correcta para combinar la necesidad de cierta homogeneidad en las organizaciones, para construir una cierta identidad, con la heterogeneidad natural de las personas que la forman y que, con sus decisiones y acciones, contribuyen a crear la cultura organizacional. La diversidad de la fuerza laboral reconoce la realidad de que las personas difieren en muchos aspectos, tanto visibles como invisibles (2017, 5).

Las estrategias organizacionales para fomentar la diversidad y la inclusión entre la fuerza laboral rara vez consideran cómo garantizar la accesibilidad universal a los

trabajadores con discapacidad. La discapacidad no ocupa un “lugar alto en el radar de la diversidad” de la mayoría de los profesionales de recursos humanos (RRHH) o de los investigadores de gestión y negocios (Chan et al., 2010, p. 116). Dada la exclusión de la discapacidad de la teoría y la práctica de la gestión, es fundamental comprender cómo las organizaciones pueden cumplir con las crecientes expectativas de apoyar a los trabajadores con discapacidad (Gould et al. 2019, 30).

En una revisión histórica realizada en los Cuadernos de Investigación en Administración de la Universidad Nacional del Comahue, se menciona que desde 1989 el economista estadounidense Howard Bowen escribe sobre “la obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad, ya que considera que las empresas gozan de un poder tal que pueden llegar a afectar la vida de los ciudadanos en muchas facetas, por lo tanto, sus directivos deben asumir obligaciones que van más allá de la obtención de un beneficio económico”(Hollman et al. 2019, 5). Además, se menciona que en 1957 Carl Kaysen hace referencia a los grupos de interés de una compañía, señalando la responsabilidad de la dirección de empresa para con los accionistas, pero también para los empleados, clientes y público en general” (Ibid).

Es clave finalmente, distinguir entre la cultura organizacional y la inclusión laboral, porque mientras esta última se pregunta simplemente por cómo incluir a más personas en la empresa, con un enfoque en la cantidad, la cultura organizacional va más allá y se refiere a cómo garantizar una accesibilidad universal en los ambientes laborales, no simplemente aumentar el número de personas, sino, también el confort y accesibilidad de estas en sus entornos laborales.

Accesibilidad, acceso, garantías y ajustes razonables son términos que de manera interdependiente nos hablan de componentes muy importantes. La accesibilidad se ve de manera general, mientras que el ajuste razonable debe verse desde el punto de vista particular de cada individuo. Y, por otro lado, el acceso (que es diferente

de la accesibilidad) es permitir acceder físicamente, o “integrar” solo llevar a la persona al lugar, darle acceso. Pero esto no garantiza nada, es como una formalidad. Para Martínez & Sánchez “los ajustes razonables son una herramienta crucial para promover la inclusión laboral y garantizar la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. Estas medidas pueden incluir la adaptación de equipos, la modificación de horarios o la provisión de apoyo técnico o humano según las necesidades individuales de cada empleado” (Martínez & Sánchez, 2020, p. 42). Y para Hernández son “una obligación legal y ética para los empleadores, destinada a garantizar que las personas con discapacidad tengan acceso equitativo al empleo y puedan desempeñarse en igualdad de condiciones que sus colegas sin discapacidad” (Hernández, 2019, p. 48).

En conclusión, puede afirmarse que la accesibilidad no es posible sin ajustes razonables, y viceversa. Pues los ajustes deben hacerse apuntando a la accesibilidad y la comodidad de cada persona. Mientras que se nombran *garantías* cuando se asume la responsabilidad de entregar los ajustes razonables y la accesibilidad a las personas para garantizar su participación efectiva en el lugar donde se encuentra. En el caso de la empresa, el empleador ofrece ciertas garantías a sus empleados, estas son para todas las personas, por ejemplo, el sueldo, el respeto, cumplir con un horario, entre otros acuerdos.

Ahora bien, habiendo expuesto estos conceptos, se entiende que la *discapacidad* se refiere a la interacción entre las personas con discapacidad y las barreras que están en la sociedad, debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad. Dentro de esas barreras que pueden existir se profundizó en las *barreras actitudinales*, que se refieren a comportamientos, gestos y predisposiciones ante las personas con discapacidad. Y, en las barreras comunicativas que se refieren a la dificultad para transmitir información, explicar y comprender instrucciones o diálogos cotidianos.

Se explicó también la relación entre accesibilidad e inclusión, así como las diferencias entre estas, siendo la inclusión el hecho de vincular a las personas con

discapacidad, mientras que la accesibilidad, es el conjunto de cambios o ajustes razonables tanto materiales, como actitudinales, comunicativos y demás que permiten que la integración de la persona con discapacidad sea lo más completa posible y garantice el buen desarrollo de sus actividades y el mantenimiento de su bienestar en todos los sentidos. Y finalmente se vincula la cultura organizacional como forma de mejorar la accesibilidad universal de las empresas y como valiosa herramienta para construir relaciones distintas entre todas las personas que hacen parte de las compañías.

Con estas categorías en mente se procedió a buscar una empresa colombiana que contratara en su equipo de trabajo a personas con discapacidad, se identificó una empresa con estas características y se decidió realizar un estudio de caso en la empresa Grupo Infinito. para analizar las categorías antes mencionadas interactuando en un entorno cotidiano de la vida real.

Capítulo 2 Metodología

Una vez definida la empresa y las categorías de análisis, para la etapa empírica de esta investigación se utilizó como metodología el estudio de caso con enfoque cualitativo, pues se consideró el método más adecuado para abordar el caso de la empresa colombiana elegida. Jiménez y Comet (2016) mencionan que el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, y en este caso se buscó comprender cómo la cultura organizacional influye en las dinámicas laborales y barreras actitudinales y comunicativas dentro de la empresa de construcción Grupo Infinito. Grupo empresarial que mediante la modalidad de “Consortios, Uniones Temporales y asociaciones público – privadas ejecuta proyectos de ingeniería civil en los campos de consultoría, construcción de obra pública, concesiones y asesoría a entidades del estado y particulares para el desarrollo de proyectos de gran impacto social” (Directora Talento Humano, Grupo Infinito comunicación vía correo electrónico). La empresa cuenta con 14 empleados y empleadas en total y de estas personas cuatro tienen discapacidad auditiva, sus oficinas están ubicadas en Bogotá, Colombia.

Para construir las variables de análisis se usaron múltiples fuentes de evidencia: revisión de literatura, entrevistas, y visitas a la compañía en las que se contrastó información teórica con los hallazgos del trabajo de campo. El criterio que se siguió para la revisión bibliográfica fue el de *bola de nieve*, en el que un autor cuyo trabajo tuviera coincidencias profundas con la investigación nos llevaba a buscar otros trabajos suyos, y a revisar la bibliografía citada por estos autores en busca de artículos de revistas indexadas, tesis de varias universidades a nivel nacional e

internacional, y estudios completos que también realizaran estudios similares y pudieran brindarnos luces en distintos aspectos.

Como es sabido, el enfoque cualitativo es aquel que no se concentra en datos numéricos o de cantidad sino en el análisis y las relaciones entre los hallazgos encontrados, por ello se consideró el más pertinente para esta investigación. Teniendo en cuenta lo anterior, se propone un diseño metodológico basado en un paradigma interpretativista, con aproximación teórica abductiva (Montoya, 2013) y enfoque cualitativo mono-método, basado en estudio de caso como estrategia de recolección de datos. De acuerdo con Montoya:

“El procedimiento abductivo consiste, básicamente, en la identificación de la anomalía o la novedad, la descripción de la misma, la indagación por referentes teóricos que ayuden a comprender dicha anomalía y, por último, la formulación de hipótesis explicativas que den cuenta del fenómeno detonante, indistintamente si dichas hipótesis son consistentes o no con las diversas formulaciones teóricas encontradas y descritas en el marco teórico” (2013, 126).

El posterior análisis de esta información se basó en la integración de los datos identificados, y en contrastarlos con la teoría que se había revisado. El desarrollo de esta investigación permitió formular recomendaciones para permitir que la empresa elegida brinde todas las garantías de accesibilidad en la inclusión de personas con discapacidad, también para generar conocimiento sobre cultura organizacional inclusiva aplicable a otros casos y empresas.

Yin (2009) expone en sus trabajos varios tipos de estudio de caso, para esta investigación se utilizó el Tipo 1, que es el de *Diseño para un solo caso*; en este tipo de estudio el caso es considerado holísticamente como una sola unidad de análisis y no se compara con otros casos. Se buscó ir a un caso de la vida real, estudiarlo y analizar cómo se relacionan las variables que estamos teniendo en cuenta. Según la información oficial de la compañía “En los contratos que se ejecutan se propende por vincular personal con limitaciones auditivas para desarrollar una política de responsabilidad social empresarial y así construir de

manera integral la infraestructura y el tejido social que requiere el País”. Por ello se busca conocer tanto las perspectivas del personal con discapacidad auditiva como la de las personas oyentes con quienes comparten su día a día laboral.

De igual forma, Yin (1994) señala que el estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. En esta situación las relaciones y barreras actitudinales y comunicativas que pueden vivenciar las y los empleados del Grupo Infinito y cómo la cultura organizacional de la compañía influye en estas dinámicas, que pueden pasar desapercibidas a simple vista y en el afán del trabajo diario. De acuerdo con el autor, una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencias, con datos que deben converger en un estilo de triangulación. Su verdadero poder radica en su capacidad para generar hipótesis y descubrimientos, en centrar su interés en un individuo, evento o institución, y en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales” (Del Rincón y Latorre, 1994).

La información obtenida a partir del estudio de caso se contrastó con aquella obtenida teóricamente, con el fin de formular hipótesis sobre qué transformaciones en la cultura organizacional han contribuido a la accesibilidad universal y a la disminución de barreras después la integración de personas con discapacidad, además de analizar qué retos persisten y cómo pueden superarse. A partir de los hallazgos obtenidos, se formularon una serie de recomendaciones específicas, pero que a su vez permitirán a otras organizaciones interesadas en la contratación de personas con discapacidad, realizar los ajustes razonables pertinentes y promover las transformaciones culturales, materiales y simbólicas necesarias para aportar al desarrollo de una cultura organizacional y una sociedad que sea universalmente accesible para todas las personas.

En esta investigación, así como en la mayoría de los estudios de casos, fue necesario utilizar combinación de técnicas para obtener la información, tales como las entrevistas, la revisión de documentos y la colaboración de personas expertas en el sector estudiado (Dawson, 1997; Snow & Thomas, 1994; Fox-Wolfgramm, 1997). Teniendo siempre en cuenta la constante reflexión que como profesional y persona sordociega puede hacer el investigador desde el lugar de enunciación que le corresponde (Riveiro, 2019) .

Para el desarrollo de este proceso investigativo, entonces, se siguieron las siguientes actividades:

- Revisión sistemática de literatura en bases datos para la construcción de un marco teórico en el que se establecieron las bases de la investigación. Se utilizaron Google Scholar, Scielo, Academia.edu, algunos repositorios de universidades y revistas indexadas. Se utilizaron búsquedas como *barreras actitudinales, discapacidad, cultura organizacional, empresas, inclusión, accesibilidad laboral, estudios de caso*, entre otras, que dieron como resultado distintas investigaciones tanto de latinoamérica como de orígenes en otros continentes. Además de la revisión de categorías específicas para la investigación se revisó también literatura sobre investigación cualitativa y sobre estudios de caso, para fortalecer también el apartado metodológico.
- Estudio de caso en la empresa Grupo Infinito, una constructora en la que se promueve la inclusión de personas con discapacidad como principio organizacional, en este caso mediante la contratación de personas con discapacidad auditiva para diferentes cargos. En ella se observaron aspectos de la cultura organizacional, que incluyen tanto aspectos simbólicos como los valores, creencias, ideas, interpretaciones, entre otros, así como elementos de interacción, actitudinales y comunicativos, que nos permitieron entender las transformaciones culturales necesarias para superar las barreras actitudinales y comunicativas relacionadas con la discapacidad auditiva, en este caso.
- Análisis de los datos recolectados: La información obtenida a partir del estudio de caso se contrastó con la literatura revisada, con el fin de determinar qué

transformaciones en la cultura organizacional han contribuido a la integración de personas con discapacidad y a la superación de barreras, se redactaron los resultados de la investigación así como las conclusiones del estudio.

- Formulación de recomendaciones. A partir de los hallazgos obtenidos, se formularon una serie de recomendaciones, que permitirán a las organizaciones interesadas en promover la vinculación de personas con discapacidad en sus equipos de trabajo, realizar las transformaciones culturales, materiales y simbólicas necesarias para aportar al desarrollo de una cultura organizacional universalmente accesible.

2.1 Entrevistas semiestructuradas

Como parte del estudio de caso utilizado para esta investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco personas que hacen parte de la compañía constructora Grupo Infinito en distintos rangos y funciones específicas. Cada entrevista estuvo acompañada por dos guías intérpretes, ella y él no participaron activamente de la entrevista como investigadores sino con su servicio de guía-interpretación.

Se eligieron las entrevistas semi estructuradas ya que presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas. Esto, debido a que parten de preguntas planteadas con anterioridad, pero que pueden ajustarse a los entrevistados. Presentan la ventaja de poder adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz-Bravo L et al., 2013), como puede observarse en las entrevistas realizadas, donde a pesar de contar con un formulario previo surgieron preguntas emergentes y específicas para las distintas personas según sus experiencias particulares, relación con la empresa y el lenguaje en el cual se comunicaban.

Por esta razón se inició cada entrevista con preguntas demográficas básicas como: nombre, edad, género, cargo actual, tipo de discapacidad (si aplica en cada caso),

y antigüedad en la empresa. Una vez estas preguntas iniciales fueran respondidas y de que cada fuente aceptara expresamente la realización y grabación de las entrevistas se procedía a realizar una a una las preguntas que aparecen a continuación. Cada persona respondió a diez preguntas aproximadamente distinguiendo entre el empleador, y los empleados, pero conservando la temática y cuestionamientos base.

- Empleador

- 1) ¿Por qué se interesó en contratar a personas con discapacidad? (para conocer las motivaciones)
- 2) ¿Qué barreras encontró para contratar a personas con discapacidad?
- 3) ¿Cómo ha hecho accesible su empresa tanto para las personas internas como externas?
- 4) ¿Cómo es la relación entre sus empleados con discapacidad y sin discapacidad?
- 5) ¿La empresa se comunica de manera accesible? ¿La página web de la empresa es accesible?
- 6) ¿Qué ajustes razonables implementa la empresa?
- 7) ¿Cómo crees que la cultura organizacional de la empresa fomenta la inclusión y accesibilidad para personas con discapacidad?
- 8) ¿Cómo han evolucionado los procesos de su empresa desde el momento en que decidieron ser una organización accesible?
- 9) ¿Qué les hace falta ajustar para ser 100% accesibles de manera universal?

- Empleados y empleadas

- 1) ¿Cuál es su percepción sobre la inclusión de personas con discapacidad en la empresa?
- 2) ¿Crees que la empresa se preocupa lo suficiente por la accesibilidad para personas con discapacidad?

- 3) ¿Qué medidas cree que podrían tomar para mejorar las condiciones de accesibilidad de personas con discapacidad en la empresa?
- 4) ¿Ha observado algún ejemplo de accesibilidad hacia personas con discapacidad en la empresa? ¿Podría contarnos sobre ello?
- 5) ¿Cómo cree que la cultura organizacional de la empresa fomenta la inclusión y accesibilidad para personas con discapacidad?
- 6) ¿Cree que se promueve una cultura de respeto y apoyo hacia las personas con discapacidad en la empresa?
- 7) ¿Ha visto algún obstáculo o barrera para personas con discapacidad en el lugar de trabajo? ¿Podrías explicarnos más?
- 8) ¿Cómo se podría mejorar la comunicación y el apoyo hacia personas con discapacidad en la empresa?
- 9) ¿Cree que se brinda suficiente capacitación sobre inclusión y accesibilidad para personas con discapacidad en la empresa?
- 10) ¿Cómo se podría mejorar el acceso y uso de tecnología para personas con discapacidad en la empresa?

En la creación de las entrevistas semi estructuradas y la definición de sus variables, se empleó la matriz de congruencia adjunta al final del documento. En dicha matriz, se evidencia que se formularon las mismas preguntas fundamentales a todos los empleados, con la excepción de aquellas preguntas emergentes que se realizaron de manera específica a ciertas personas. Por otro lado, las preguntas dirigidas al líder de la empresa abordaban temas similares a las preguntas destinadas a los demás empleados, pero se redactaron con la finalidad de obtener su perspectiva como empleador, pues desde este lugar su experiencia, conocimiento de la cultura organizacional y poder de toma de decisiones frente a los ajustes requeridos para garantizar la accesibilidad de empleados con discapacidad es distinta.

Se llevaron a cabo la desgrabación de las entrevistas y luego el análisis a partir de los resultados encontrados, evaluando diversos aspectos. En primer lugar, se examinó el uso del lenguaje en las respuestas proporcionadas, prestando atención

tanto a la forma en que se expresaron como a los momentos de silencio. Además, se evaluó el nivel de conocimiento, identificando posibles desconocimientos o conocimientos parciales de términos específicos como *cultura organizacional* o *accesibilidad*. En segundo lugar, se centró la atención en la relación y contrastes entre las respuestas, observando las formas de comunicación no verbal. También se consideró la información adicional o implícita que podría inferirse de otras respuestas o anécdotas relacionadas con la cotidianidad laboral que surgieron durante las conversaciones con empleados y empleadas.

Capítulo 3 Resultados y análisis de entrevistas

Para el desarrollo de este proceso investigativo se realizaron dos visitas a la empresa elegida. En estas se solicitó autorización para hacer cinco entrevistas presenciales acompañadas de dos guías intérpretes, primero con directivas y empleados oyentes, y finalmente con un empleado y una empleada que tienen discapacidad auditiva. Estas entrevistas tenían como propósito conocer las relaciones entre las distintas personas, oyentes y con discapacidad auditiva y la percepción que tenían de las estrategias de accesibilidad y la cultura organizacional en la compañía de construcción.

Las personas entrevistadas, en orden, fueron el director técnico de la empresa; la encargada de recursos humanos; la coordinadora de seguridad y salud en el trabajo; la auxiliar de servicios generales que tiene discapacidad auditiva; y el conductor y escolta quien también tiene discapacidad auditiva. Es decir, que de las cinco entrevistas tres fueron a personas oyentes y dos a personas con discapacidad auditiva; una mujer y un hombre. Estas cinco personas fueron informadas acerca del trabajo de investigación, aceptaron ser entrevistadas de forma verbal y firmaron cada una un consentimiento informado para la realización y grabación de las entrevistas. Durante los encuentros se les preguntó por su rol y antigüedad en la compañía, su edad, género y percepciones sobre la cotidianidad y accesibilidad en la empresa siguiendo un formulario establecido con anterioridad cuyo objetivo era conocer y analizar qué estrategias y dificultades existen para los diferentes miembros de la empresa al contratar personas con discapacidad auditiva.

En un principio el director técnico del Grupo, mencionó que la empresa decidió comenzar a contratar personas con discapacidad auditiva para obtener beneficios en licitaciones y concursos públicos, y también, con la intención de ofrecer oportunidades laborales a personas que no tenían tantas, buscando así un beneficio mutuo. Manifestó que se creó un diccionario de lengua de señas colombiana enfocado en lenguaje y términos específicos de la construcción, sin embargo, también expresó que este no es suficiente y que los conocimientos y desconocimientos de la lengua de señas son la mayor barrera comunicativa que han encontrado en la empresa.

Respecto a las barreras actitudinales, el director técnico de la empresa expresó que fue todo un proceso sensibilizar a los empleados oyentes respecto a la necesidad de aprender lengua de señas para comunicarse mejor con sus compañeros y compañeras, pero también manifestó que inicialmente fue una situación que generó algunos conflictos y tensiones, ya que unos pocos empleados oyentes se quejaban de que trabajar con personas con discapacidades era difícil y hacía más lentos los procesos. La respuesta de la empresa a esto, según Hugo, fue buscar reemplazar a empleados que discriminaban a las demás personas por otros más empáticos y comprensivos. También dijo que para hacer posible ese cambio en la compañía se requería del trabajo conjunto y el apoyo de todas las personas que hacen parte del grupo.

Un aspecto que destacó el director técnico fue la posibilidad que tuvieron como empresa de capacitar a las personas con discapacidad auditiva en manejo de computadores, el uso de programas como Word y Excel y también como técnicos en laboratorio de suelos, con ayuda de la Fundación Posso. Esta medida surgió durante la misma cotidianidad laboral y sirvió como estrategia ante la falta de oportunidades de formación profesional que existen para personas con discapacidad auditiva.

Otra barrera que encontraron como empresa fue la falta de planes de desarrollo y gobierno que incentivarán la contratación e inclusión de personas con discapacidad. Es decir, que, si bien si se dan dineros, no se brindan la capacitación

y acompañamiento necesarios para poder desarrollar las estrategias. Así que la empresa se vio obligada a buscar sus propias estrategias y realizar cambios estructurales, materiales y culturales a nivel organizativo que pudieran ayudar a mejorar la accesibilidad de todos sus empleados. Por ejemplo, con la realización del diccionario que mencionó el director técnico, como también con la contratación de un intérprete en algunos momentos, la realización de capacitaciones en lengua de señas colombiana y cultura sorda para todos los empleados oyentes y la implementación de señalética en sus espacios y oficinas.

Sin embargo, el director técnico reconoce que aún hay barreras y estrategias que falta implementar, entre ellas menciona que a futuro quieren incluir un ascensor, señalización universal, piezas gráficas con la misión, visión y objetivos de la empresa en lengua de señas y braille, además de un proyecto en curso para hacer accesibles la página web de la compañía y sus diferentes redes sociales.

Para el director técnico la relación entre los empleados oyentes y aquellos con discapacidad auditiva es sana y amable, pero expresa que a pesar de que se han realizado actividades de integración, se distinguen claramente dos grupos entre los empleados; las personas oyentes y las que no lo son, y expresa su deseo de que más allá de cordialidad o el trato profesional, desearía que haya un ambiente alegre y colaborativo entre todas las personas que hacen parte de la empresa. Para él, todas y todos los empleados, sin distinguir entre oyentes y no, deben ser tratados por igual y por ello tienen las mismas condiciones laborales.

Al preguntarle al director los factores que les hace falta como compañía para ser completamente accesibles, su respuesta fue que necesitaban muchos recursos económicos pues querían hacer varias mejoras. Los recursos económicos que él requiere serían para implementar algunos ajustes razonables en relación a la discapacidad auditiva, pero también, por el deseo como empresa de incluir personas con otras discapacidades, por ejemplo física, visual u otras, serían necesarios otros ajustes estructurales y físicos que tendrían costos importantes.

La conversación con el director técnico se hace teniendo en cuenta que él expresa las posturas de la compañía, ahora se procede a mostrar y analizar las preguntas realizadas en las entrevistas a las y los empleados.

Frente a la pregunta 1 a los empleados: *¿Cuál es su percepción sobre la inclusión de personas con discapacidad en la empresa?*

Las respuestas obtenidas confirmaron que específicamente la empresa promueve la inclusión de personas con discapacidad auditiva, por lo cual la interacción de los empleados dentro de la empresa se da con personas con discapacidad auditiva y no con otros tipos de discapacidad. También se manifestó que la empresa cuenta con una política empresarial que promueve la inclusión de personas con discapacidad como parte de su estrategia para la obtención de puntaje adicional en las licitaciones pero también por la convicción de apoyar a la población con discapacidad.

Sin embargo, se mencionó también que, a pesar de que la empresa tiene una política de responsabilidad social para incluir personas con discapacidad auditiva, promueven su contratación y han realizado algunos ajustes, se evidencia en las respuestas que existen distancias entre las personas oyentes y las que tienen discapacidad auditiva, lo que nos habla de barreras comunicativas pero posiblemente también actitudinales.

Ante esto se hace necesaria la recomendación de promover campañas alusivas a diferentes aspectos laborales, sociales y culturales de las personas sordas. Lo que podría ayudar a garantizar la continuidad y permanencia de los empleados. Se sugieren las campañas mencionadas y la promoción de espacios de integración, así como la implementación de otros ajustes razonables como la contratación permanente de un intérprete y la realización de otros manuales/diccionarios de lengua de señas específicos de cada área de la compañía y también con lenguaje de uso cotidiano.

Sobre la pregunta 2 realizada a los empleados: *¿Cree que la empresa se preocupa lo suficiente por la accesibilidad para personas con discapacidad?*

Los empleados manifestaron que la empresa si se preocupa por la accesibilidad de las personas con discapacidad y les ayudan a que puedan comunicarse. Por ejemplo, destinando recursos y tratando de brindar condiciones de accesibilidad a sus empleados. También expresaron que desde hace aproximadamente diez años se han ido implementando ajustes y su visión a futuro es hacer accesible el entorno de manera progresiva.

Se encontró también que una de las estrategias para promover la vinculación de personas con discapacidad es priorizar en la selección de personal a las personas con discapacidad en la suplencia de vacantes, y otra es dar prioridad a personas con discapacidad a la hora de buscar perfiles para vincular nuevos miembros a la empresa. Además, la jefa de Recursos Humanos expresó que por el interés que la empresa tiene en esto, se han destinado distintos tipos de recursos humanos, materiales y demás para que las personas con discapacidad auditiva se sientan bien en las instalaciones, con las demás personas y sobre todo, que sientan que ejercen un rol importante en la compañía.

Se dijo que en ocasiones asiste un intérprete para eventos puntuales y que existe un diccionario técnico, pero que estas medidas no son suficientes, además, se mencionó que en caso de emergencias la empresa cuenta con una alarma insonora que es para estas personas con discapacidad auditiva.

Sobre la pregunta 3 a los empleados: *¿Qué medidas cree que podrían tomar para mejorar las condiciones de accesibilidad de personas con discapacidad en la empresa?*

Las respuestas obtenidas sugieren que la contratación del intérprete de manera permanente podría ayudar mucho a agilizar los procesos, así como contar con los apoyos o ajustes razonables importantes para la comunicación en la empresa.

Se mencionó, también, el diccionario específico de lengua de señas del que habló el director técnico, como una acción positiva, pero se aclara que sería importante ampliar esta iniciativa en áreas fundamentales de la organización como lo es el área administrativa y las áreas operativas. Una sugerencia fue tener más redes de alcance para las convocatorias laborales que esperan ser cubiertas por personas con discapacidad, y se enfatizó en el deseo de contar con personas gestoras o bases de datos para poder acceder más fácilmente a las personas con discapacidad auditiva. (pero esto es más complejo de lo que se cree, por ejemplo hacen falta capacitaciones y cuestionamientos sobre la accesibilidad y la duración de las personas en las empresas) inclusión diferente de accesibilidad.

Los empleados sordos mencionaron que la señalética en lengua de señas es importante para orientar a la persona sordas en el espacio, y también mencionaron aspectos como la iluminación, y que hace falta un ascensor interno del primer al segundo nivel. Y tanto las personas oyentes como las que no, enfatizaron en la necesidad de generar un manuales o diccionarios específicos para cada una de las áreas de la compañía. Puesto que hay otras necesidades de comunicación en temas administrativos o generales que de estar en un diccionario brindarán herramientas de comunicación asertiva a todas las personas en la empresa.

Respecto a la pregunta 4 a los empleados: *¿Ha observado algún ejemplo de accesibilidad hacia personas con discapacidad en la empresa? y la petición de sí ¿Podrían contarnos más sobre ello?*

Se mencionó que en el año 2012 había información en pantallas con lengua de señas para personas sordas, y que ese era un buen ejemplo de accesibilidad. También que están trabajando en la página web para tener traducciones y videos en lengua de señas colombianas, que han incluido intérpretes o que en ocasiones se usan herramientas tecnológicas para ayudar en el aspecto comunicativo y de empalme. También en una respuesta de las personas en cargos superiores de gestión se manifestó que cuando han contratado personas con discapacidad no se

ha presentado ningún obstáculo, y que estas personas han sido contratadas sin problemas.

Sin embargo, una persona sorda respondió que no cree que haya cosas malas en la empresa, y que los intérpretes les dicen solo cosas que son importantes para ellos. Pero que no se enteran de todo lo que ocurre en la empresa, porque tampoco es de su incumbencia. En esta última respuesta puede leerse que sí hay una exclusión y una barrera comunicativa, pues a pesar de que algunas veces asiste un intérprete a la empresa, no hay una comunicación constante ni inclusiva con las y los empleados con discapacidad sobre aspectos generales, funcionales y organizativos de la empresa, y otros aspectos que no estén directamente dirigidos a sus labores específicas. Esta exclusión se notó también cuando se mencionó que mientras que los empleados oyentes asisten a capacitaciones o reuniones, si no hay intérprete en ese momento, las personas sordas no son tenidas en cuenta y ni siquiera asisten al encuentro.

Sobre la pregunta 5 a los empleados: *¿Cómo cree que la cultura organizacional de la empresa fomenta la inclusión y accesibilidad para personas con discapacidad?*

Varios empleados mostraron desconocimiento o pidieron que les explicaran la pregunta, por esto se concluye que no se entiende completamente el término de *cultura organizacional*, y que esto influyó en las respuestas a la pregunta. Al mismo tiempo, al no haber una claridad conceptual de ese asunto tampoco había una claridad para poder responder específicamente sobre la cultura organizacional en la empresa donde laboran. Ya el hecho de que los trabajadores no conozcan sobre la cultura organizacional es un resultado y nos habla de que la empresa no tiene estrategias específicas al respecto, o no la nombran como tal al momento de ejecutar planes para poder garantizar la accesibilidad de todas las personas.

Ahora, entre las respuestas se habló de una buena época en la que todos estaban integrados, y muchos oyentes comenzaron a enseñar a sordos sobre excel, cosas de la empresa, de ingeniería, de word, y una cantidad de retroalimentaciones, y los

sordos también enseñaban cosas en lengua de señas colombiana, juegos, etc. Esta persona nos habló de que en la visión de la compañía aspiran a que toda la gente entienda que la discriminación no va, y que su cultura organizacional es formal (amigable) y aceptable, pero aclararon que quieren seguir mejorando e incluir cada vez más personas sordas.

Además, se nombró que la política de Grupo Infinito es la inclusión de personas con discapacidad, especialmente discapacidad auditiva. Enfatizando en que el ingeniero gusta de contratar a personas con discapacidad para apoyarlas en que consigan trabajo, tanto en Bogotá como en los municipios donde se encuentran las obras, y que se fomenta mucho la inclusión de las personas con discapacidad.

Se enfatizó en que todo el proceso de incluir personas con discapacidad ha sido un trabajo conjunto entre los líderes de procesos, representantes legales, gerencia y otras áreas porque además de herramientas y recursos es necesario contar con el apoyo de todos los colaboradores para tener éxito en la implementación de las políticas y la inclusión de las personas. Y una persona oyente dijo que ha ido incrementando el apoyo y la curiosidad por aprender lengua de señas y conocer más sobre las personas sordas.

Una persona sorda, hizo referencia a que desde que llegó a la empresa se ha sentido bien porque la cultura que observa es muy positiva, siempre se ha sentido muy respetada y adaptada. Siente que no es difícil la interacción allí. Y menciona que ayuda en lo que puede y también que las otras personas le ayudan.

Sobre la pregunta 6 a trabajadores, *¿Cree que se promueve una cultura de respeto y apoyo hacia las personas con discapacidad en la empresa?*

Una de las respuestas fue que desde el inicio les explican a todos los empleados que son una empresa incluyente, pues saben que hay personas que no aceptan trabajar con personas con discapacidad, también expresaron que han tenido talleres de lengua de señas para poder comunicarse con las personas sordas de la empresa. También dijeron que el trato con todas las personas es el mismo en la

empresa, oyentes y no oyentes. Y finalmente se mencionó que aquellas personas con discapacidad que están en obras tienen portan una identificación/señalización para que las otras personas sepan que tienen discapacidades auditivas, además de señalizaciones en las vías y demás. Sin embargo, este gesto de marcación es discriminatorio, y como recomendación se sugiere que se deberían buscar otras estrategias que no sean revictimizantes, este hecho denota que siguen permaneciendo paradigmas respecto a la discapacidad.

Por otro lado, se mencionó que se anima mucho a las personas sordas a que estén bien, también se hizo referencia a que como desde antes (años atrás) han habido personas sordas en la empresa, eso ha creado una cultura de respeto, que se ha mantenido hasta la actualidad.

Frente a la pregunta 7 a los empleados: *¿Ha visto algún obstáculo o barrera actitudinal por parte de personas con discapacidad en el trabajo?*

Tanto empleados oyentes como aquellos con discapacidad inicialmente respondieron que no han visto malas actitudes o no identifican barreras de ningún tipo, sin embargo, al ampliar la respuesta se encontraron comentarios respecto a que hay muchas personas nuevas que no conocen la cultura de los sordos o no saben lengua de señas, entonces por ejemplo se cohiben para responderles cuando intentan interactuar con estas. Y de lado de una persona oyente la respuesta a la pregunta fue que una barrera era que las personas sordas tenían como “su grupo” o círculo más cerrado y no dejaban entrar en él a personas oyentes, así que de algún modo les discriminaban, pero que la empresa ha ido transformándose y esto ha cambiado. De estas respuestas podemos concluir que hay, o *habían*, barreras comunicativas de ambas partes que generan lejanías entre todas las personas que hacen parte de la compañía.

Se obtuvieron también muchas respuestas a las alternativas que la empresa tiene para suplir las barreras comunicativas, por ejemplo, cursos con rutas específicas para enseñar lengua de señas colombiana, y el diseño de un instructivo y una ruta

de aprendizaje para las personas oyentes de la compañía. Sin embargo, respecto a esto se aclaró que hubo conflictos en el tipo de lenguaje (de señas) entre lo que enseñaba el intérprete y los conocimientos de las personas con discapacidad auditiva, pues muchas veces esta se aprende de manera empírica. De ahí en adelante los procesos los lideraron las personas con discapacidad de la compañía y el intérprete ayudaba en aspectos técnicos.

Se mencionaron repetidas veces las capacitaciones por parte del intérprete y su presencia en la empresa como herramienta para que todos puedan tener una comunicación básica y así se pueda derrumbar esa barrera. Así como también se reiteró el comentario de que las personas nuevas no saben lengua de señas, pero que no hay malas actitudes entre trabajadores y todos son muy amables. Otra barrera mencionada fue en el aspecto virtual, y cuando trabajan por este medio, para contrarrestar esta barrera, expresaron, están buscando herramientas con inteligencia artificial que les permitan vincular e incluir a las personas con discapacidad a través de herramientas tecnológicas.

Estas respuestas no necesariamente se tratan de exclusión por parte de un grupo u otro, sino que se evidencia una de las barreras comunicativas, porque es posible que nadie tenga mala actitud o prevenciones, sino que simplemente no sepan cómo comunicarse entre sí. Se denota falta de entendimiento y los oyentes al no entender a los sordos, se alejan o no tienen la paciencia con estos tipos de comunicación, y por ende, no se da la interacción. Frente a esto resulta urgente realizar más capacitaciones en lengua de señas, ampliar las estrategias pedagógicas y también potenciar las actividades de integración. Por ejemplo, talleres de sensibilización, o espacios de convivencia que permitan la toma de conciencia o la comprensión de las otras personas. Pues esta experiencia demuestra que es insuficiente enseñar lengua de señas si no se tienen en cuenta la paciencia, las distintas alternativas y la importancia de las actitudes.

Acerca de la pregunta 8 a los empleados: *¿Cómo se podría mejorar la comunicación y el apoyo hacia personas con discapacidad en la empresa?*

Las conclusiones fueron que hace falta mayor interacción de las personas sordas con las personas oyentes. Y que las personas oyentes deben aprender completamente la lengua de señas. Reiterando que a pesar de que la comunicación ha mejorado mucho. Hace falta un intérprete de forma permanente en la empresa para facilitar la comunicación de todos y todas.

Se mencionó que actualmente se comunican de forma escrita con los oyentes o también que algunos han aprendido lengua de señas pero que hace falta más. Inicialmente teniendo un intérprete de planta, que pueda ayudarles a tener una comunicación más asertiva y puntual, porque ahora solo tiene dedicación parcial y no supe las necesidades internas de la compañía y mucho menos las de comunicación entre empleados extra a lo estrictamente laboral. También se sugirió diseñar nuevos manuales o instructivos enfocados en las áreas específicas de la empresa que apoyen cada cargo y área.

Sobre la pregunta 9 a los empleados: *¿Cree que se brinda suficiente capacitación sobre inclusión y accesibilidad para personas con discapacidad en la empresa?*

Se obtuvieron algunas respuestas positivas sin embargo al hablar más al respecto se notó que la accesibilidad no está completa, por ejemplo, alguien que manifestó que por su trabajo no asiste a muchas reuniones. También se habló de que les han capacitado sobre el tema de la inclusión y que les han enseñado que hacer como personas sordas para ejercer su función, y en el proceso personal han aprendido muchas otras cosas.

Y las personas oyentes manifestaron que aún falta porque es un campo muy amplio, y dentro de su conocimiento se deben ofrecer nuevas capacitaciones, desde el uso de lengua de señas y enseñar señas básicas de comunicación, esta fue una falencia identificada. Además, se mencionó que en las capacitaciones solo se enseña señas, más no el contexto histórico, como empezó en Colombia la inclusión, cuáles son los líderes, etc. Y se informó que comenzaron un proceso de formación más completo recientemente.

Esta mal que a las personas con discapacidad no las tengan en cuenta para muchas cosas de las empresas, muchas veces se tiene el prejuicio de que son muy juiciosos para realizar trabajos manuales o repetitivos porque al no escuchar no conversan con otras personas y se distraen, pero esto es excluirles y reducirles a máquinas de producción en vez de seres sociales complejos y con necesidades de interacción y comunicación como cualquier otra persona, es un acto discriminatorio hacerlos trabajar mientras que las otras personas si van a capacitaciones, momentos de esparcimiento o tiempos libres.

De igual modo, es excluyente hacer capacitaciones sin intérpretes. Por eso dicen las personas sordas que hay que tener un intérprete de planta, los resultados de las entrevistas nos muestran que todas las personas empleadas consideran esto un aspecto muy necesario.

Finalmente, sobre la pregunta 10 a los empleados: *¿Cómo se podría mejorar el acceso y uso de tecnologías para personas con discapacidad en la empresa?*

Una respuesta fue que las personas que se han contratado en la empresa saben previamente como manejar un computador, digitar en el teclado, o seguir instrucciones, y que además en cada proyecto están siendo capacitados, se habló de que saben hacer registros fotográficos o tomar medidas, y de que la empresa trata de darles facilidades para que puedan ejercer sus funciones. Respecto a esto las personas sordas consideran que es muy útil que les enseñen a manejar programas o los capaciten en otras actividades diferentes a la suya. Se mencionó que hay tecnologías útiles pero que principalmente utilizan llamadas de WhatsApp para poder hablar por señas o contactar al intérprete rápidamente en vez de llamadas de voz.

Surgió también el tema de la innovación tecnológica, las inteligencias artificiales o aplicaciones para tratar de hacer accesibles las plataformas digitales para las personas con discapacidad. Y se dijo que como empresa buscan trabajar en un aplicativo que tenga los manuales de cada área y que pueda ser consultado tanto por personas oyentes como personas con discapacidad y mejorar así procesos y comunicación para seguir creciendo en conjunto. Se mencionan más alternativas

a futuro que actuales. Sería muy útil que se aprovechen dichas tecnologías, ya que ahorran recursos y pueden facilitar procesos.

El registro de estas entrevistas se realizó en formato audiovisual y posteriormente este material fue revisado para extraer de las horas de grabación las respuestas importantes prestando atención a los detalles y toda la información que resultara relevante al momento de pensar las respuestas a la luz de las preguntas específicas de cada entrevista y las preguntas generales de la tesis.

Al analizar las respuestas obtenidas a las preguntas de las entrevistas, se obtuvieron los siguientes resultados sobre la relación entre la cultura organizacional y la accesibilidad para personas con discapacidad en la empresa Grupo Infinito, conclusiones que derivan en recomendaciones que posiblemente aplicables a otras compañías que tengan el propósito de contratar a personas con discapacidad para hacer parte de sus equipos.

Mediante la investigación se pudo confirmar que la empresa promueve activamente la contratación de personas con discapacidad auditiva, lo que ha representado un reto importante para la compañía. Sin embargo, como continúan realizando esfuerzos en este aspecto, tienen en su visión a futuro llevar a cabo acciones en pro de la inclusión de personas con otros tipos de discapacidad. Se valoran igualmente los esfuerzos realizados hasta el momento y el hecho de que los objetivos de la empresa apunten a lograr esto a largo plazo.

Se constató que en la empresa se han implementado algunas medidas de accesibilidad como intérpretes ocasionales, diccionarios de lengua de señas técnica, y alarmas tanto sonoras como luminosas. Pero al analizar las respuestas especialmente de las personas sordas, surge el interrogante de si estos ajustes son insuficientes. Ya que surgió como una necesidad prioritaria contratar a un intérprete de planta que facilite permanentemente la comunicación entre empleados oyentes y no oyentes, no solamente en días específicos sino para el

desarrollo de toda la cotidianidad laboral. En lo práctico se ha visto desde diferentes contextos como la inclusión por sí sola es insuficiente, por ejemplo, en contextos educativos o laborales se evidencia que sólo matricular o vincular a la persona, pero tener en cuenta aspectos como el acompañamiento adecuado durante todo el proceso, puede impedir que finalice su proceso educativo o laboral completo.

Se destaca de la entrevista del director técnico de la empresa, su intención de valorar todas las capacidades que tienen las personas y el deseo de alejarse de actitudes asistencialistas, que, en lugar de aportar, pueden cohibir la autonomía de las personas con discapacidad. Se valoran los esfuerzos que ha hecho la compañía y también se destaca que son pioneros en estos aspectos, ya que la mayoría de empresas colombianas, ni siquiera se preocupan por aspectos como la inclusión laboral. Para otros casos que quieran implementar estrategias de inclusión resulta indispensable que antes de darse la oportunidad de vincular a personas con discapacidad, consideren los ajustes razonables para que las personas puedan contar con todas las garantías. Desde la misma construcción de las empresas es importante pensar con anterioridad en estos aspectos de accesibilidad.

Este aspecto puede evidenciar que la accesibilidad está en las prácticas cotidianas, el acompañamiento, la autoevaluación y la comunicación constante de las necesidades y ajustes razonables que deban implementarse en el entorno. En ese sentido las respuestas de las entrevistas coinciden en que es urgente contratar a un intérprete de lengua de señas a la mayor brevedad posible. Lo que deja entrever una falta de autoevaluación de parte de la compañía frente a las necesidades emergentes de sus trabajadores que se evidencian tras varios meses o años de trabajo. Se comprende, sin embargo, que contratar a una nueva persona en la compañía tiene implicaciones económicas, logísticas y administrativas que no deben tomarse a la ligera.

En las empresas es necesario implementar formatos accesibles en todos los medios de comunicación que usen en la cotidianidad: documentos técnicos,

correos, páginas web, redes sociales, etc. Asimismo en convocatorias y toda clase de documentos internos o externos, también si se tienen herramientas de trabajo virtual o remoto, se aumenta el alcance. Para cada aspecto de la comunicación pueden existir barreras, así que una empresa debe revisar sus canales constantemente y velar porque toda esa información pueda ser transmitida de forma completa y clara a todas las personas que hacen parte.

Continuando con el aspecto comunicativo y la preocupación por superar las barreras de este tipo, se identificó también que se requiere más y mejor capacitación en lengua de señas colombiana para todos los empleados oyentes, con enfoque comunicativo y no solo técnico. Es decir, que sirva como herramienta cotidiana para interactuar y así derribar las barreras comunicativas entre todas las personas. Del mismo modo, la mayoría de las personas entrevistadas mencionaron que hace falta diseñar más materiales accesibles como manuales, instructivos y señalética, para cada área específica de la empresa, no solo en la de construcción. Este material pedagógico y técnico serviría además para guiar y ayudar a las nuevas personas con y sin discapacidad que sigan vinculándose a la compañía.

A nivel actitudinal, si bien no se reportan malas intenciones, fue evidente que aún existen barreras sutiles y distancias entre grupos de empleados oyentes y no oyentes. Se evidenció una barrera actitudinal en el hecho de que las personas con discapacidad no siempre son incluidas en capacitaciones, reuniones y espacios de socialización dentro de la compañía por falta de intérpretes. Esto evidencia un nivel de exclusión hacía un grupo y poca preocupación por esto de parte de los directivos. Lo que permite indicar que se requieren más espacios de sensibilización e integración para superar barreras actitudinales que pueden no ser explícitas, pero se dan de manera sutil en el día a día laboral. Para Gould et al. “Las empresas en general aún no han priorizado la discapacidad en los informes de diversidad e inclusión y en las estrategias de responsabilidad social corporativa. Sin embargo, a medida que las empresas enfrentan mayores demandas de inclusión de la

68 Cultura organizacional y su contribución a la accesibilidad universal de personas con discapacidad

discapacidad, será necesario continuar investigando sobre prácticas inclusivas, cultura organizacional y políticas en el lugar de trabajo” (2019, 29).

Dentro de la investigación y los resultados de las entrevistas se hace evidente la importancia de que estos procesos de acompañamiento a todo el personal de las empresas se den de manera constante y periódica para fortalecer entre todas las personas un cambio en los valores dentro de las organizaciones, pues, aunque existan leyes y políticas de protección, sin la sensibilización, disposición y acompañamiento adecuados no habrá avances en la eliminación de los estigmas relacionados con la discapacidad y la consecuente creación de un ambiente laboral positivo (Vornholt et al., 2018).

Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

De manera general, se destaca que la empresa es pionera en la contratación de personas con discapacidad auditiva en el gremio de la construcción y también a nivel de país. Se hace hincapié en que Grupo Infinito es una empresa innovadora y que la convicción de vincular a personas con discapacidad auditiva será una ventaja a nivel organizacional y social, pues es claro que cualidades como el respeto, la responsabilidad social y el trabajo en equipo son altamente valorados. De acuerdo al portal *Colombia Trade*, las empresas con políticas sólidas en función de la inclusión laboral ven reflejados sus esfuerzos en términos de competitividad en mercados internacionales donde los compradores valoran cada vez más el aporte social de las compañías (2023), lo que les brinda una clara ventaja en el mercado y también a nivel social.

La compañía Grupo Infinito tiene buenas intenciones y ha hecho grandes esfuerzos para tener personas con discapacidad en su equipo, sin embargo se deben mejorar algunos aspectos de la implementación real de la accesibilidad universal e integral para sus empleados con discapacidad. Es positivo el interés que demuestran en incorporar tecnologías (apps, IA) que ayuden a mejorar la accesibilidad, pero estas herramientas no pueden ni deben reemplazar mediadores o intérpretes humanos ya que la comunicación es un aspecto subjetivo y debe tratarse directamente con cada persona. Es necesaria la intervención humana e individual, en las adaptaciones. Los avances de la inteligencia artificial pueden servir en algunos

escenarios o aspectos, pero no pueden reemplazar los ajustes que necesita una persona con discapacidad especialmente en espacios presenciales. Resulta vital comprender que el valor que las empresas dan a la diversidad, brinda igualdad de oportunidades y atiende las necesidades particulares de sus empleados con discapacidad influye en gran medida en su capacidad para participar en la vida laboral y contribuir al éxito de la compañía (Koohang & Paliszkievicz 2017).

En conclusión esta investigación confirma la hipótesis de que *no basta con la inclusión*, o sea con el deseo o incluso la acción de contratar a personas con discapacidad, sino que es un reto diario, cotidiano, de garantizar la accesibilidad universal y al mismo tiempo sensibilizar a las demás personas alrededor y de todas las áreas de la empresa, de que así como la discapacidad es un concepto relacional, también la accesibilidad existe o no en la relación entre la persona con discapacidad y su entorno próximo, en lo físico, las personas con quienes comparte, y en las facilidades de comunicación y relacionamiento que tenga.

Ahora bien, se expondrán algunos hallazgos del campo. En primer lugar pudo constatarse que a pesar de que el término “cultura organizacional” no resulta tan familiar para los miembros de la compañía, sus prácticas constantes, misión, visión y acciones en pro de la inclusión de personas con discapacidad tanto en su sede presencial como en sus canales digitales, deja ver un claro interés por el respeto mutuo y por ser una empresa socialmente responsable. Así, la cultura organizacional en la empresa estudiada se caracteriza por ser inclusiva, innovadora, orientada a la excelencia y centrada en la ética y la transparencia. Estos valores fundamentales guían las acciones y decisiones de la empresa, creando un ambiente de trabajo positivo y orientado al éxito. Tomando como referencia la lectura de Schein (2017) puede afirmarse que la integración de la responsabilidad social en la cultura organizacional es fundamental para el desarrollo sostenible de las empresas de todo tipo, ya que esto implica la internalización de valores éticos y sociales que guían las acciones y decisiones en todos los niveles de la organización, promoviendo la transparencia, la ética

empresarial y el compromiso con el bienestar de la sociedad resaltando el enfoque diferencial para personas con discapacidad.

Basándonos en la visión y misión de la empresa, se concluye que su cultura organizacional se caracteriza por ser inclusiva, innovadora y centrada en la mejora continua. Las entrevistas dan cuenta de que la empresa se compromete a ser líder en la promoción y vinculación laboral de personas con discapacidad, lo que refleja un fuerte enfoque en la inclusión y la diversidad. Esto da a entender que la empresa valora la igualdad de oportunidades y se esfuerza por crear un ambiente de trabajo accesible y equitativo para todos sus empleados. Muchos autores en la actualidad concuerdan en que cada vez más, la sociedad en su conjunto, y los gobiernos en particular, reconocen el valor de contar con organizaciones gestionadas de forma socialmente responsable (Lundälv, 2021. Hollman et al, 2019), a lo que se podría agregar: y universalmente accesible.

Es importante resaltar que la visión de convertirse en una empresa líder en consultoría, interventoría y construcción de obras de Ingeniería civil refleja un deseo de excelencia y liderazgo en su campo. Esto sugiere una cultura orientada hacia la excelencia y la innovación, donde se fomenta la creatividad y se busca constantemente la mejora en todos los aspectos del negocio. Por otro lado, la misión de la empresa destaca su compromiso con el cumplimiento de la legislación vigente y la mejora continua de la competencia. Esto sugiere una cultura organizacional basada en la ética y la transparencia, donde se prioriza el cumplimiento de las normativas legales y se busca constantemente mejorar las habilidades y capacidades de los empleados.

La empresa aspira a consolidarse como líder en su campo para el año 2025. Su enfoque en la inclusión y la responsabilidad social puede permitirle diferenciarse positivamente y destacarse en un mercado competitivo al demostrar un compromiso más amplio con la población con discapacidad. Lo que representa no solo un avance sino también un importante reto de implementación de ajustes

razonables tanto en las políticas internas, el espacio físico y los aspectos relacionales de todos los miembros de la compañía. Se hace pertinente entonces recordar que "los ajustes razonables son una herramienta crucial para promover la inclusión laboral y garantizar la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. Estas medidas pueden incluir la adaptación de equipos, la modificación de horarios o la provisión de apoyo técnico o humano según las necesidades individuales de cada empleado" (Martínez & Sánchez, 2020, p. 42).

El objetivo de *Reconocer aquellas barreras actitudinales y comunicativas que dificultan la accesibilidad universal de personas con discapacidad en las empresas luego de ser contratadas*. Logró cumplirse en el proceso de entrevistas, identificando barreras comunicativas tales como la falta de un intérprete de lengua de señas permanente, la falta de conocimientos de lengua de señas básica por parte de empleados oyentes, y también la identificación de que el diccionario específico que posee la empresa resulta insuficiente para el día a día laboral, identificando la oportunidad de mejora de construir diccionarios específicos para cada área de la compañía con el acompañamiento de las personas sordas, para comprender su lenguaje y poder comunicarse siguiendo sus propios términos y gestos. Frente a las barreras actitudinales, se identificó principalmente la separación de grupos entre personas sordas y oyentes, pero esta barrera se relaciona con las comunicativas; es decir que no es por falta de empatía que todas y todos los empleados de la compañía no comparten sino por desconocimiento de un lenguaje común.

Asimismo, el segundo objetivo, *Identificar qué aspectos de la cultura organizacional se tendrían que adaptar para la superación de las barreras actitudinales y comunicativas relacionadas con la discapacidad y así garantizar la accesibilidad total* también fue completado con éxito. Como se ha expuesto a lo largo del documento la cultura organizacional de la empresa claramente es inclusiva, respetuosa y preocupada por la diferencia, además tienen un alto sentido de la responsabilidad social empresarial. Las adaptaciones que deberían hacerse para

superar las barreras identificadas son mejor dicho implementaciones en acciones que ya están en la cultura organizacional. Por ejemplo, implementar estrategias pedagógicas para que sus empleados oyentes aprendan lengua de señas. También sería importante que los mismos aspectos de accesibilidad que existen en la página web como los videos en lengua de señas colombiana tengan una implementación en la cotidianidad laboral de la empresa, por ejemplo contando con interpretación en lengua de señas durante las reuniones de trabajo, así como buscar la manera de que todos y todas las personas que hacen parte de la compañía, con y sin discapacidad puedan asistir y estar enteradas de temas de interés como organización.

Sería clave, además, propiciar espacios de integración dentro del horario laboral donde las personas con discapacidad pudieran expresar a sus compañeros oyentes que actitudes o comportamientos les ayudarían a sentirse en un entorno más accesible, recordemos como concluyen Forrester & Vigier, que uno de los principales retos para las empresas es incorporar a la cultura organizacional aspectos de convivencia que den valor a la diferencia “en contraposición a la tónica general de la “no discriminación” bajo la cual se pretendía dar por hecho que se apostaba la igualdad en el ámbito laboral” (2017, 7).

Finalmente el tercer objetivo específico: *Formular una serie de recomendaciones mediante las cuales las organizaciones conozcan los ajustes razonables que deben lograr para garantizar transformaciones en su cultura organizacional que contribuyan a la accesibilidad universal*, aparece como un aspecto principal en la finalidad práctica de esta tesis, pues además del aporte académico e investigativo en el campo de la discapacidad y la accesibilidad, la intención de este documento y del investigador es aportar a que día a día como sociedad exista una mayor conciencia sobre el papel de cada quien en hacer un mundo más accesible, empático y amable para todas las personas en nuestra diversidad. Es precisamente por eso que se decidió dedicar un apartado completo del capítulo de conclusiones a las recomendaciones para Grupo Infinito y otras empresas. Junto a estas

recomendaciones se propone como herramienta pedagógica una tabla que sintetiza algunas barreras actitudinales, comunicativas y de otros tipos, cada una con sus respectivas propuestas de ajustes razonables para superarlas.

Esta investigación y el estudio de caso realizado resultan de gran interés académico y también a nivel organizacional y político en tanto la inclusión y accesibilidad laboral para personas con discapacidad son necesidades urgentes de la sociedad actual. Justamente por esta razón se recomienda a la empresa sistematizar el proceso de inclusión, adaptación, intercambios, aprendizajes y ajustes razonables que han llevado a cabo desde hace años para tener un entorno de trabajo más cómodo y accesible para todos sus miembros, dicha sistematización podría incluir aspectos como posibles indicadores y mediciones de estos ajustes y procesos. Hacer manifiestos sus valores y el proceso que han vivido resultará en un documento de gran interés tanto para el ámbito de la academia y los estudios sobre discapacidad como para empresas, el sector administrativo, político y la sociedad en general.

A lo largo de este trabajo de investigación se han ido introduciendo conceptos y posturas teóricas y prácticas acerca de la discapacidad, podemos entender de ello que el uso de esta palabra, entonces, hace referencia a la restricción o desventaja en las actividades causadas por cualquier entidad que toma en cuenta, en poco o nada, a las personas con alguna diferencia física. Es decir, que la responsabilidad y restricciones de esta no recaen solamente en quien tiene la discapacidad sino también de las entidades o personas alrededor que no la tienen en cuenta y por lo tanto no adaptan sus espacios, conductas y formas de relacionamiento para incluir y brindar herramientas de accesibilidad a la persona con discapacidad.

Además, se resaltaron algunos temas importantes sobre la discapacidad, específicamente en las organizaciones: las experiencias generales, las visiones sobre discapacidad, y la importancia de las relaciones interpersonales; de lo cual se destaca que existen grandes oportunidades para fortalecer las perspectivas de discapacidad en los entornos laborales, coincidiendo con Lundälv en que esta es

una responsabilidad compartida tanto de los jefes, y los empleados como de los miembros de los equipos en un sentido más consciente (Lundälv et al., 2021).

Es de destacar que la empresa está proyectada hacia mejorar y aumentar la inclusión, es decir aspiran a tener más personas con discapacidad y personas que tengan otras discapacidades. Hechos que demuestran que hay un interés por ampliar la experiencia, de modo que la investigación podría a la vez aportarles valiosa información.

Se encontró que la compañía constructora elegida, con sede principal en Bogotá, decidió comenzar a contratar personas con discapacidad auditiva teniendo estos y otros aspectos en cuenta. Por un lado, la inclusión de personas con discapacidad auditiva les ayuda a obtener beneficios en licitaciones y concursos públicos, y por el otro les permite como compañía cumplir con su intención de ofrecer oportunidades laborales a personas que no tenían tantas, buscando así un beneficio mutuo y aportar a construir una sociedad más considerada e integradora para todas las personas. Este aspecto es un elemento competitivo para la sociedad actual, por lo tanto el hecho de que Grupo Infinito se dé a conocer como empresa con alta apreciación por las personas con discapacidad y que hace esfuerzos por promover la inclusión y la accesibilidad universal resulta beneficioso para las personas con discapacidad y también para la compañía.

Sin embargo, tanto el director técnico como las otras directivas expresaron que para la compañía en general y para cada miembro en específico no ha sido un proceso fácil, pues realizar los ajustes pertinentes tanto en lo físico como en las actitudes y capacitación requiere del trabajo conjunto entre todas las personas que hacen parte de la empresa, y como se ha mencionado anteriormente recurriendo a los estudios de Kulkarni, dentro de las barreras que tiene una persona con discapacidad para avanzar en su carrera académica y profesional, se encuentran los estereotipos y actitudes negativas de los empleadores y otros miembros de las organizaciones (Kulkarni, 2016). La evidencia encontrada en el estudio de caso

coincide con esto, por lo que resulta importante implementar programas de sensibilización y capacitar en uso de terminologías a todas y todos los empleados.

Teniendo en cuenta que en la empresa solamente ha contratado personas con discapacidad auditiva, no es posible ampliar más aspectos que permitan sustraer más elementos alrededor de las personas con discapacidad en general, aun siendo esta una proyección de la empresa a futuro. Adicionalmente, el no disponer de información en formatos accesibles en las diferentes áreas o en procedimientos técnicos, limita que las personas con discapacidad no puedan ejercer en cualquier área y en la búsqueda de personal solamente puedan integrarse a aquellas áreas donde sí existen los procedimientos accesibles.

En Grupo Infinito, se implementó una estrategia fundamental para abordar las barreras comunicativas: la creación de un diccionario de lengua de señas colombiana específicamente diseñado para el lenguaje y los términos relacionados con la construcción. Sin embargo, a pesar de la utilidad evidente de esta herramienta, tanto el director como los demás empleados expresaron que perciben su insuficiencia. Se destacó la necesidad de desarrollar diccionarios o guías adicionales dirigidas a otras áreas de la empresa. Además, la mayoría coincidió en que la limitación en el conocimiento de la lengua de señas representa la barrera comunicativa más significativa en la compañía.

Trabajar por derribar estas barreras ha sido un proceso complejo y de largo aliento para los directivos de Grupo Infinito, en las entrevistas manifestaron que fue clave sensibilizar a los empleados oyentes respecto a la necesidad de aprender lengua de señas para comunicarse mejor con sus compañeros y compañeras, pero no todas las personas disponen del tiempo o las herramientas para capacitarse por sí mismos, por lo que, la empresa idealmente debería proporcionar dichos espacios. Se manifestó también que inicialmente contratar personas con discapacidad generó conflictos y tensiones con algunos empleados oyentes que se quejaban de tener que trabajar con personas con discapacidad, lo que evidenciaba una fuerte barrera actitudinal. Frente a este asunto la empresa optó por buscar reemplazar a

las personas que discriminaban, y aseguraron que para hacer posible el cambio en la compañía se requiere del trabajo conjunto de todas las personas que hacen parte en los distintos cargos.

Al analizar los resultados de las entrevistas se encontró que a pesar de que la visión, la misión, la imagen de la compañía y los intereses de sus directivas apuntan a la inclusión y la accesibilidad, para las y los empleados, el término exacto de cultura organizacional no es claro, como tampoco lo son los principios de esta en la empresa, podríamos decir que mediante la práctica cotidiana se ha conformado una cultura organizacional implícita, pero se evidencian vacíos frente a las estrategias pedagógicas para que las personas que trabajan en la empresa tengan más presente el término y sus aplicaciones prácticas en el día a día laboral. Un aspecto importante para analizar respecto a la *cultura organizacional* de la empresa, pues recordemos que también la cultura organizacional puede ser una barrera para la accesibilidad de la población con discapacidad cuando no define en sí misma un enfoque de accesibilidad universal (Córdoba, 2019).

Se destaca, no obstante, la relevancia que la empresa seleccionada para el estudio de caso otorga a la necesidad de proporcionar una formación adecuada al personal con discapacidad. Esto se evidenció claramente en la conversación con el director técnico, quien resaltó el compromiso de la empresa en capacitar a las personas con discapacidad auditiva en habilidades básicas de manejo de computadoras y en el uso de programas de software como Word y Excel. Además, se llevó a cabo una capacitación específica para algunos empleados, brindándoles la oportunidad de convertirse en técnicos de laboratorio de suelos, gracias a la colaboración con la Fundación Posso. Es esencial subrayar que esta iniciativa surgió en el transcurso de la rutina laboral y gracias a la interacción e intercambio entre empleados oyentes y sordos, y ha demostrado ser una estrategia efectiva ante la falta de oportunidades de formación profesional disponibles para las personas con discapacidad auditiva.

Así, aunque en la empresa no sea claro el concepto de cultura organizacional, es evidente que cuando las compañías se disponen a incluir personas con algún tipo

de discapacidad van dándose cuenta de otras necesidades y posibilidades, y así sea empíricamente, también van adaptándose a estos nuevos retos conforme van surgiendo el ejercicio laboral. Este hallazgo concuerda con lo mencionado por Chang et al; que las empresas que abren oportunidades a los empleados con discapacidad, poco a poco, forman una cultura organizacional más inclusiva con apreciación de la diversidad y la tolerancia favoreciendo a todas las personas involucradas (2019), se comprende que la accesibilidad es un proceso a largo plazo y se valoran los esfuerzos realizados hasta la fecha, pero de igual forma se recomienda a la empresa fortalecer sus estrategias pedagógicas e institucionales para dar a conocer y exaltar su cultura organizacional y su apuesta por buscar la accesibilidad.

Respecto a la accesibilidad universal, como se ha ido delineando a lo largo del texto, es crucial destacar que trasciende la mera eliminación de barreras físicas, de transporte, de comunicación o incluso electrónicas. Pues el alcance de la accesibilidad comprende tanto los entornos como los productos y servicios ofertados se rigen por el principio de diseño universal, posibilitando su utilización y disfrute en igualdad de condiciones por cualquier individuo, independientemente de que tenga o no discapacidad.

Sin embargo, desconocer que de acuerdo con lo estipulado por la convención de los derechos de las personas con discapacidad, el entorno se debe adaptar a las personas con discapacidad, cuando los empleados que no tienen discapacidad refieren que las personas sordas hacen grupos de socialización y ellos quedan fuera de ese grupo, es evidente que para la comunicación de las personas sordas es más fácil relacionarse con personas que fluyan en su comunicación y que para estos casos la empresa y los empleados que no tiene discapacidad deben hacer un mayor esfuerzo para aprender la lengua de señas y establecer mecanismos de comunicación en la socialización para evitar la segregación de grupos.

Respecto a este tema específico, la jefa de Recursos Humanos expresó que la empresa ha asignado diversos recursos humanos, materiales y otros para asegurar

que las personas con discapacidad auditiva se sientan cómodas en las instalaciones, en compañía de los demás empleados, y, sobre todo, que perciban que desempeñan un papel importante en la compañía. Esta iniciativa es esencial, ya que varios estudios (Ohemeng & McGrandle, 2021) destacan que aspectos como sentirse parte de la organización, ser considerado en la toma de decisiones, tener un acceso fácil a la información y sentir seguridad están estrechamente vinculados con la inclusión. Además, este sentido de pertenencia y la sensación de inclusión están directamente relacionados con el rendimiento laboral, ya que un empleado que se siente integrado tiende a mostrar un desempeño más elevado en su trabajo.

Se identificó un punto de tensión en este aspecto al revisar las entrevistas, pues, si bien existe el diccionario técnico que se ha mencionado y en ocasiones asiste un intérprete para eventos puntuales, y en caso de emergencias cuentan con una alarma insonora para las personas con discapacidad auditiva, estas medidas no son suficientes para garantizar la accesibilidad. Ya que en el día a día laboral no hay muchas posibilidades de comunicación entre las personas con discapacidad auditiva y oyentes. En especial las entrevistas mostraron que es difícil comunicarse para las personas que llevan menos tiempo en la compañía, pues no saben lengua de señas y adicionalmente por ese mismo desconocimiento se cohiben de interactuar con las personas sordas, creando una barrera comunicativa y haciendo que la comunidad empresarial se separe en dos grupos entre oyentes y personas sordas, lo que influye en las relaciones laborales y en la percepción de los empleados y empleadas del ambiente organizacional.

Se concluye entonces, siguiendo la bibliografía revisada y enfatizando en el análisis de Warrick (2017) que la cultura organizacional está presente en la empresa, sus valores y principios aun sin ser nombrada explícitamente como tal, y de igual modo afecta significativamente la actitud y productividad de sus empleados. Además, mediante el estudio de caso se pudo comprobar que los empleados presentan altos índices de desempeño, y que todos y todas valoran que la empresa tenga una

preocupación particular por las personas, la resolución de problemas y la mejora continua (Bortolotti et al., 2015).

Siguiendo la hipótesis de Suresh & Dyaram (2020a), fue posible identificar en la investigación los tres niveles de responsabilidad presentes cuando se habla de incorporación de personas con discapacidad en las empresas: organizacional, grupos, e individuos. Siendo el organizacional aquella esfera donde se encuentran los principios, valores, intereses y esfuerzos de la compañía por formar y sensibilizar a los empleados frente a asuntos de discapacidad, el grupal, que corresponde a grupos más pequeños de empleados y empleadas de áreas o zonas específicas y sus actitudes y maneras de relacionarse en el día a día, y el individual como los retos, aprendizajes y cambios de cada persona miembro de la compañía, con o sin discapacidad experimenta y desarrolla a nivel personal en relación con su contexto laboral y compañeros.

Estos tres niveles son importantes, ya que el desconocimiento o bien la conciencia sobre los derechos de las personas con discapacidad son factores que afectan negativa o positivamente a la igualdad de oportunidades en las empresas. Con las entrevistas surgieron algunas sugerencias y mejoras a implementar para la compañía estudiada, pero también se pudo evidenciar que los esfuerzos que la compañía ha hecho y las herramientas que han estado a su alcance para lograr incluir personas con discapacidad auditiva en los miembros de su equipo, funcionan de manera adecuada y han ido mejorando y transformándose con el tiempo y la experiencia ganada.

Sin embargo, de acuerdo con Kulkarni existe una alta necesidad de educación y sensibilización sobre discapacidad en las empresas (2016), y el caso de Grupo Infinito no es la excepción. Podemos notar esto, por ejemplo, en las respuestas recibidas al preguntar por las barreras comunicativas y actitudinales, pues las y los empleados con discapacidad auditiva mencionaron que la más evidente era que las personas más nuevas en la empresa no sabían lengua de señas ni conocían sobre la cultura sorda. Aquí puede evidenciarse la importancia de que los procesos

de sensibilización y capacitación se den constantemente y representen un aprendizaje continuo, en lugar de una sola capacitación esporádica.

Se confirma que el compromiso de la alta gerencia en la creación de ambientes laborales de apoyo y la adaptación de los recursos humanos para abordar la discapacidad son factores que inciden directamente en la promoción de la accesibilidad que viene junto con la inclusión. Tanto la experiencia empírica como la experiencia personal del investigador en esta tesis, respaldadas por diversos estudios académicos como el de Chikuta et al.(2019), evidencian que las personas con discapacidad, sin importar su tipo, valoran enormemente las actitudes de quienes les rodean. Es decir, que les preocupa más el trato que reciben que las facilidades de acceso físicas, por ejemplo. Esto nos deja como enseñanza que las barreras actitudinales y comunicativas son igualmente importantes de superar que las barreras físicas. Se destaca que todos estos aspectos son fundamentales y requieren ser abordados de manera integral en la complejidad de la vida cotidiana y laboral. Este estudio de caso, al igual que el de Bam & Ronnie (2020) demuestra que que las prácticas inclusivas desde el proceso de inducción mejoran la adaptación de las y los empleados con discapacidad y que las estrategias pedagógicas como los talleres de sensibilización sobre discapacidad ayudan a generar conciencia y a reducir barreras entre los empleados y empleadas (Íbid, 2020).

Tanto a nivel departamental como nacional es de vital importancia que cada entidad u organización que pretende incluir personas con discapacidad implemente y fomente una cultura que promueva la accesibilidad y que sea acorde con la legislación colombiana, en la cual se establece que el trabajo es un derecho y también una obligación social, que se debe dar en condiciones dignas y justas (Consejería Presidencial para la Política Social, 2002). Sin embargo es importante comprender que la inclusión y la cultura organizacional para ello no son solamente responsabilidad de las entidades distritales o estatales sino que abarcan o deberían abarcar a organizaciones públicas y privadas en general.

Este estudio de caso se centró en una empresa privada: Grupo Infinito, fue intencional buscar una organización de carácter privado porque como se habla en el marco de la legislación colombiana, rara vez se tienen en cuenta las entidades privadas (Córdoba, 2019). Teniendo en cuenta la cantidad de unas y otras en el país, es evidente que se necesita de ambas partes para poder generar mejoras en el acceso de las personas con discapacidad a posibilidades de formación, y también mejorar las alternativas de inclusión en empleos dignos que estas personas puedan tener. Pero para que estas medidas sean efectivas y garanticen cambios a nivel personal y estructural es vital que sean analizadas las barreras de todo tipo y se planteen estrategias conjuntas de accesibilidad que garanticen la permanencia de las personas en las compañías y posibiliten su crecimiento profesional y personal.

Se destaca de la metodología de estudio de caso utilizada su potencial para ayudar a generar hipótesis y descubrimientos, además su versatilidad para analizar ya sea un individuo, evento o institución, y su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales (Del Rincón y Latorre, 1994). Y de la entrevista semi estructurada se valoró especialmente que permite adaptaciones según cada persona y temática, además de la posibilidad de realizar preguntas emergentes cuando se considere necesario.

Respecto a otras recomendaciones o sugerencias adicionales a las que se han ido expresando a lo largo de este capítulo. Tras este proceso de investigación se invita a todas las empresas, compañías, y demás personas que puedan hacerlo, a asumir el reto de incorporar personas con alguna discapacidad entre su equipo de trabajo, no solo por aportar a inclusión y calidad de vida de esta población, ni por apoyar la legislación colombiana al respecto, sino también por darse la oportunidad como compañía de pensar de manera reflexiva sobre sus procesos, mecanismos y valores, analizando si estos son accesibles y por lo tanto preguntarse si están siendo útiles, y comprensibles para todo tipo de personas. otros tipos de discapacidad, más allá de la discapacidad auditiva, teniendo en cuenta las mejoras de accesibilidad correspondientes y necesarias.

4.2 Recomendaciones

En primer lugar, se destaca la idea de que "los ajustes razonables son una obligación legal y ética para los empleadores, destinada a garantizar que las personas con discapacidad tengan acceso equitativo al empleo y puedan desempeñarse en igualdad de condiciones que sus colegas sin discapacidad" (Hernández, 2019, p. 48). Además, es importante resaltar sobre los ajustes razonables en pro de la accesibilidad, que estos pueden incluir la modificación de políticas, prácticas o procedimientos laborales, la asignación de tareas alternativas o la provisión de herramientas y recursos adicionales para garantizar la plena participación y el desempeño efectivo de los empleados con discapacidad" (López, 2021, p. 60). Es decir, variedad de formas según cada persona con discapacidad.

Frente a las barreras comunicativas que son obstáculos significativos que pueden afectar la interacción efectiva entre personas con y sin discapacidad en el entorno laboral. Se encontraron en la compañía estudiada los siguientes aspectos: la falta de señalética en lenguaje de señas, el desconocimiento de la lengua de señas básica y la ausencia de un intérprete permanente. Para superar estas barreras, es fundamental implementar señalética accesible en el espacio laboral y proporcionar pantallas adecuadas. Además, se recomienda ofrecer programas de capacitación en lengua de señas para todos los empleados y considerar la contratación de un intérprete de forma permanente en la empresa. Estas medidas ayudarán a promover un ambiente laboral inclusivo y facilitarán la comunicación efectiva entre todos los miembros del equipo.

Algunas barreras actitudinales se manifiestan en la falta de integración entre grupos de personas en el entorno laboral, lo que puede resultar en la segregación de ciertos espacios y en la exclusión involuntaria de algunos empleados. Esta situación se agrava cuando existe una falta de interés por aprender sobre la lengua

de señas y la cultura sorda, lo que puede generar divisiones y dificultar la colaboración y el trabajo en equipo.

Para abordar estas barreras, se recomienda propiciar espacios de integración y capacitación que promuevan la comprensión y el respeto mutuo entre todos los miembros de la compañía. Esto implica la organización de actividades inclusivas que fomenten la interacción entre diferentes grupos y que brinden la oportunidad de aprender sobre la diversidad de experiencias y perspectivas. Además, es fundamental garantizar que todas las personas tengan la posibilidad de asistir y participar activamente en las reuniones de la empresa, eliminando cualquier obstáculo que pueda limitar su participación. Al promover un ambiente laboral inclusivo y colaborativo, se fortalece el sentido de pertenencia y se crea una cultura organizacional que valora la diversidad y la igualdad de oportunidades para todos.

Finalmente, otras barreras identificadas incluyen la limitación del diccionario creado para la comunicación con personas sordas, así como la discriminación y los prejuicios históricos hacia las capacidades de las personas sordas que mencionó el director técnico ocurrían en los primeros años de contratación de personas con discapacidad. Estas limitaciones pueden dificultar la comunicación efectiva, el respeto mutuo y perpetuar la exclusión de este grupo en el entorno laboral.

Para abordar estas barreras, se recomienda la creación de diccionarios específicos para cada área de la empresa, enfatizando en que su realización cuente con el apoyo y la colaboración activa de personas sordas. Estos recursos adaptados pueden mejorar significativamente la comunicación y facilitar la inclusión de las personas sordas en todas las actividades y procesos organizacionales. Además, se sugiere la realización de encuentros periódicos de sensibilización e intercambio frente a la diversidad y la capacitación en distintas habilidades para las personas sordas. Estas iniciativas no solo promoverán un mayor entendimiento y respeto hacia las personas sordas, sino que también contribuirán a eliminar los estigmas y

prejuicios existentes y a crear un ambiente laboral más inclusivo y acogedor para todos.

Adicionalmente, como recurso pedagógico para las empresas, las recomendaciones que se realizaron a la compañía constructora Grupo Infinito y que se explican en este apartado se clasificaron de manera gráfica en la siguiente tabla para facilitar su comprensión y difusión:

CULTURA ORGANIZACIONAL ACCESIBLE		
	Ejemplos barreras	Recomendación ajustes razonables
Barreras Comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de señalética de señas • Desconocimiento de lengua de señas básica • No hay intérprete permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar señalética en el espacio laboral así como pantallas • Capacitar en lengua de señas • Contratar un intérprete de forma permanente en la empresa
Barreras actitudinales	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos que no se integran entre ellos • Segregación de ciertos espacios • Falta de interés por aprender lengua de señas y cultura sorda 	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar espacios de integración y capacitación entre todas las personas de la compañía • Garantizar que todas las personas puedan asistir y atender a las reuniones
Otras barreras	<ul style="list-style-type: none"> • El diccionario que se creó es limitado • Discriminación hacia las personas sordas y prejuicios sobre sus capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar con el apoyo de las personas sordas diccionarios específicos para cada área de la empresa • Sensibilización frente a la diversidad y capacitación a las personas sordas en distintas habilidades

Tabla 2. Gráfico de tipos de barreras identificadas en la empresa y posibles soluciones a estas.

Para complementar los posibles ajustes que aparecen en la tabla anterior, se procederá a describir las recomendaciones de ajustes razonables que aplican tanto para la empresa estudiada como para otras que puedan tomar este caso como ejemplo y aplicar dichas recomendaciones de ajustes razonables a sus propias dinámicas laborales.

La principal recomendación para la compañía estudiada para ayudar a garantizar la integración, continuidad y permanencia de los empleados con discapacidad auditiva es promover más espacios de integración entre las personas con discapacidad y quienes no tienen discapacidad, por ejemplo; en capacitaciones, actividades de integración y otras. Resulta de vital importancia promover campañas alusivas e informativas sobre diferentes aspectos laborales, sociales y culturales de las personas sordas. Se sugieren las campañas mencionadas y la promoción de espacios de integración entre empleados, así como la implementación de otros ajustes razonables.

Se vio la necesidad de considerar de qué forma hacer posible la contratación permanente de un intérprete. La contratación del intérprete de manera permanente podría ayudar mucho a agilizar los procesos, así como contar con los apoyos o ajustes razonables importantes para la comunicación en la empresa. También se recomienda proceder en cuanto sea posible con la realización de otros manuales o diccionarios de lengua de señas específicos de cada área de la compañía y también se recomienda que además de aspectos técnicos, estos contengan lenguaje de uso cotidiano. Aspecto que fue mencionado en varias ocasiones durante las entrevistas.

Sobre la creación de diccionarios específicos para la empresa, la recomendación a partir de la investigación es que estos deben ser desarrollados en conjunto, entre todas las personas que los utilizarán, tanto aquellas con discapacidad como aquellas oyentes, y no por algún intérprete. Además, se recomienda primero realizar ejercicios análisis de lenguaje para poder identificar las palabras, procedimientos y demás términos que deban aparecer en los diccionarios. Pues la lengua de señas es el patrimonio lingüístico de la población con discapacidad auditiva y no es estática, sino que mediante su uso constante van surgiendo señas, se representan nuevas palabras, y emerge la creación de nuevos gestos que van enriqueciendo el lenguaje de forma dinámica y colectiva.

Al respecto es importante aclarar que los servicios de intérpretes son un medio para facilitar la comunicación, pero no empleados que pasan su cotidianidad en la empresa, por lo tanto, no puede recaer en ellos la responsabilidad de comunicación ni la creación de las guías / diccionarios, porque la fuente primaria de estas deben ser las personas sordas. Además, realizar el trabajo conjunto sería una oportunidad de que se acerquen y compartan las dos poblaciones que se dijo estaban algo apartadas.

En las entrevistas se confirmó que la empresa se preocupa por la accesibilidad de sus empleados y empleadas con discapacidad, sin embargo en el estudio se identifica que faltan algunos ajustes específicos, se recomienda tener reuniones periódicas con los empleados que tienen discapacidad auditiva, idealmente en compañía de un intérprete de lengua de señas, para que ellos y ellas mismas puedan manifestar a directivos y directivas sus necesidades y sugerencias para mejorar la accesibilidad en el entorno laboral, tanto en el aspecto físico como en lo actitudinal y en las facilidades y necesidades respecto a la comunicación.

Otra sugerencia, o deseo tras identificar un vacío, fue tener más redes de alcance para las convocatorias laborales que esperan ser cubiertas por personas con discapacidad, y se enfatizó en el deseo de contar con personas gestoras o bases de datos para poder acceder más fácilmente a las personas con discapacidad auditiva. El investigador y las redes de contactos que posee podrían ser elementos decisivos en esta intención, se recomienda crear lazos y redes de apoyo con entidades y fundaciones que trabajen con personas con alguna discapacidad, pues de este modo podrán tener un mayor alcance en las convocatorias y podrán acercarse más a la cultura sorda y sordociega.

Algunos empleados mencionaron que en el año 2012 había información en pantallas con lengua de señas para personas sordas, y que ese era un buen ejemplo de accesibilidad, se recomienda retomar esta iniciativa pues eliminar las barreras internas ayuda también con las externas. Se recomienda además tener en cuenta a todos los empleados, incluidas las personas con discapacidad auditiva,

en las capacitaciones y demás reuniones empresariales, pues no incluirles en estos espacios genera segregaciones y podría leerse como que estas personas no tienen decisión ni nada para aportar a dichos encuentros.

Por el desconocimiento de términos como el de cultura organizacional, los de accesibilidad e inclusión, se enfatiza en la recomendación a la compañía de realizar campañas pedagógicas y encuentros de capacitaciones en dicho tema dirigidos por personas con discapacidad auditiva en compañía de un intérprete de lengua de señas. Esto sería importante pues no solo permitiría explicar a las personas que es la cultura organizacional, y hablarles de los puntos importantes que contiene la cultura de la empresa, sino que también permitiría compartirles a todos los empleados sus valores y principios como empresa y propiciar que todas y todos los empleados, con discapacidad o no, estén en sintonía con estos valores y principios, pues tener conocimiento de la cultura organizacional de la empresa hace que las personas no solo la conozcan sino que la valoren e interioricen.

Además de que ayudará a mejorar en el clima organizacional y a fortalecer el sentido de pertenencia por la compañía, el conocimiento de los tipos de barreras a las que puede enfrentarse una persona con discapacidad, entre ellas las actitudinales y las comunicativas, permitirá identificarlas en las demás personas y también que cada quien pueda autoevaluar si está ejerciendo algún tipo de barrera. No conocer las barreras dificulta identificarlas para poder superarlas.

Otra barrera mencionada fue en el aspecto virtual, que se evidencia sobre todo cuando trabajan por este medio. Para contrarrestar esta barrera, expresaron, están buscando herramientas con inteligencia artificial que les permitan vincular e incluir a las personas con discapacidad a través de herramientas tecnológicas

Se sugiere que las personas oyentes adquieran un conocimiento integral de la lengua de señas. A pesar de las mejoras significativas en la comunicación, se reconoce la necesidad de contar con un intérprete permanente tanto de la empresa como de sus empleados para facilitar una comunicación inclusiva. Aquellos que pueden escuchar expresaron que aún hay mucho por aprender, ya que el ámbito

de la lengua de señas es amplio. Se recomienda proporcionar nuevas capacitaciones que aborden desde el uso de la lengua de señas hasta la enseñanza de señas básicas de comunicación, identificando esta área como una necesidad insatisfecha. Además, se resalta que en las capacitaciones actuales se enseñan las señas sin contextualizarlas con la historia de la inclusión en Colombia, sus iniciadores y otros aspectos históricos relevantes, lo cual representa una carencia identificada por los y las participantes.

Resulta excluyente hacer capacitaciones sin intérpretes de lengua de señas. Esta es una de las razones por las que las personas sordas piden tener un intérprete de planta, los resultados de las entrevistas nos muestran que todas las personas empleadas, oyentes y no, consideran esto un aspecto muy necesario. Al respecto, se recomienda realizar reuniones periódicas con todos los miembros de las compañías para tener espacios de diálogo que permitan realizar un diagnóstico de las percepciones de empleados y empleadas, con y sin discapacidad.

Dentro de la investigación y los resultados de las entrevistas se hace evidente la importancia de que estos procesos de acompañamiento a todo el personal de las empresas se den de manera constante y periódica para fortalecer entre todas las personas un cambio en los valores dentro de las organizaciones, pues, aunque existan leyes y políticas de protección, sin la sensibilización, disposición y acompañamiento adecuados no habrá avances en la eliminación de los estigmas relacionados con la discapacidad y la consecuente creación de un ambiente laboral positivo (Vornholt et al., 2018).

Por ello es vital que todos los miembros de las distintas compañías, desde empleadores y profesionales de recursos humanos a empleadas y empleados de todas las áreas y niveles conozcan sus derechos y obligaciones bajo la legislación sobre discapacidad y estén abiertos a aprender sobre sus implicaciones en los lugares de trabajo, así como aplicar las adaptaciones relacionadas con la accesibilidad, en lo físico pero también en lo comunicativo y actitudinal.

Como recomendación concluyente, y valorando los esfuerzos de Grupo Infinito en llevar la iniciativa en el país al contratar personas con discapacidad, se reitera la invitación a la compañía de sistematizar el proceso que han llevado, así como las estrategias implementadas y los retos que han superado, con el fin de que -así como esta tesis- su experiencia pueda servir para otras entidades que quieran continuar este camino. Para concluir y dar un cierre apropiado a este proceso, se anima a todas las personas a adoptar una actitud abierta, a cuestionar sus propias actitudes y prejuicios, y a contribuir desde su perspectiva individual, pues únicamente de esta manera se logrará forjar una sociedad que se preocupa y es consciente de las necesidades de accesibilidad universal de todas las personas.

Anexo: Matriz de congruencia

MATRIZ DE DISEÑO DE LA ENCUESTA					
TEMA DE INVESTIGACIÓN:			OBJETIVO GENERAL:		
Cultura organizacional y su contribución a la integración de personas con discapacidad: estudio de caso en una empresa colombiana			Identificar los aspectos culturales que facilitarían la superación de las barreras actitudinales y comunicativas, relacionadas con la discapacidad, con el fin de promover el desarrollo de una cultura organizacional universalmente accesible.		
OBJETIVO ESPECÍFICO	A EVALUAR	VARIABLES	TIPO DE PREGUNTA	PREGUNTA	ALTERNATIVAS
Determinar las características demográficas de los entrevistados	Demografía	Edad	Abierta	¿Cuál es su edad?	
		Género	Cerrada	¿Cuál es su identidad de género?	(1)Mujer (2)Hombre (3)Otro
		Cargo	Abierta	¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?	
		Discapacidad	Cerrada	¿Cuál es su tipo de discapacidad?	(1)Auditiva (2)Visual (3)Intelectual (4)Física (5)Psicosocial (6)Multiple (7)Sordoceguera
		Antigüedad	Abierta	¿Cuánto tiempo tiene trabajando en esta empresa?	
Reconocer aquellas barreras actitudinales y comunicativas que dificultan la integración de personas con discapacidad a los entornos laborales.	Barreras	Barreras actitudinales	Abierta (Colaborador)	¿Ha visto algún obstáculo o barrera actitudinales para personas con discapacidad en el lugar de trabajo? ¿Podría explicarnos más?	Dependiendo del entrevistado, si tiene o no discapacidad.
		Barreras comunicativas	Abierta (Colaborador)	¿Cómo se podría mejorar la comunicación y el apoyo hacia personas con discapacidad en la empresa?	¿Considera que existe alguna barrera en la manera de comunicarse? Dependiendo del entrevistado.
			Abierta (Empleador)	¿Qué barreras actitudinales y comunicativas encontró para contratar a personas con discapacidad?	
Identificar qué aspectos de la cultura organizacional se tendrían que adaptar para la superación de las barreras actitudinales y comunicativas relacionadas con la discapacidad.	Cultura organizacional	Políticas	Abierta (Colaborador)	¿Cree que la empresa se preocupa lo suficiente por la accesibilidad para personas con discapacidad?	
		Valores	Abierta (Colaborador)	¿Cree que se promueve una cultura de respeto y apoyo hacia las personas con discapacidad en la empresa?	
		Prácticas	Abierta (Colaborador)	¿Cree que se brinda suficiente capacitación sobre inclusión y accesibilidad para personas con discapacidad en la empresa?	
		Políticas / Prácticas	Abierta (Colaborador)	¿Cómo cree que la cultura organizacional de la empresa fomenta la inclusión y accesibilidad para personas con discapacidad?	
		Misión / Visión	Abierta (Empleador)	¿Dentro de la visión y misión de la empresa está ser una empresa accesible e inclusiva? ¿Por qué?	

		Valores	Abierta (Empleador)	¿Cree que se promueve una cultura de respeto y apoyo hacia las personas con discapacidad en la empresa? ¿De qué manera se hace?	
		Políticas / Valores	Abierta (Empleador)	¿Por qué se interesó en contratar a personas con discapacidad?	
		Prácticas	Abierta (Empleador)	¿Cómo han evolucionado los procesos de su empresa desde el momento en que decidieron ser una organización accesible?	
Formular una serie de recomendaciones mediante las cuales las organizaciones puedan lograr transformaciones en su cultura organizacional, que contribuyan a la integración de personas con discapacidad.	Propositiva	Percepción	Abierta (Colaborador)	¿Cuál es su percepción sobre la inclusión de personas con discapacidad en la empresa?	
		Acciones de mejora	Abierta (Colaborador)	¿Qué medidas cree que se podrían tomar para mejorar las condiciones de accesibilidad de personas con discapacidad en la empresa?	
		Acciones de mejora	Abierta (Colaborador)	¿Ha observado algún ejemplo de accesibilidad hacia personas con discapacidad en la empresa? ¿Podría contarnos sobre ello?	
		Acciones de mejora	Abierta (Colaborador)	¿Cómo se podría mejorar el acceso y uso de tecnología para personas con discapacidad en la empresa?	
		Percepción	Abierta (Empleador)	¿Cómo es la relación entre sus empleados con discapacidad y sin discapacidad?	
		Percepción	Abierta (Empleador)	¿Cómo percibe su propia relación con los empleados con y sin discapacidad?	
		Accesibilidad	Abierta (Empleador)	¿La empresa se comunica de manera accesible interna y externamente? ¿La página web es accesible?	
		Accesibilidad	Abierta (Empleador)	¿Qué ajustes razonables implementa la empresa?	
		Acciones de mejora	Abierta (Empleador)	¿Qué les hace falta ajustar para ser 100% accesibles?	
		Accesibilidad	Abierta (Empleador)	¿Cómo ha hecho accesible a su empresa tanto para las personas internas como externas?	
		Acciones de mejora	Abierta (Empleador)	¿Cómo ha adaptado la cultura de la empresa para que sea más amigable con las personas con discapacidad? a nivel de valores, principios, relaciones, políticas, etc.	

Bibliografía

Abascal, J., Barbosa, S. D. J., Nicolle, • Colette, & Zaphiris, P. (2016). Rethinking universal accessibility: a broader approach considering the digital gap. <https://doi.org/10.1007/s10209-015-0416-1>

Alcívar, Yamileth Andrea Arteaga, Lucía Fernanda Begnini Domínguez, y Mónica Carolina Ojeda Chimborazo. (2022) «La accesibilidad universal como una política de estado en el Ecuador». *ConcienciaDigital* 5, n.o 1.3 : 56-67. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i1.3.2094>.

Antonak, R., & Livneh, H. (2000). Measurement of attitudes toward persons with disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 22, 211–224.

Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & McLean, G. N. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46(1–2), 239–256. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>

Aysola, J., Lane-Fall, M. B., Miano, T. A., & Augoustides, J. G. T. (2017). Diversity in the emerging critical care workforce: Analysis of demographic trends in critical care fellows from 2004 to 2014. *Clinical Investigations. Critical Care Medicine*, 45(5), 822-827. DOI: 10.1097/CCM.0000000000002322

Bam, Armand, y Linda Ronnie. (2020) «Inclusion at the Workplace: An Exploratory Study of People with Disabilities in South Africa». *International Journal of Disability Management*, 2020. <https://doi.org/10.1017/idm.2020.5>.

Bernstein, Ruth Sessler, Morgan Bulger, Paul Salipante, y Judith Y. Weisinger.(2020) «From Diversity to Inclusion to Equity: A Theory of Generative Interactions». *Journal of Business Ethics* 167, n.o 3 (diciembre de 2020): 395-410. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>.

Bodla, A. A., Tang, N., Jiang, W., & Tian, L. (2018). Diversity and creativity in cross-national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate. *Journal of Management & Organization*, 24(5), 711–729. doi:10.1017/jmo.2016.34

Bonacin, Rodrigo, Amanda M. Melo, Carlos A. C. Simoni, y M. Cecília C. Baranauskas. (2010) «Accessibility and interoperability in e-government systems: Outlining an inclusive development process». *Universal Access in the Information Society* 9, n.o 1 (marzo de 2010): 17-33. <https://doi.org/10.1007/s10209-009-0157-0>.

Bortolotti, Thomas, Stefania Boscari, Pamela Danese. (2015) «Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices». *International Journal of Production Economics* 160 (febrero de 2015): 182-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.013>.

CARRILLO, MANUEL JAVIER MARTINEZ. (2020) «Museos accesibles para todos. Diagnóstico de la accesibilidad universal de los museos de Caen (Francia).» *REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO* 4, n.o 2 (diciembre de 2020): 128-57. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i2.12931>.

Chang, Sandra Rodrigues da Silva, Marcia Maria Nascimento Baptista Duarte, y José Rodrigo Paprotzki Veloso. (2019) «Paths, misplacements and challenges in Brazilian VET for people with disability». *Journal of Vocational Education and Training* 71, n.o 3 (julio de 2019): 368-84. <https://doi.org/10.1080/13636820.2019.1623296>.

Chikuta, Oliver, Engelina du Plessis, and Melville Saayman. (2019) «Accessibility Expectations of Tourists with Disabilities in National Parks». *Tourism Planning &*

Development 16, n.o 1 (enero de 2019): 75-92.
<https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1447509>.

Clemente, Karina Aparecida Padilha, Simone Vieira da Silva, Gislene Inoue Vieira, Maritsa Carla de Bortoli, Tereza Setsuko Toma, Vinícius Delgado Ramos, y Christina May Moran de Brito. (2022) «Barriers to the access of people with disabilities to health services: a scoping review». *Revista de Saude Publica* 56 (2022). <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2022056003893>.

Consejería Presidencial para la Política Social (2002) Plan nacional de atención a las personas con discapacidad. MANUAL OPERATIVO. Septiembre de 2002

Coplan, Bettie, y Bronwynne C. Evans. (2021) «How organizational culture influences holistic review: a qualitative multiple case study». *Advances in Health Sciences Education* 26, n.o 5 (diciembre de 2021): 1491-1517.
<https://doi.org/10.1007/s10459-021-10055-w>.

Corcuff, Maëlle, François Routhier, Emmanuelle Paquette-Raynard, Martine Gagnon, Alfiya Battalova, Claudel Mwaka, y Marie Eve Lamontagne. (2022) «Organizations' Strategies to Improve Implementation of Universal Accessibility Principles: Protocol for a Scoping Review». *JMIR Research Protocols*. JMIR Publications Inc., julio de 2022. <https://doi.org/10.2196/33641>.

Córdoba, Grisell. (2019) «Relación entre la cultura organizacional y la reducción de las barreras de accesibilidad en los servicios que prestan las entidades en el Distrito Capital a la población en situación de discapacidad», 2019.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2023) Boletín Técnico, Mercado laboral población en condición de discapacidad. 2023.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2020) «Estado actual de la medición de la discapacidad en Colombia». Gobierno de Colombia, 2020.

D. Del Rincón y A. Latorre (1994) Investigación educativa. Fundamentos y metodología. Barcelona, Labor.

Díaz-Bravo, Laura, Correspondencia, Pamela Díaz-Bravo, Uri Torruco-García, Mildred Martínez-Hernández, y Margarita Varela-Ruiz. (2013) «La entrevista, recurso flexible y dinámico». *Inv Ed Med*, 2013. www.elsevier.es.

Dyachkova, Margarita A., Olga N. Tomyuk, Anna V. Shutaleva, y Andrei Yu Dudchik. (2019) «Inclusive organizational culture as a culture of diversity acceptance and mutual understanding». *Perspektivy Nauki i Obrazovania* 41, n.o 5 (2019): 373-85. <https://doi.org/10.32744/pse.2019.5.26>.

Echeverría González, R. D., & Gómez Puerto, D. M. (2021). Inclusión laboral de personas con discapacidad: Estudio de caso W. [Tesis de especialización] Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.

Eisenberger, Robert, Linda Rhoades Shanock, Xueqi Wen, y Eisenberger ARjatscls. (2019) «Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts», 2019. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119>.

Elizabeth, Viviana, y Jiménez Chaves. (2016) «Los estudios de casos como enfoque metodológico Case studies as a methodological approach Artículo de Revisión». *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades* 3, n.o 2 (2016).

Elsbach, Kimberly D., and Ileana Stigliani. (2018) «Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research». *Journal of Management* 44, n.o 6 (enero de 2018): 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>.

Ernst & Young LLP. (2015). How do we all benefit from good citizenship? US Sustainability Report 2015.

Fernández Marion, Deborah Lesly. (2022) «Hacia un modelo de cultura organizacional inclusiva para alumnos con discapacidad visual en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)». *Escribanía* 19, n.o 2 (7 de febrero de 2022). <https://doi.org/10.30554/escribania.v19i2.4478>.

Folguera, Conxita. (2014) «Women with disabilities Inclusion, forgetting and vindication in an organizational setting». *Equality, Diversity and Inclusion* 33, n.o 8 (noviembre de 2014): 776-88. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2012-0034>.

Función Pública. (s.f.). Categorías de discapacidad. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/inclusion-publica/categor%C3%ADas-de-discapacidad>

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.

Gould, Robert & Harris, Sarah & Mullin, Courtney & Jones, Robin. (2019). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*. 52. 1-14. 10.3233/JVR-191058.

Guzmán Cáceres, M. (2015). Multiplicar los sujetos, encarnar los conocimientos: Plausibilidad de la epistemología social posmoderna de Donna Haraway. *Boletín Científico Sapiens Research*, 5(2), 39-44.

Hofstede, G. (2003). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. McGraw-Hill.

Hollmann, M. A., Galbán, P., & Pacheco, G. (2019). RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL. *Cuadernos De Investigación Serie Administración*, (1), 24–39. Recuperado a partir de <https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/administracion/article/view/2480>

Hugo, Osear, y Pedraza Rendón. (2001) «La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales». *Economía y Sociedad*. Año VI, No. 10. Octubre 2001 Número de Aniversario.

Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521-537.

Kulkarni, Mukta. (2016) «Organizational career development initiatives for employees with a disability». *The International Journal of Human Resource Management* 27 (2016): 1662-79. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137611>.

Kulkarni, Mukta, Stephan Alexander Boehm, y Soumyak Basu. (2016) «Workplace inclusion of persons with a disability: Comparison of Indian and German multinationals». *Equality, Diversity and Inclusion* 35, n.o 7-8 (2016): 397-414. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2016-0066>.

Kulkarni, Mukta, K. V. Gopakumar, y Shivani Patel. (2018) «How effective are disability sensitization workshops?». *Employee Relations* 40, n.o 1 (2018): 58-74. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2016-0165>.

Lafosse, Mercedes P. Giesecke Sara. (2020) «Elaboración y pertinencia de la matriz de consistencia cualitativa para las investigaciones en ciencias sociales». *Desde el Sur* 12, n.o 2 (julio de 2020): 397-417. <https://doi.org/10.21142/des-1202-2020-0023>.

Lundälv, Jörgen, Henrik Ehrlington, y Andreas Johansen. (2021) «Disability awareness arena in Sweden: voices of learning toward community facilities, universal design and disability perspective». *Facilities* 39, n.o 5-6 (marzo de 2021): 217-35. <https://doi.org/10.1108/F-12-2019-0135>.

Maini, Arti, y Sonali Heera. (2019) «Exploring Disability Inclusion in Organizations through Managerial Lens». *Vision* 23, n.o 2 (junio de 2019): 144-51. <https://doi.org/10.1177/0972262919840193>.

Martínez Carrillo, M.J. (2020). Museos accesibles para todos. Diagnóstico de la accesibilidad universal de los museos de Caen (Francia). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4 (2), 128-157. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i2.12931>

McCleary-Gaddy, Asia. (2019) «Be explicit: Defining the difference between the Office of Diversity & Inclusion and the Office of Diversity & Equity». *Medical Teacher* 41, n.o 12 (diciembre de 2019): 1443-44. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2019.1597261>.

Montoya, Juan Eliseo (2013). “Abducción, Interdisciplinariedad y Cultura”. *AdVersuS*, X, N° 24. pp. 122-144.

Moore, Jeffrey R., Everon C. Maxey, Alina M. Waite, y Joseph D. Wendover. (2020) «Inclusive organizations: developmental reciprocity through authentic leader-employee relationships». *Journal of Management Development* 39, n.o 9-10 (diciembre de 2020): 1029-39. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0211>.

Mor-Barak, Michal E., y David A. Cherin. (1998) «A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion». *Administration in Social Work* 22, n.o 1 (febrero de 1998): 47-64. https://doi.org/10.1300/J147v22n01_04.

Nelson, Michelle R., y Kirby Cook. (2022) «Assessing Student Knowledge About Disabilities and Filling the Gap: Including Disability and Accessibility Content Into the Advertising Classroom». *Journal of Advertising Education*, 2022. <https://doi.org/10.1177/10980482221141379>.

Ohemeng, F., & McGrandle, J. (2021). Employee perception of inclusivity and organizational performance: The case of the Ontario public service. *CANADIAN PUBLIC ADMINISTRATION*, 64(1), 26–50.

Organización de las Naciones Unidas. (2007). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo. 2–2.

<https://www.un.org/development/desa/disabilities-es/convencion-sobre-los-derechos-de-las-personas-con-discapacidad-2.html>

Payá, M. A., & Navarro, E. M. (2017). Accesibilidad universal: sentido normativo e implicaciones en la educación y la práctica profesional Universal accessibility: normative sense and implications in education and the professional practice. *Revista Española de Discapacidad*, 5, 25–41. <https://doi.org/10.5569/2340>

Patvardhan, Neha, y Smita Santoki. (2019) «Connecting governments' accessibility policy to its visually challenged stakeholders for an all-inclusive smart infrastructure». *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering* 8, n.o 11 Special Issue (septiembre de 2019): 280-85. <https://doi.org/10.35940/ijitee.K1054.09811S19>.

Pereira, P. C. A., & de Carvalho Fortes, P. A. (2010). Communication and information barriers to health assistance for deaf patients. *American Annals of the Deaf*, 155(1), 31–37. <https://doi.org/10.1353/aad.0.0128>

Pettigrew, Thomas F. (1998) «INTERGROUP CONTACT THEORY». *Annu. Rev. Psychol*, 1998.

Punch, R. (2016). Employment and adults who are deaf or hard of hearing: Current status and experiences of barriers, accommodations, and stress in the workplace. *American Annals of the Deaf*, 161(3), 384–397. <https://doi.org/10.1353/aad.2016.0028>

Salter, Nicholas P., y Leslie Migliaccio. (2019) «Allyship as a Diversity and Inclusion Tool in the Workplace». *Advanced Series in Management* 22 (mayo de 2019): 131-52. <https://doi.org/10.1108/s1877-636120190000022008>.

Sandnes, Frode Eika. (2022) «Is there an imbalance in the supply and demand for universal accessibility knowledge? Twenty years of UAIS papers viewed through

the lens of WCAG». *Universal Access in the Information Society* 21, n.o 2 (junio de 2022): 333-49. <https://doi.org/10.1007/s10209-021-00834-y>.

Shahzad, F., G. Xiu, y M. Shahbaz. (2017) «Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry». *Technology in Society* 51 (2017): 66-73. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.002>.

Schein EH. (1999) Sense and nonsense about culture and climate. In: Ashkanasy NM, Wilderom CP, Peterson MF, editors. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage; 1999. p. xxii–xx.

Smith, J. (2018). El papel del asistencialismo en la integración de personas con discapacidad. *Revista de Inclusión Social*, 5(2), 67-78.

Soares, Eva Bessa. (2019) «Inclusion of professionals with disabilities in the workplace: Challenges for the human resources management». *Gestao e Producao*. Brazilian Institute for Information in Science and Technology, 2019. <https://doi.org/10.1590/0104-530X-2871-19>.

Suresh, Vasanthi, y Lata Dyaram. (2020) «Towards a confluence: disability inclusion and organizational change». *Journal of Indian Business Research* 12, n.o 4 (diciembre de 2020): 625-44. <https://doi.org/10.1108/JIBR-03-2019-0068>.

Suresh, Vasanthi, y Lata Dyaram. (2020b) «Workplace disability inclusion in India: review and directions». *Management Research Review*. Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-0479>.

Taylor, Chris. (2017) «Getting our house in order: moving from diversity to inclusion». *The American Archivist* 80, n.o 1 (2017): 19-29.

Torres Vargas, C. P., Patiño Vesga, M. A., Duarte Velásquez, L. C., & Ruíz Goyeneche, D. (2023). *Inclusión laboral de personas con discapacidad y su impacto interno y externo en las organizaciones [Tesis de posgrado, Universidad*

EAN, Escuela de Formación en Investigación, Seminario de Investigación de Posgrado]. Bogotá.

UPIAS. «Fundamental Principles of Disability». (1975) Union of the Physically Impaired Against Segregation, 1975.

Valencia, S. (2024) Cultura organizacional y su contribución a la accesibilidad de personas con discapacidad: estudio de caso en una empresa colombiana. [Tesis de Maestría en Administración no publicada] Universidad Nacional de Colombia.

Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., van Ruitenbeek, G., Uitdewilligen, S., & Corbière, M. (2018). Disability and employment—overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 40–55. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1387536>

Walgreens. (s. f.). Disability Inclusion. Recuperado de https://www.walgreens.com/topic/sr/sr_disability-inclusion.jsp

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand, Oaks, CA.

Yin, R K. (2009), *Case Study Research*. London: Sage.

Yuker, H. E., & Others, A. (1970). *The Measurement of Attitudes Toward Disabled Persons*.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>