

Impacto de la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual en empresas  
comerciales de la ciudad de Bogotá

Mildred Santamaria Navarro y Erika Viviana Sánchez Güiza

Trabajo de Grado para Optar al Título de profesional en Gestión Empresarial

Directora

Lina Constanza Díaz Boada

Magíster en Historia

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2026

### Dedicatoria

**Mildred Santamaria Navarro:** A mi hija, que por cosas de la vida no está conmigo y no pude disfrutar de ella, pero, perderla, hizo de mí una mujer más fuerte y me hizo pensar en ¿Cómo hubiese sido mi vida como madre de una persona con discapacidad?, ¿Cuántos desafíos y barreras enfrentan estas personas y sus cuidadores? y ¿Cómo y desde que ámbitos se puede contribuir a mejorar su calidad de vida?

A Dios, mi familia, mis padres, mis hermanas, mis sobrinos y a mi novio, quienes han sido mi mayor motivación siempre y han estado para mí en los momentos de alegría y tristeza, a mi niña interior que siempre soñó y se visualizó como una mujer profesional y valiente, que desea impactar vidas y ayudar siempre a quien más lo necesita.

**Erika Viviana Sánchez Güiza:** Le dedico este logro a mi madre Nohemí Güiza Flórez por ser el motor de mi vida, por cada esfuerzo que ha hecho para conmigo y por su apoyo incondicional.

También a mi abuelo que ya no está con nosotros, Marco Aurelio Güiza que es mi ángel del cielo.

A mis mascotas que, aunque no parezca importante, ellos significan mucho en mi vida, en especial a mi perrita que falleció este año y me acompañó trece años y que duró muchas noches a mi lado acompañándome en las horas de tranocho para cumplir con los deberes académicos.

A cada uno de mis amigos y familiares que con una palabra me ayudaban a seguir este camino.

### **Agradecimientos**

Agradecimiento especial a Oscar Urrego de la Fundación Best Buddies Colombia por su disposición para guiarnos y por la pasión que muestra por lo que realiza, a las empresas que participaron en el estudio, a la Fundación Aurelio Llano Posada por darnos la beca y ayudarnos a cumplir nuestros sueños, a la Universidad Industrial De Santander por crear profesionales de calidad, por cada enseñanza y por formarnos no solo académicamente sino como personas, al IPRED por hacer posible que se pueda trabajar y estudiar al tiempo gracias al modelo de educación virtual y a nuestra directora de trabajo de grado, Lina Constanza Diaz, por su guía, ayuda y acompañamiento en el proceso.

#### **Las autoras**

**Mildred Santamaria Navarro:** A Dios por su infinita misericordia y bendiciones que ha derramado sobre mí, a mi familia por su apoyo y admiración, a mi novio por ser mi mayor crítico e impulsarme a mejorar y a cuestionarme todo, a mi compañera de Cipas, Erika, por ser mi amiga, mi apoyo y por confiar en mí, a mis compañeros de carrera, porque esto ha sido un sueño colectivo y nos hemos ayudado siempre.

**Erika Viviana Sánchez Güiza:** A Dios que sin su ayuda nada de esto hubiera sido posible, a mis padres, mi hermano, mi abuela, a cada uno de mis familiares y amigos que aportaron su granito de arena en este proceso, a mi compañera de Cipas y amiga Mildred que me presentó la universidad y que ha sido un excelente apoyo tanto académicamente como emocionalmente. Este logro más que mío es de ustedes que han sido las personas que nunca me dejaron desfallecer.

**Tabla de Contenido**

Introducción .....	11
1. Objetivos .....	14
1.1. Objetivo General.....	14
1.2. Objetivos Específicos.....	14
2. Estado del Arte.....	15
2.1. Antecedentes de investigación.....	15
2.2. Marco teórico .....	19
2.2.1. Fundamentos conceptuales de la inclusión laboral.....	19
2.2.2. Inclusión laboral de personas con discapacidad en Colombia.....	19
2.2.3. Marco normativo sobre inclusión laboral para personas con discapacidad en Colombia ..	22
2.2.4. Discapacidad intelectual, características, niveles y enfoque .....	22
2.2.5 Políticas y estrategias de inclusión laboral .....	23
2.2.6 Barreras y facilitadores de la inclusión laboral.....	24
2.2.7 Adaptaciones laborales (razonables).....	25
2.2.9 Inclusión laboral, desempeño y Gestión Empresarial.....	26
3. Metodología de la investigación .....	27
3.1. Población.....	28
3.2. Muestras.....	28
3.3. Técnica de investigación.....	29
3.4. Análisis de la información .....	30
4. Resultados .....	31

INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL	5
4.1. Estrategias y Programas de Inclusión Laboral.....	32
4.1.1. Las empresas.....	33
4.1.2. La motivación por implementar políticas de inclusión.....	34
4.1.3. Los programas de inclusión .....	37
4.1.4. Las políticas de inclusión.....	40
4.1.5. El proceso.....	43
4.1.6. Los recursos necesarios para la inclusión .....	48
4.1.7. Las adaptaciones realizadas .....	49
4.1.8. Acompañamiento y seguimiento.....	51
4.2. Barreras y Facilitadores de la Inclusión Laboral .....	53
4.2.1. Barreras enfrentadas.....	53
4.2.2. Factores facilitadores de inclusión laboral.....	57
4.3. Evaluación de Estrategias .....	60
4.3.1. Alianzas estratégicas.....	62
4.3.2. Incentivos del gobierno.....	63
4.3.3. Beneficios para las empresas .....	65
5. Conclusiones .....	68
6. Recomendaciones.....	71
Referencias Bibliográficas .....	74
Apéndices.....	82

**Lista de Tablas**

Tabla1 <i>Empresas comerciales con presencia en Bogotá que realizan inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual</i> .....	39
--	----

**Lista de Figuras**

<b>Figura1</b> <i>Vinculación de PcDI en la Fundación Best Buddies Colombia</i> .....	43
<b>Figura2</b> <i>Proceso de vinculación laboral en la empresa</i> .....	46

**Lista de Apéndices**

Apéndice A. Entrevista sobre Inclusión Laboral.....82

## Resumen

**Título:** Impacto de la inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual en empresas comerciales de la ciudad de Bogotá\*

**Autoras:** Erika Viviana Sánchez Güiza y Mildred Santamaria Navarro\*\*

**Palabras Clave:** Inclusión laboral, discapacidad intelectual, diversidad, responsabilidad social, estrategias empresariales, barreras laborales, Bogotá.

**Descripción:** Este trabajo analiza el impacto de la inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual (PcDI) en empresas comerciales de la ciudad de Bogotá, mediante una investigación cualitativa de tipo descriptivo. A través de entrevistas a líderes empresariales y expertos en inclusión, se identificaron las estrategias, barreras y beneficios asociados a estos procesos. Entre los hallazgos principales, se destacan programas estructurados desde la responsabilidad social empresarial, generalmente desarrollados en alianza con organizaciones como la Fundación Best Buddies Colombia, que brindan acompañamiento, sensibilización y formación a colaboradores y empleadores.

Se evidenció que las principales barreras están asociadas a actitudes discriminatorias, desconocimiento normativo y limitaciones en el acceso a la educación de la población con discapacidad. No obstante, factores como el compromiso institucional, las alianzas estratégicas, el acompañamiento técnico y los incentivos gubernamentales han facilitado procesos de inclusión sostenibles y efectivos.

Los resultados muestran que la inclusión laboral genera beneficios significativos tanto para las personas contratadas como para las empresas, mejorando el clima organizacional, promoviendo una cultura de respeto por la diversidad y fortaleciendo la reputación corporativa. Finalmente, se recomienda integrar la inclusión laboral como eje estratégico de las organizaciones, fortalecer las capacitaciones internas y fomentar políticas públicas que garanticen el acompañamiento y sostenibilidad de estas iniciativas.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia – IPRED. Programa de Gestión Empresarial. Director: Lina Constanza Diaz Boada. Magister en Historia.

### Abstract

**Title:** Impact of the employment inclusion of individuals with intellectual disabilities in commercial enterprises in Bogotá\*

**Author(s):** Erika Viviana Sánchez Güiza y Mildred Santamaria Navarro \*\*

**Key Words:** Labor inclusion, intellectual disability, diversity, corporate social responsibility, business strategies, employment barriers, Bogotá.

**Description:** This study analyzes the impact of labor inclusion of individuals with intellectual disabilities (ID) in commercial enterprises in Bogotá, through a qualitative descriptive research approach. Interviews with business leaders and inclusion experts were conducted to identify strategies, barriers, and benefits related to the employment of people with intellectual disabilities. Findings highlight structured programs rooted in corporate social responsibility, often developed in alliance with organizations such as the Best Buddies Foundation, which provide training, guidance, and support to both employees and companies.

Main barriers include discriminatory attitudes, limited knowledge of inclusive legislation, and poor access to education for people with disabilities. However, institutional commitment, strategic partnerships, technical support, and government incentives have contributed to sustainable and effective inclusion practices.

The results reveal that inclusion benefits both individuals and companies, fostering positive organizational climates, strengthening teamwork, and enhancing corporate reputation. It is recommended that inclusion be integrated as a strategic axis within companies, internal training be reinforced, and public policies be promoted to ensure the long-term success of inclusion initiatives.

---

\* Undergraduate Thesis

\*\* Institute for Regional Outreach and Distance Education – IPRED. Business Management Program. Advisor: Lina Constanza Díaz Boada. Master in History.

## Introducción

La inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual (PcDI) continúa siendo un desafío significativo para las sociedades modernas, a pesar de los avances normativos y sociales que promueven la equidad y los derechos humanos. De acuerdo con el Censo de 2018, en Colombia existen cerca de tres millones de personas con discapacidad, de las cuales solo el 26 % reportó haber trabajado al menos una hora en una actividad remunerada (DANE, 2018). Esta estadística pone en evidencia una profunda brecha en el acceso a oportunidades laborales dignas y equitativas, especialmente para las Personas con Discapacidad Intelectual, quienes además enfrentan estigmas sociales, limitaciones educativas y barreras estructurales que obstaculizan su integración en entornos laborales formales.

Diversas investigaciones han abordado el tema de la inclusión laboral de personas con discapacidad desde enfoques jurídicos, sociales y organizacionales. Giraldo (2019) analizó el impacto que tiene la inclusión laboral de personas con discapacidad en empresas del sector privado de la Ciudad de Bogotá, concluyendo que su contratación sí influye en el desempeño empresarial, Parra Rodríguez, Alfonso Bonilla y Daza Castro (2022), se proponen fomentar la contratación de personas con discapacidad a través de la promoción de incentivos económicos y tributarios. Por otro lado, Valentín (2023) analizó el caso de la alcaldía de Villeta, mostrando cómo, a pesar del marco normativo, la implementación de políticas efectivas es escasa. De forma complementaria, Torres, Patiño, Duarte y Ruiz (2023) evidencian que la inclusión no solo transforma la vida de las personas con discapacidad, sino que impacta positivamente el clima organizacional, el liderazgo y la reputación corporativa de las empresas. Guisen y Monfrini (2024), identificaron que las barreras

a la inclusión laboral, no solo son del mercado de trabajo sino también de las personas con discapacidad y de sus familias y Ortega Alvarado y Ramírez Velásquez (2025), encuentran que, a pesar de la presencia de marcos legales que favorecen la inclusión, persisten barreras estructurales, sociales y actitudinales que dificultan la contratación y permanencia en el empleo y al mismo tiempo, destacan la eficacia de políticas inclusivas integradas, adaptaciones físicas y organizacionales, y programas de sensibilización como estrategias que permiten generar entornos laborales más accesibles. Estas investigaciones destacan tanto los avances como los desafíos que persisten en la práctica empresarial y gubernamental en relación a la inclusión.

El propósito del presente estudio es describir el impacto de la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad intelectual en empresas comerciales de la ciudad de Bogotá, con el fin de identificar cómo influye su contratación en el desempeño empresarial. Se pretende visibilizar experiencias reales de integración laboral y destacar tanto las estrategias implementadas como las barreras y factores que inciden en este proceso.

La relevancia de esta investigación radica en su potencial para generar conocimiento útil tanto en el ámbito empresarial como en el social. Por un lado, los resultados permitirán que las empresas comprendan los beneficios de promover entornos laborales diversos, lo cual se traduce en mayor productividad, mejora del clima laboral y fortalecimiento de la imagen corporativa. Por otro lado, se contribuye a la visibilización de una población que históricamente ha sido marginada y cuya inclusión laboral representa un paso fundamental hacia una sociedad más equitativa e inclusiva.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, y se desarrolló mediante entrevistas a líderes empresariales y expertos en inclusión laboral de la ciudad de Bogotá. También se recurrió a fuentes secundarias

para obtener información relevante sobre experiencias y prácticas de inclusión implementadas por empresas comerciales. Este enfoque permitió captar la complejidad del fenómeno en su contexto real, comprender las dinámicas internas de las organizaciones, y aportar recomendaciones útiles que favorezcan la implementación de políticas inclusivas en distintos sectores económicos.

La presente investigación surge de la necesidad de comprender cómo las empresas que promueven ambientes inclusivos logran beneficios no solo sociales, sino también organizacionales, por lo tanto, se plantea el siguiente interrogante: ¿Cuál es el impacto social y organizacional de la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual en empresas comerciales de la ciudad de Bogotá?

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo General**

Describir el impacto de la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual en empresas comerciales de la ciudad de Bogotá a partir de una investigación de campo identificando cómo influye su contratación en el desempeño empresarial.

### **1.2. Objetivos Específicos**

Identificar las estrategias y políticas de Inclusión laboral para población con discapacidad intelectual que han implementado empresas comerciales de la Ciudad de Bogotá, determinando la manera de cómo ejecutan los programas de oportunidad laboral.

Indagar acerca de las barreras que obstaculizan y los factores que facilitan la integración exitosa de Personas con Discapacidad Intelectual en el ambiente laboral en empresas comerciales de la ciudad de Bogotá, a través de entrevistas a líderes empresariales y expertos en inclusión laboral habitantes de la ciudad, definiendo cómo aprovechan las oportunidades y cómo superan los desafíos que se han presentado.

Evaluar los resultados identificando las prácticas de inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual en empresas comerciales de la ciudad de Bogotá, resaltando los beneficios para las empresas y obteniendo información importante que se tome como referencia para la posible aplicación de estos conocimientos en distintos sectores empresariales.

## 2. Estado del Arte

### 2.1. Antecedentes de investigación

La inclusión laboral es un tema que ha tomado relevancia en los últimos años, por ello se han realizado diferentes investigaciones no solo en Colombia sino en otros países latinoamericanos.

Giraldo Villegas (2019), desarrolló un estudio titulado *Inclusión laboral de Personas con Discapacidad: análisis de impacto a un grupo de empresas del sector privado*; se analizó el impacto que ha tenido la inclusión laboral de personas con Discapacidad en ocho empresas del sector privado de la ciudad de Bogotá, quienes manifestaron que uno de los problemas más significativos es encontrar a las personas con discapacidad para la oferta generada y en caso contrario, que cumplan con los requisitos establecidos. Las empresas grandes y medianas reciben asesoría de fundaciones privadas, con costos diferentes pese a existir un modelo nacional, con gratuidad en la mayoría de los servicios. Se considera, que la calidad de la inclusión como garante de participación social depende del tipo de asesoría recibida.

En cuanto al impacto organizacional que tienen las empresas al implementar procesos de inclusión laboral, se evidenció que en principio las personas con discapacidad si afectan el bienestar y la convivencia de la empresa, pero con el tiempo todo se normaliza y se convierten en empleados comunes y corrientes, existen cambios actitudinales que las PcDI generan en sus compañeros de trabajo y los clientes con quienes interactúan, ayudando a sanar el ambiente negativo que se tiene en algunas empresas; en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores con discapacidad muchas empresas resaltaron que no hay ninguna diferencia en general entre el

desempeño de estas personas en comparación con otros trabajadores. Así mismo, precisan que muchas veces estos tienen un desempeño superior, por sus habilidades, compromiso y motivación.

En el estudio desarrollado por Parra Rodríguez, Alfonso Bonilla y Daza Castro (2022), se propone una estrategia centrada en la promoción de incentivos económicos y tributarios para fomentar la contratación de personas con discapacidad física, demostrando que la inclusión puede ser no solo una responsabilidad social, sino también una ventaja competitiva. Aunque su enfoque es la discapacidad física, los principios de rentabilidad social y empresarial son extrapolables a la inclusión de Personas con Discapacidad Intelectual, destacando la importancia de políticas institucionales que vinculen beneficios fiscales con inclusión efectiva.

Torres, Patiño, Duarte y Ruiz (2023) analizan cómo la inclusión laboral de personas con discapacidad influye en las dinámicas organizacionales internas y externas, se logra evidenciar un impacto positivo en las empresas cuando se garantizan ambientes inclusivos y diversos, en donde se contribuya a la equidad, igualdad y respeto, y donde se impulse la gestión de acciones afirmativas en las organizaciones, para brindar oportunidades a las personas que cuentan con algún tipo de discapacidad, y de esta manera impulsar la inclusión a través del mérito y talento de las personas eliminando barreras de acceso al entorno laboral y permitiendo la generación de ambientes de trabajo más cálidos y cercanos que impacten positivamente a nivel interno frente al clima y cultura organizacional y a nivel externo frente al posicionamiento y preferencia de la marca.

Valentín (2023) realizó un trabajo de investigación en Villeta, municipio de Cundinamarca en Colombia, el cual lleva por nombre *Inclusión laboral en Personas con Discapacidad Intelectual nivel leve, en cargos a nivel asistencial, en la alcaldía de Villeta*, del documento se extraen ideas fundamentales para el tema:

“La discapacidad se reconoce más como un tema de derechos humanos, desde 1982 la ONU la participación de personas con discapacidad en todos los ámbitos especialmente a nivel laboral; existen leyes para el tema de la discapacidad unas de ellas se encuentran en la constitución política en el artículo 25, el cual garantiza el trabajo como derecho fundamental, el cual se apoya por la ley 1346 de 2009, que ratifica la convención de la ONU sobre los derechos de las personas con discapacidad. Las políticas públicas no han sido suficientes ya que no hay oportunidades reales de empleo para las personas en condición de discapacidad, estimando la inserción laboral tan solo en 6%; existen mitos acerca de la discapacidad intelectual, muchos creen que estas personas no son útiles para la sociedad y no pueden desarrollar un trabajo, pero la discapacidad intelectual leve hace referencia a la dificultad en el razonamiento, aprendizaje, entre otras, pero estas personas con apoyo pueden realizar sus tareas sin depender de otra persona; las principales barreras a las cuales se enfrentan las Personas con Discapacidad Intelectual son la discriminación laboral y el desconocimiento de la normatividad que incentiva los procesos de inclusión”.

Guisen y Monfrini (2024), mencionan en su documento *Inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual en el sector privado de la ciudad de Rosario, Santa Fe, Argentina*, que algunas de las barreras que existen para la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual es la resistencia por parte de las familias a que éstas se expongan a una experiencia laboral, a veces, incluso, la barrera la ofrece la misma PcDI cuando supone no estar apta para ingresar al mercado competitivo, de ahí surge la importancia de estimular el deseo de trabajar de las PcDI. También se refiere a que, en muchos casos, las familias “piensan de antemano, que no hay oportunidad laboral para la PcDI y por eso no la animan a buscarlo” Guisen y Monfrini (2024). Las barreras a la inclusión laboral, no solo son del mercado de trabajo sino también de las personas con discapacidad y de sus familias.

En el estudio de Ortega Alvarado y Ramírez Velásquez (2025), “Inclusión laboral de personas con discapacidad: desafíos y oportunidades”, se realiza una revisión de la literatura descriptiva y analítica para identificar los principales obstáculos y posibilidades de inclusión laboral en Ecuador. Los autores encuentran que, a pesar de la presencia de marcos legales que favorecen la inclusión, persisten barreras estructurales, sociales y actitudinales que dificultan la contratación y permanencia en el empleo. Al mismo tiempo, destacan la eficacia de políticas inclusivas integradas, adaptaciones físicas y organizacionales, y programas de sensibilización como estrategias que permiten generar entornos laborales más accesibles. Este estudio es relevante para investigaciones comparativas porque pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos de cumplimiento normativo y promover una cultura empresarial inclusiva, lo cual coincide con los hallazgos observados en estudios colombianos, aunque con menor evidencia empírica en cuanto a desempeño empresarial medido cualitativamente.

Los antecedentes mencionados dejan en evidencia que la inclusión laboral de personas con discapacidad, particularmente con discapacidad intelectual, ha sido objeto de creciente interés en distintos contextos latinoamericanos, revelando tanto avances como desafíos. Las investigaciones destacan que, aunque existen normatividad y leyes que respaldan el derecho al trabajo para las personas con discapacidad, su acceso al mercado laboral es limitado; estos estudios proporcionan un marco sólido para comprender los factores que inciden en la inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual, permitiendo sustentar y orientar nuevas investigaciones en este ámbito.

## **2.2.Marco teórico**

### ***2.2.1. Fundamentos conceptuales de la inclusión laboral***

La inclusión laboral se concibe como un proceso que garantiza el acceso equitativo al empleo para todas las personas, independientemente de sus condiciones físicas, cognitivas o sociales. Este concepto se fundamenta en el enfoque de derechos humanos y en el modelo social de la discapacidad, el cual plantea que las limitaciones no son inherentes al individuo, sino que surgen de las barreras físicas, sociales y actitudinales impuestas por el entorno (Organización Internacional del trabajo [OIT], 2024). Desde esta perspectiva, la inclusión laboral busca eliminar esas barreras mediante políticas y prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades.

A nivel mundial la inclusión ha sido reconocida como un mecanismo para el desarrollo social, económico y político de las naciones, apelando a la máxima productividad de las sociedades contra la que atentan las distintas formas discriminatorias en todos los ámbitos de un país. (Farieta Jimenez, 2019).

La diversidad es un valor esencial en toda sociedad, tanto en el sector público como el privado. Se trata de un tema cada vez más relevante alrededor del mundo: la inserción laboral de las personas con discapacidad contribuye a crear espacios de trabajo más inclusivos, diversos y positivos. La inclusión de personas con discapacidad genera oportunidades para la innovación y mejora la competitividad de las empresas. Su exclusión representa para los países enfrentar una posible pérdida de hasta el 7 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). (OIT, 2024).

### ***2.2.2. Inclusión laboral de personas con discapacidad en Colombia***

La inclusión laboral en Colombia es un tema un poco difícil, porque cuando se habla de personas en condición de discapacidad de una vez se piensa en que es una desventaja, existe el mito extendido que debido a su condición no se podría desempeñar en un trabajo. Existen muchos

tipos de discapacidades, unas que son de nacimiento y otras que las adquirieron en el transcurso de su vida por enfermedades o por accidentes ocasionados muchas veces por la misma labor que realizaban, independientemente de cómo hayan adquirido su discapacidad estas personas siempre cargan una marca que hace que no puedan encontrar trabajo de la misma manera que una persona que cuenta con todo su cuerpo funcionando, esta es la razón por la cual estas personas han sido víctimas de discriminación en diferentes ámbitos no solo en la vida laboral sino en la emocional y actividades cotidianas (Universidad Libre, 2023).

De manera que la necesidad de la inclusión laboral de las personas en condición de discapacidad se fundamenta en una serie de situaciones, que han generado procesos de transformación teórica en los planteamientos para aspectos empresariales. Se ha aceptado que las barreras que en muchas sociedades se les coloca a personas en condición de discapacidad generan una serie de efecto en este sector social, como exclusión, pobreza, marginalización, entre otros, lo que se convierte en una especie de ciclo que profundiza la problemática para las personas con discapacidad. Ante la conciencia frente a la situación el Estado y el sector empresarial, mediante acciones de Responsabilidad Social han aceptado la necesidad de un enfoque orientado al desarrollo de estrategias que permitan el desarrollo de oportunidades de trabajo de calidad y decente para la transformación y mejoramiento de las condiciones de vida y del bienestar de la población representada por personas en condición de discapacidad. (Farieta Jimenez, 2019).

Empresas como Colcafé, Alkosto, Homecenter, Juan Valdez y EMP han implementado estrategias de inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual, con resultados positivos en su funcionamiento y la vida de las personas contratadas. Estas organizaciones han mejorado en cuanto al liderazgo, logrando dirigir de manera más inclusiva, tolerante y asertiva, los resultados reflejan las ventajas del trabajo en equipo y la reputación corporativa ha mejorado

considerablemente. La población con capacidades diversas, al sentirse incluidos, buscan la manera de prepararse, su autoestima mejora, se establecen metas y empiezan a verse, sentirse y comportarse como iguales, porque tienen muchas habilidades y conocimientos que pueden aportar a formar un mundo mejor.

Compañías como Arcos Dorados, Homecenter Sodimac, Sodexo y Banco de Bogotá son ejemplos destacados en Colombia, apostando decididamente a la inclusión de personas con discapacidad y contribuyendo así a transformar el panorama laboral en el país (La nota económica, s.f). Las anteriores son algunas de las empresas que han brindado a las personas con discapacidad una gran oportunidad para la vida laboral, ya que si bien no pueden desarrollar algunas actividades pueden aportar grandes cosas en otras, se trata de adaptar zonas de trabajos para ellos donde se puedan desempeñar y ayudar al buen funcionamiento de la empresa.

Un estudio realizado por la universidad EAN en el año 2023, titulado *Inclusión laboral de personas con discapacidad y su impacto interno y externo en las organizaciones*, dice que la contratación de personas con discapacidad ha sido asunto que genera expectativas en las organizaciones y ha sido considerado como parte de la problemática social. Esta población ha encontrado todo tipo de tropiezos para lograr dignificación, la igualdad y el respeto para obtener una vinculación y estabilidad laboral, ya que, por diferentes prejuicios se han visto afectados considerablemente. Este es un tema complejo, ya que las organizaciones sienten temor de contratar personas con condiciones especiales debido a que le genera un gasto más y la organización tiene que adecuar el espacio de trabajo y esto hará que el ambiente se torne incomodo, pero están lejos de la realidad porque, si bien hay que ayudarles y mostrar empatía por estas personas, también ellos se convierten en un aporte esencial para la organización.

### ***2.2.3. Marco normativo sobre inclusión laboral para personas con discapacidad en Colombia***

Existen varias leyes que han sido creadas para que las empresas y la sociedad en general las adopte con el propósito de brindar un trato digno y justo a las personas con discapacidad en todos los ámbitos.

La Ley 1618 de 2013, establece la obligación de las empresas a contratar personas con capacidades especiales. El Decreto 2011 de 2017 reglamenta la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público. La Ley 1429 de 2010, también conocida como Ley del Primer Empleo, en el párrafo 5.º del artículo 3 afirma que los programas de formación y capacitación tendrán prioridad para jóvenes con capacidades especiales y la ley 361 de 1997 que establece los incentivos tributarios para las empresas que contraten este tipo de población. Además, entidades como el SENA y fundaciones privadas buscan fortalecer la vinculación laboral de comunidades vulnerables para lograr un país próspero, tolerante y equitativo.

### ***2.2.4. Discapacidad intelectual, características, niveles y enfoque***

La discapacidad intelectual (DI) Se caracteriza por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa, manifestada en habilidades prácticas, sociales y conceptuales (Luckasson et al., 2002, citado en Verdugo, 2003); algunos síndromes asociados a esta discapacidad son: el síndrome de Down y el trastorno del espectro autista TEA, estos causados por alteraciones genéticas. Sin embargo, las causas de la discapacidad intelectual no son únicamente genéticas, existen las causas congénitas, que son durante el proceso de gestación, como la falta de oxígeno al nacer (hipoxia) y la preeclampsia que afecta no solo a la madre sino al bebé, las causas adquiridas se asocian a accidentes, desnutrición y la falta de educación en la infancia (Best Buddies, comunicación personal, 2025).

La Universidad Internacional de la Rioja Colombia (2023) presenta los tipos de discapacidad según el coeficiente intelectual (CI) que se mide con pruebas psicométricas. Los niveles son:

- Leve (CI 50-70): Presentan dificultades leves de aprendizaje, pero pueden llevar una vida autónoma con apoyo educativo adaptado. Su comprensión es menor a la de sus pares y tienen dificultades para expresar emociones o tomar decisiones.
- Moderada (CI < 50): Requieren supervisión moderada en el ámbito educativo y laboral, aunque con terapia pueden lograr cierta autonomía en tareas cotidianas.
- Grave (CI 20-35): Necesitan supervisión constante debido a problemas neurológicos, dificultades severas de comunicación y comprensión, y suelen presentar otras discapacidades asociadas.
- Profunda (CI < 20): Necesitan cuidados permanentes, tienen habilidades motoras y de comunicación muy limitadas, y su autonomía es prácticamente nula.

### ***2.2.5 Políticas y estrategias de inclusión laboral***

Las políticas de inclusión son las estrategias y medidas adoptadas por una empresa para garantizar las mismas oportunidades y el mismo trato de equidad y respeto a todos los miembros de la organización. Estas políticas buscan fomentar la diversidad y la inclusión, independientemente del género, la raza, la edad, la religión, la orientación sexual, la discapacidad o cualquier otra característica (Building talent, 2024).

De acuerdo con el Pacto de Productividad (2025), una política de inclusión efectiva debe contemplar etapas de diagnóstico, sensibilización, capacitación, adecuación de procesos y evaluación continua. La gestión inclusiva requiere además la participación de líderes empresariales

comprometidos, el acompañamiento técnico de entidades especializadas y la adaptación de procesos de selección, formación y desempeño laboral.

### ***2.2.6 Barreras y facilitadores de la inclusión laboral***

Las barreras laborales son aquellas limitaciones, obstáculos e impedimentos que enfrenta la población en situación de vulnerabilidad, como las mujeres, las personas jóvenes, personas con discapacidad y las víctimas del conflicto armado interno, para gozar del derecho a un trabajo formal que le permita el ejercicio de la dignidad y la realización de sus derechos fundamentales (Cuso International, 2018).

En Colombia la presencia de barreras actitudinales y físicas son un limitante que evita que las personas con discapacidad puedan acceder al mercado laboral y permanecer en un puesto de trabajo (Giraldo Villegas, 2024). La falta de información que tienen las empresas sobre la inclusión laboral, la discapacidad y los aspectos legales es otra restricción que evita que la inclusión laboral de personas con discapacidad se pueda implementar de manera efectiva. También destacan barreras académicas y la falta de experiencia laboral, es difícil para una empresa contratar a una persona que no tenga la experiencia para desarrollar ciertas tareas. (Valero, Gonzalbo, et al, 2022).

Los facilitadores de inclusión son aquellos factores que favorecen la participación de las personas en el ámbito laboral, sin importar su origen étnico, género, enfermedad, orientación sexual u otras circunstancias (Victoriano, 2017).

Por lo que se refiere a los facilitadores que se deberían promover en la inserción laboral, destacan, por un lado, que las empresas deberían seguir un proceso de adaptación, orientación y acompañamiento en el puesto de trabajo. Por otro, coinciden en que otro de los facilitadores es el apoyo de las familias para favorecer su autoestima y autoconfianza. (Valero, Gonzalbo, et al, 2022).

### ***2.2.7 Adaptaciones laborales (razonables)***

Una adaptación es cualquier modificación que se realice en el entorno laboral o en la forma de realizar habitualmente las tareas que le permita a una persona con determinada discapacidad disfrutar de la igualdad de oportunidades de empleo (Triage Healt, s.f).

La OIT menciona que las buenas prácticas existentes en este campo enseñan que la implementación de medidas de accesibilidad en los entornos laborales, la provisión de apoyos y la realización de ajustes razonables según las necesidades de cada persona, junto con la formación y sensibilización de las y los actores involucrados en este campo, posibilitan que la inclusión sea exitosa. (OIT, 2025).

Llevar a cabo estas acciones garantiza los derechos de las personas con discapacidad y genera cambios positivos y transformadores que extienden a toda la sociedad.

### ***2.2.8 Inclusión laboral y Responsabilidad social empresarial***

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la contribución al desarrollo humano sustentable y sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, por lo tanto, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. (Responsabilidad Social, 2022). En este sentido, la inclusión laboral de personas con discapacidad representa una expresión tangible del compromiso empresarial con los derechos humanos y la equidad.

Jorge Andrés Leño docente e investigador de la Universidad Industrial de Santander, y experto en temas de RSE, afirma que cuando una empresa implementa políticas de inclusión laboral está siendo socialmente responsable, porque la inclusión laboral aborda directamente el eje de la calidad de vida laboral y el respeto a la diversidad, aspectos intrínsecos de la RSE. Un programa de inclusión laboral busca eliminar barreras y crear oportunidades equitativas para

personas que normalmente han enfrentado dificultades para acceder al mercado laboral, como personas con discapacidad, minorías étnicas, personas mayores, población LGBTIQ+, víctimas del conflicto, entre otros. (Leaño, Comunicación personal, 2025).

Por otra parte, la Fundación Prodis, considera que La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede desempeñar un papel fundamental en la inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual ya que contribuye a la diversidad e inclusión, fomenta la igualdad de las oportunidades, mejora la reputación de la empresa, favorece el cumplimiento normativo y genera beneficios económicos. (Fundación Prodis, 2023).

### ***2.2.9 Inclusión laboral, desempeño y Gestión Empresarial***

El impacto de la inclusión laboral en el entorno profesional es significativo. Las empresas que adoptan políticas de diversidad e inclusión laboral tienden a experimentar mejoras en la innovación y creatividad. Esto se debe a que un equipo diverso aporta diferentes perspectivas y experiencias, lo cual enriquece el proceso de toma de decisiones. Además, la diversidad en la empresa puede mejorar su reputación corporativa y aumentar su atractivo como empleador. (Universidad VIU, 2025).

En este sentido, la gestión inclusiva se convierte en una estrategia empresarial que no solo impacta positivamente el desempeño interno, sino que también contribuye al desarrollo social, consolidando el papel de las empresas como agentes de cambio y sostenibilidad.

Leaño (2025) complementa que las empresas que implementan programas de responsabilidad social enfocados en calidad de vida laboral y respeto a la diversidad obtienen beneficios intangibles, como la fidelización del talento, la mejora de la reputación y la ventaja competitiva en mercados cada vez más conscientes y éticos.

Las organizaciones que valoran la diversidad tienden a ser más innovadoras porque están expuestas a un amplio espectro de ideas y enfoques distintos. Esta riqueza de pensamiento puede traducirse en soluciones creativas a problemas complejos y en el desarrollo de productos o servicios más diversos. El éxito organizacional está estrechamente vinculado a cómo una empresa gestiona su diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. Las empresas que adoptan políticas inclusivas experimentan altos niveles de satisfacción laboral entre sus empleados, esto se traduce en mayor productividad y menor rotación. (Universidad VIU, 2025).

### **3. Metodología de la investigación**

La investigación se enmarca en un estudio descriptivo que tiene por objetivo determinar cuál es el impacto de la inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual en empresas comerciales de la ciudad de Bogotá; Se definió trabajar con empresas comerciales porque representan un sector amplio en la ciudad y con alta generación de empleo. Este tipo de empresas, por su estructura y variedad de funciones, ofrece oportunidades más accesibles para Personas con Discapacidad Intelectual, especialmente en cargos operativos o de atención al cliente.

Además, su presencia masiva en la ciudad facilita la recolección de información y permite que los resultados del estudio sean replicables en otros contextos similares.

Para llevar a cabo la investigación se deben describir las diferentes estrategias y políticas que han implementado las empresas, así como entender como las ejecutan y detallar cuales han sido los retos, desafíos y oportunidades que han enfrentado al momento de realizar los procesos de inclusión.

La investigación descriptiva es definida por Carlos Sabino en su obra *El proceso de investigación* (1992) como el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Martínez, 2018).

La investigación se realiza a través de un enfoque metodológico cualitativo. La metodología cualitativa, que permite abordar las características de los fenómenos o elementos a investigar (Guevara et. Al, 2020). Esta metodología permite a través de la indagación con líderes empresariales y expertos en inclusión laboral comprender las experiencias, estrategias, acciones y percepciones que caracterizan los procesos de inclusión de Personas con Discapacidad Intelectual en sus entornos laborales.

### **3.1. Población**

La investigación se lleva a cabo con cinco (5) empresas que realizan actividades comerciales en la ciudad de Bogotá: Homecenter, Alkosto, El Corral, Oxxo y Juan Valdez y la Fundación Best Buddies Colombia que se dedica a la promoción de la inclusión social y laboral de Personas con Discapacidad Intelectual.

### **3.2. Muestras**

El tipo de muestreo que se utilizó fue no probabilístico por conveniencia, dado que la población objetivo de la investigación —empresas comerciales de la ciudad de Bogotá— se seleccionó de acuerdo con su disponibilidad y accesibilidad. Este tipo de muestreo se caracterizó porque la muestra se eligió en función de la facilidad de contacto y colaboración con los participantes, lo que permitió obtener información relevante de manera directa. En este caso, las

empresas seleccionadas implementaban políticas o estrategias de inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual y manifestaron su voluntad de participar en el estudio, proporcionando los datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Asimismo, se establecieron los siguientes criterios de selección: (a) que las empresas estuvieran ubicadas en la ciudad de Bogotá; (b) que pertenecieran al sector comercial; (c) que contaran con experiencia en la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual; y (d) que los informantes clave fueran líderes empresariales, gerentes o responsables del área de talento humano con conocimiento directo sobre las prácticas de inclusión. Este enfoque permitió obtener información pertinente para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En este tipo de muestreo metodológico, la muestra se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador, quien determina de manera arbitraria cuántos participantes pueden integrar el estudio (Hernández, 2021).

### **3.3. Técnica de investigación**

La técnica principal para la recolección de la información fue la entrevista semiestructurada, aplicada a líderes de recursos humanos, directivos empresariales y representantes de organizaciones expertas en inclusión laboral. Esta técnica permitió profundizar en las experiencias, percepciones y estrategias desarrolladas por las empresas frente a los procesos de inclusión.

En total se realizaron seis entrevistas; cinco a representantes empresariales y una a la fundación aliada. Las entrevistas se desarrollaron de manera virtual y presencial según la disponibilidad de los participantes, y fueron registradas con su consentimiento informado.

Las entrevistas fueron diseñadas con base en los objetivos específicos de la investigación y se aplicaron de forma flexible, permitiendo a los participantes expresar libremente sus ideas y experiencias. El guion de preguntas se encuentra en el Apéndice A.

De manera complementaria, se recopilieron fuentes secundarias de información, tales como documentos institucionales, informes oficiales y páginas web corporativas, los cuales sirvieron para contrastar y ampliar la información obtenida a través de las entrevistas.

### **3.4. Análisis de la información**

El análisis de la información se realizó bajo los principios de la investigación cualitativa, buscando identificar los significados, percepciones y prácticas expresadas por los participantes en torno a la inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual. (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014)

Para ello, se llevó a cabo un proceso sistemático de codificación, categorización e interpretación, con el fin de organizar los datos obtenidos y construir una comprensión profunda del fenómeno estudiado.

En una primera fase, se realizó una transcripción literal de las entrevistas y una lectura detallada de cada una, con el propósito de familiarizarse con la información y reconocer patrones recurrentes. Posteriormente, se aplicó un proceso de codificación abierta, mediante el cual se asignaron códigos a fragmentos de texto que representaban ideas o conceptos relevantes en relación con los objetivos específicos del estudio.

En la segunda fase, los códigos fueron agrupados en categorías analíticas que sintetizan las principales dimensiones del fenómeno, tales como estrategias de inclusión, barreras, factores facilitadores y resultados observados. Estas categorías emergieron de los datos y se consolidaron

a partir del contraste con el marco teórico y los antecedentes de la investigación, permitiendo establecer relaciones conceptuales y elaborar interpretaciones más amplias.

El procedimiento de análisis siguió las orientaciones de Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, (2014) presentes en su libro Metodología de la investigación, quienes plantean que el análisis cualitativo implica tres actividades concurrentes: la reducción de datos, la disposición y visualización de la información, y la elaboración de conclusiones verificables. En este sentido, se procuró mantener un equilibrio entre la descripción fiel de las experiencias de los participantes y la interpretación teórica sustentada en la literatura consultada.

Los resultados obtenidos se presentan de manera estructurada por objetivos específicos, y cada uno de ellos se desarrolla a partir de las categorías identificadas en el proceso de codificación. Esta forma de presentación, según Hernández Sampieri et al. (2014), es característica de los estudios cualitativos, en los cuales los hallazgos se exponen a partir de temas o categorías que reflejan los patrones y significados emergentes de los datos, más que mediante la transcripción literal de las respuestas.

#### **4. Resultados**

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis de las entrevistas realizadas a representantes de empresas comerciales ubicadas en la ciudad de Bogotá, las cuales implementan estrategias de inclusión laboral para Personas con Discapacidad Intelectual, y, a personas expertas en inclusión en contextos empresariales, por tanto, conocedoras de aspectos como barreras y facilitadores del tema que nos ocupa.

Los resultados se presentan organizados por objetivos específicos, a partir de las categorías emergentes identificadas durante el proceso de análisis de las entrevistas semiestructuradas. La investigación cualitativa se basa en la interpretación los significados compartidos y los patrones comunes que surgen del discurso de los participantes. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014).

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el análisis cualitativo consiste en un proceso de codificación, categorización e interpretación, que permite transformar la información textual en unidades de significado coherentes con los objetivos de investigación. En este sentido, los hallazgos se organizan en torno a categorías temáticas que agrupan fragmentos representativos de las entrevistas, acompañadas de la interpretación del investigador, la cual se contrasta con los fundamentos teóricos y antecedentes revisados.

De este modo, los resultados se presentan por capítulos, correspondientes a cada objetivo específico, y dentro de cada uno se desarrollan las categorías identificadas. Las preguntas de la entrevista se incluyen en los anexos, dado que el propósito del análisis no es cuantificar ni resumir las respuestas, sino profundizar en la experiencia y en los significados atribuidos por las empresas y personas entrevistadas.

#### **4.1. Estrategias y Programas de Inclusión Laboral**

Los programas y estrategias de inclusión laboral tienen por objetivo garantizar que todas las personas, sin importar las situaciones o razones particulares, puedan gozar de los mismos derechos y beneficios, en este caso en el ámbito laboral.

Las empresas que han optado por implementar estrategias en pro de la inclusión quieren contribuir a la construcción de una sociedad justa, aportar al desarrollo sostenible y contribuir a

mejorar la calidad de vida de personas que se ven impactadas con la puesta en marcha de estas iniciativas.

Durante el desarrollo de la investigación se realizaron entrevistas a cinco empresas que han implementado procesos de inclusión laboral para Personas con Discapacidad Intelectual, las empresas son: Alkosto, Homecenter (Sodimac Colombia), Juan Valdez, El Corral y OXXO Colombia; estas empresas tienen en común un aliado que ha sido fundamental en todo el proceso, la Fundación Best Buddies Colombia, que también forma parte de la investigación.

#### ***4.1.1. Las empresas***

Alkosto es una cadena de almacenes colombiana que comercializa electrodomésticos, tecnología, accesorios y consumibles, su primer negocio inició en el año 1987 y actualmente cuenta con tiendas en siete departamentos de país, la empresa genera empleos directos e indirectos que han beneficiado por años a miles de familias en el país (Alkosto, 2025).

Sodimac Colombia S.A conocida como Homecenter es una empresa colombiana que se dedica a la venta de productos para la construcción y el mejoramiento del hogar. Actualmente tienen presencia en 24 ciudades y municipios del país, con un total de 40 tiendas (Homecenter, 2025).

Juan Valdez (Procafecol S.A) es una empresa colombiana que opera una cadena de tiendas de café y tiene como principal objetivo la venta de café premium colombiano a nivel mundial (Juan Valdez, 2025).

El Corral es una cadena colombiana de restaurantes de hamburguesas, cuentan con 211 restaurantes en 39 ciudades y municipios del país (El Corral, 2025).

OXXO Colombia es una cadena de tiendas que tienen como principal actividad la venta de productos de consumo diario, como abarrotos, bebidas, snacks, productos de panadería y dulcería,

así como servicios como el pago de servicios públicos y la recarga de tiempo aire. La primera tienda en Colombia tuvo su apertura en el año 2009 (OXXO, 2025).

La Fundación Best Buddies Colombia forma parte de una organización internacional con presencia en más de 50 países. Se dedican a la promoción de la inclusión social y laboral de Personas con Discapacidad Intelectual, a quienes denominan Amigos del Alma. Con los Programas de Voluntariado y de Oportunidad Laboral transforman la percepción de esta discapacidad en la comunidad. A través de un trabajo digno y de una amistad mejoran la calidad de vida de los Amigos del Alma y de sus familias (Best Buddies, 2025).

#### ***4.1.2. La motivación por implementar políticas de inclusión***

Las motivaciones que impulsan las políticas de inclusión en las empresas estudiadas son diversas; son empresas en general grandes, comprometidas con temas de responsabilidad social empresarial y por ende tienen unos recursos económicos que son destinados a este tema. Existe entonces un compromiso genuino con la responsabilidad social empresarial y con la equidad de oportunidades y, por otro lado, algunas empresas reconocen los beneficios tributarios que otorga la legislación colombiana por la contratación de personas con discapacidad. Sin embargo, la mayoría destaca el valor ético y humano de estas iniciativas, más allá de los incentivos económicos.

Las empresas grandes en general tienen estructurados sus programas de responsabilidad social empresarial donde trabajan todos los ejes de inclusión asociados a la diversidad; “Según la Real Academia Española la diversidad se refiere a la presencia de factores diversos, en un determinado entorno. Refiriéndonos al entorno laboral, es decir, diferentes géneros, etnias, orientaciones sexuales, edades, y personas con características físicas, sociales y personales diferentes” (OBBIA, 2024).

Dicho lo anterior, cuando las empresas están comprometidas con ser socialmente responsable se puede garantizar que los procesos de inclusión se realicen de manera efectiva y esto es lo que se evidenció en las empresas que participaron del estudio. Así lo expresa uno de los líderes empresariales:

“Desde nuestro programa de Responsabilidad Social Empresarial se realiza inclusión social y laboral para Personas con Discapacidad Intelectual; se les otorga la posibilidad de acceder a un empleo digno, donde pueden gozar de las mismas condiciones que cualquier otro empleado de la empresa” (Alkosto, comunicación personal, 2025).

Desde la perspectiva teórica, la Fundación Prodis (2023) sostiene que la Responsabilidad Social Empresarial implica que las compañías asuman compromisos que trasciendan los intereses económicos, considerando el impacto de sus operaciones sobre la sociedad y el entorno. Para ello, las empresas pueden implementar políticas de igualdad, promover la diversidad e inclusión, apoyar a las comunidades locales y garantizar el respeto por los derechos humanos. En este sentido, se evidencia que Alkosto, en coherencia con los principios de la RSE, ha desarrollado programas orientados a la inclusión laboral de población vulnerable —entre ellos, Personas con Discapacidad Intelectual—, con el propósito de contribuir a su bienestar y mejorar su calidad de vida mediante la generación de oportunidades de empleo digno.

A partir de la responsabilidad social, las empresas han impulsado diversos programas que impactan a personas con capacidades diversas. Así encontramos que Homecenter, a través de su compromiso con la responsabilidad social empresarial, busca mejorar la calidad de vida de todos sus trabajadores por medio de la oferta de trabajo digno y ha puesto en marcha varias iniciativas propias como el programa de inclusión laboral llamado “Manos capacitadas”, la escuela de excelencia, el programa de bienestar, SISO y la mejora del clima laboral (Homecenter, s.f).

Estos resultados obtenidos confirman lo ya dicho por Torres, Patiño, Duarte y Ruiz (2023), quienes lograron evidenciar a través de su investigación y el análisis de las investigaciones anteriores a esa que “el motivo principal de las empresas para vincular personas en condición de discapacidad es la responsabilidad social empresarial”. En palabras de uno de los entrevistados:

“El inicio de nuestra alianza con la Fundación Best Buddies Colombia ha sido el comienzo de una senda ambiciosa como empresa que valora el fomento de un entorno laboral inclusivo donde todos puedan alcanzar su máximo potencial” (OXXO Colombia, comunicación personal, 2025).

Esto quiere decir que no solo se crea empresa con fines personales, sino como el propósito de contribuir a la sociedad y a las personas para que puedan desarrollarse. La alianza entre las empresas abordadas y las Fundación Best Buddies Colombia ponen de manifiesto la centralidad de aspectos como la responsabilidad social corporativa, el trabajo articulado de distintos actores para la generación de empresas inclusivas y libres de discriminación. Desde una perspectiva teórica, la Universidad Internacional de Valencia (2025) plantea que la inclusión y la diversidad en el entorno laboral enriquecen las organizaciones, al integrar personas de distintos orígenes, géneros, edades y capacidades. Este enfoque no solo promueve la equidad, sino que también impulsa la innovación, la creatividad y la toma de decisiones más efectivas, gracias a la incorporación de múltiples perspectivas.

En coherencia con este planteamiento, OXXO ha asumido la inclusión laboral como parte de su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), enfocándose en generar un impacto positivo en sus grupos de interés y en promover entornos de trabajo donde se valore el talento diverso. La alianza con la Fundación Best Buddies Colombia refleja su compromiso con el fortalecimiento de la autonomía y las oportunidades laborales de las Personas con Discapacidad Intelectual, contribuyendo al desarrollo personal, profesional y social de sus colaboradores. Esta

práctica evidencia una gestión empresarial moderna, en la que la inclusión se concibe no solo como un deber ético, sino como un elemento clave para el crecimiento sostenible y la cohesión organizacional.

#### ***4.1.3. Los programas de inclusión***

Las empresas entrevistadas implementan programas específicos que promueven la inclusión de Personas con Discapacidad Intelectual en el entorno laboral, no todos los programas son propios de la organización, sino que en algunos casos las compañías trabajan en alianza con entidades especializadas que tienen como objetivo promover la inclusión laboral y social de las Personas con Discapacidad Intelectual; las empresas se han enfocado en la inclusión de personas que tienen esta discapacidad ya que trabajan de la mano con la entidad que promueve la inclusión laboral específicamente de las Personas con Discapacidad Intelectual.

Todas las empresas mencionadas tienen alianza con la Fundación Best Buddies Colombia, entidad que los apoya en la implementación de los programas de oportunidad laboral para las Personas con Discapacidad Intelectual o amigos del alma como los llaman desde la Fundación, aunque algunas empresas le ponen nombre propio al programa, todas se basan en el mismo modelo porque es orientado y realizado a través de Best Buddies, por ende, el proceso es similar. Esto evidencia lo dicho por pacto de la productividad (2025), que afirman que para lograr una inclusión efectiva se deben contemplar varias etapas como diagnóstico, sensibilización, capacitación, adecuación de procesos y evaluación continua, por ellos las empresas trabajan en alianza con entidades expertas que están presentes durante todo el proceso, desde la incorporación laboral de la persona con discapacidad hasta la terminación del contrato laboral.

Alkosto fue la primera empresa en Colombia que realizó la alianza con Best Buddies, desde el año 2005 y fue llamada la “Alianza por la discapacidad cognitiva”, esto ha posicionado a la

empresa como un referente en cuanto a vinculación laboral de personas con discapacidad a nivel nacional.

Homecenter se vincula con la Fundación desde el año 2007 y pone en marcha su programa de inclusión y diversidad llamado “Manos Capacitadas” que busca la vinculación de Personas con Discapacidad Intelectual y física para trabajar en las tiendas de la empresa.

Juan Valdez inicia su proceso en el año 2007, El Corral en el año 2008 y OXXO Colombia en el año 2024.

A través de Amigos del alma, Juan Valdez ha logrado generar espacios donde los empleados con discapacidad intelectual puedan plasmar la creatividad y dar a conocer sus habilidades y destrezas. Desde la empresa manifiestan:

“Anualmente se realiza una competencia de barismo, donde nuestros amigos del alma plasman toda su creatividad y espontaneidad con el café, realizando sus preparaciones de manera autónoma, en toda la organización debido a esto se vive un ambiente de unidad, aceptación y tolerancia que mejoran el clima laboral” (Juan Valdez, comunicación personal, 2025). Esto motiva los empleados con discapacidad, al tener un espacio donde ellos son los protagonistas y pueden mostrar su potencial, además consolida una visión empresarial más humana, donde la equidad y la diversidad se convierten en pilares de la competitividad y la sostenibilidad (Universidad Libre, 2023).

Cada una de las empresas trabajando de la mano con su aliado han logrado una vinculación laboral progresiva y estructurada, ajustada a las capacidades y habilidades de los colaboradores.

Como se ha mencionado algunas empresas tienen programas de inclusión propios y otras lo hacen a través del programa de oportunidad laboral de la Fundación Best Buddies Colombia. A continuación, se presenta una tabla resumen donde se da conocer información relacionada con los

programas de inclusión de las empresas estudiadas, el total de empleados que tienen a nivel nacional y los empleados que tienen actualmente en inclusión.

**Tabla1**

*Empresas comerciales con presencia en Bogotá que realizan inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual*

<b>Empresa</b>	<b>Año de inicio del proceso</b>	<b>Nombre del programa (Propio o no)</b>	<b>Aliados</b>	<b>Total, de empleados</b>	<b>Empleados en inclusión</b>
<b>Alkosto</b>	2005	Programa de oportunidad laboral del aliado “Amigos del alma”	Fundación Best Buddies Colombia	2.500	135
<b>Homecenter</b>	2006	Manos capacitadas		8.000	125
<b>Juan Valdez</b>	2007	Programa de oportunidad laboral del aliado		2.700	79

		“Amigos del alma”			
<b>El Corral</b>	2007	Programa de oportunidad laboral del aliado “Amigos del alma”		4.300	37
<b>OXXO Colombia</b>	2024	OXXO inclusivo		3.700	3

*Nota.* En la tabla 1, se muestran las empresas con sus diferentes programas y aliados con un total de empleados en inclusión con discapacidad intelectual.

#### ***4.1.4. Las políticas de inclusión***

Las empresas que han participado del estudio lideran los programas de inclusión desde el departamento de recursos humanos de la organización, el compromiso debe darse desde la alta dirección y se ven involucradas las demás áreas funcionales, pero quien lidera y ejecuta los programas es el área de recursos humanos o gestión humana, como se llama en algunas organizaciones.

Antes de la ejecución del programa se realiza una campaña de socialización y concientización en toda la organización, es potestad de la empresa realizarlo de manera externa o interna, pero siempre se realiza el proceso de comunicación y socialización.

La inclusión laboral de las Personas con Discapacidad Intelectual se realiza desde la estructura política de la organización, ya que cuando se habla de política se hace referencia a unas

pautas y parámetros que se deben cumplir y realizar para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Algunas de las estrategias y políticas que implementan las empresas, se presentan a continuación, cabe mencionar que ninguna de las empresas profundizó puntualmente respecto al tema por motivos de privacidad, únicamente dieron a conocer aspectos generales de los programas de inclusión, el resto de la información se obtuvo en trabajo conjunto con la entidad aliada, la Fundación Best Buddies Colombia.

### **Estrategias y políticas de inclusión:**

- Implementación de prácticas de selección, contratación y remuneración: Cada empresa define sus prácticas de selección y contratación dependiendo de los perfiles que se requieran, aunque el proceso es guiado por la Fundación Best Buddies Colombia, es la misma empresa la que selecciona la persona con discapacidad que considera idónea para el cargo que están ofertando. En cuanto al contrato, todas las personas contratadas se someten a un periodo de prueba, no mayor a tres meses, ahí la empresa y el empleado realizan los respectivos análisis para determinar si las condiciones de trabajo son dignas y adecuadas y si el empleado puede realizar las tareas para las que fue contratado; cuando el periodo de prueba se cumple, la empresa realiza la contratación por término indefinido del aspirante con la remuneración de acuerdo a su cargo, pero siempre dando cumplimiento a la ley, donde el salario menor es el salario mínimo mensual legal vigente establecido.
- Formación en habilidades laborales: Aunque las personas con discapacidad que son vinculadas a las empresas ya se han formado con la Fundación Best Buddies Colombia, las empresas por su lado siguen realizando talleres y encuentros que ayudan a sus empleados en la formación de

habilidades que son fundamentales para el ámbito laboral, como lo son el trabajo en equipo, estilos de comunicación, resolución de conflictos, toma de decisiones, entre otros.

- **Sensibilización de equipos:** Esta estrategia es fundamental porque garantizar la inclusión efectiva no depende únicamente de la alta dirección y la persona con discapacidad que es contratada, el equipo de trabajo y los demás empleados cumplen un papel fundamental en el proceso, por ello las empresas realizan talleres de sensibilización no solo antes de la vinculación, sino también durante el tiempo que la persona con discapacidad tiene contrato vigente con la empresa.
- **Acompañamiento individual a los empleados con discapacidad:** Este acompañamiento lo realiza la Fundación Best Buddies Colombia con el consentimiento y apoyo de la empresa, para garantizar que el empleado pueda cumplir sus labores.
- **Introducción de ayudas técnicas y apoyos que permitan reducir y eliminar las barreras a los colaboradores con discapacidad:** En este aspecto todas las empresas tienen el mismo aliado como se ha mencionado anteriormente, es la Fundación Best Buddies Colombia quien apoya técnicamente a las empresas para lograr un proceso de inclusión efectivo.
- **Capacitación interna:** Los procesos de capacitación son realizados por las empresas en muchas ocasiones con el apoyo de la Fundación o de entidades y personas externas, siempre buscan estar acompañados y asesorados por personas expertas en el tema para realizar capacitaciones al interior de la compañía, los temas más recurrentes son la salud mental, aspectos generales de la discapacidad intelectual, procesos de interdicción, aspectos legales sobre la inclusión, entre otros.
- **Promoción de un ambiente de trabajo diverso e inclusivo:** a través de un ambiente laboral tolerante e inclusivo se logra la inclusión laboral, las empresas capacitan a sus empleados en

temas de inclusión para que conozcan el tema y actúen correctamente con sus empleados. Pero el ambiente inclusivo no es solo tratar bien a sus compañeros, sino que las empresas valoren y reconozcan el trabajo de las personas con discapacidad, Homecenter, regularmente resalta el trabajo de sus mejores empleados en cada área, esto motiva a las personas con discapacidad para seguir trabajando y dando lo mejor de sí en su puesto de trabajo.

Los resultados obtenidos demuestran que las políticas de inclusión laboral que están siendo implementadas por las empresas comprenden un proceso completo y ligado a varias etapas que son necesarias para lograr un desarrollo efectivo, como lo recomienda Pacto de la productividad (2025).

#### ***4.1.5. El proceso***

Antes de dar a conocer el proceso y el paso a paso como se vinculan las Personas con Discapacidad Intelectual en las empresas, es necesario conocer cómo esta población empieza a formar parte de la Fundación Best Buddies Colombia.

#### **Figura1**

*Vinculación de PcDI en la Fundación Best Buddies Colombia*



**Nota.** En la figura 1, se muestra el proceso por el cual las PcDI se vinculan con la Fundación Best Buddies Colombia, para luego poder ser seleccionadas en las empresas que las vinculan laboralmente.

Es fundamental mencionar que las Personas con Discapacidad Intelectual que son vinculadas a la empresa, antes han pasado por un proceso de preparación con la Fundación Best Buddies Colombia en una escuela llamada “Amigos del alma”, el objetivo de la escuela es preparar a las personas, ayudarlas en el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos que les permitan trabajar y permanecer en el puesto de trabajo.

El modelo de contratación de las PcDI en las empresas estudiadas es similar, ya que son guiadas por la misma entidad, así lo expresa Urrego:

“El proceso y modelo de contratación para todas las empresas que tiene alianza con nosotros es similar, las etapas son las mismas, lo único que puede cambiar es la cantidad de personas que se vinculan porque eso depende del contexto y las necesidades de la empresa; para

las empresas que ya tienen programas de inclusión estipulados en más fácil, que para las que apenas inician” (Urrego, comunicación personal, 2025).

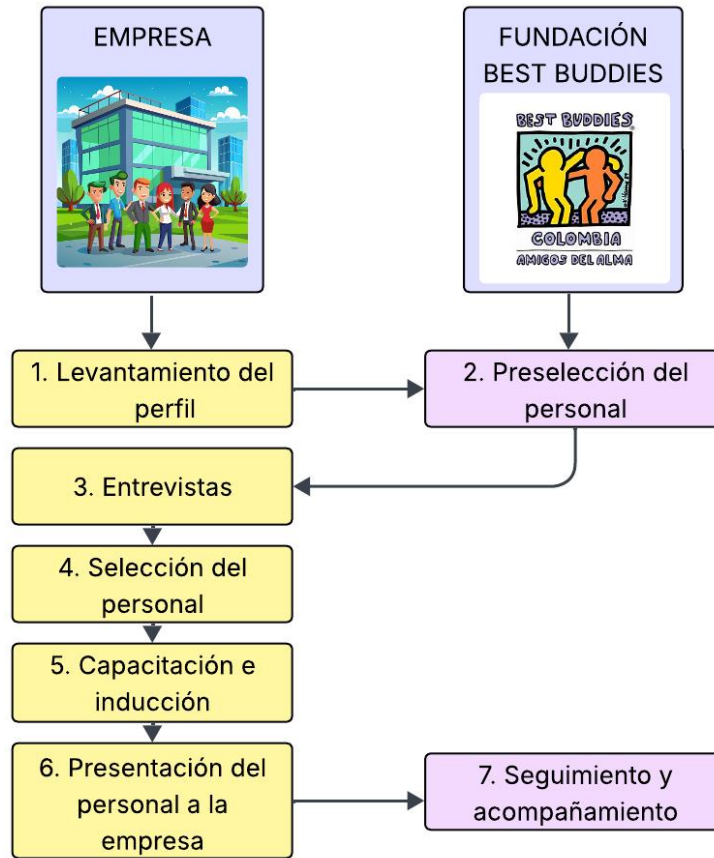
Los pasos y etapas del proceso de vinculación de las Personas con Discapacidad Intelectual a la empresa son los siguientes:

- **Alianza Fundación – Empresa:** La empresa internamente toma la decisión de realizar procesos de inclusión y definen en que puestos de trabajo pueden emplear a una persona con discapacidad intelectual, luego acuden a la Fundación para realizar la alianza y conocer los servicios de acompañamiento que esta ofrece.
- **Levantamiento del perfil:** Este proceso lo realiza la empresa, en algunas ocasiones solicitan apoyo de la Fundación, pero son escasas. La empresa entonces define detalladamente en el área necesita personal y cuáles serían sus funciones específicas. Como lo afirma Torres, Patiño, Duarte y Ruiz (2023) “Se recomienda llevar a cabo evaluaciones de los diferentes puestos de trabajo para establecer con certeza dónde es posible contratar diferentes grupos poblacionales y qué puede hacer la compañía para lograr que el programa sea transversal”.
- **Preselección del personal:** Una vez se ha realizado el levantamiento del perfil, esta información la envía la empresa a la Fundación y la Fundación realiza un proceso de preselección con ayuda de preparadores laborales, revisando en sus bases de datos del programa de oportunidad laboral las hojas de vida y los perfiles de las personas con discapacidad que ya están en las condiciones y con las habilidades necesarias para trabajar y selecciona a quienes son más idóneos para el cargo que necesita la empresa.
- **Entrevistas:** Se realizan entrevistas a los aspirantes, el proceso de entrevista es observado por el preparador laboral de la Fundación, pero lo realiza el líder de recursos humanos de la empresa.

- **Selección del personal:** Después del análisis de la entrevista se elige a la persona adecuada para el perfil que se solicita, la decisión la toma la empresa.
- **Capacitación al personal:** Se realizan actividades de inducción y capacitación al nuevo personal para que tengan claridad de las labores que deben desarrollar, sus responsabilidades y demás consideraciones importantes.
- **Presentación del personal a la empresa:** En esta etapa se realizan dentro de la empresa las reuniones de sensibilización con los demás empleados, para que el equipo de trabajo pueda comprender la situación de los nuevos compañeros y se dan recomendaciones en cuanto al trato y estilos de comunicación a usar.
- **Seguimiento y acompañamiento:** Después de que las personas con discapacidad inician sus labores se realizan constantes seguimientos por parte de la Fundación, cada tres meses se realizan evaluaciones de desempeño para determinar cómo ha sido su desarrollo laboral y poder determinar en qué aspectos se debe trabajar y apoyar al empleado; tanto para la empresa como para la Fundación es fundamental que el empleado esté bien y de esta manera pueda aportar positivamente al desarrollo empresarial, por ello el seguimiento busca que el empleado tenga acompañamiento emocional garantizando su bienestar y sobre todo la permanencia en el puesto de trabajo, esto garantiza que el proceso de inclusión es efectivo. Respecto al acompañamiento, este va dirigido a las empresas, la Fundación está presente durante todo el proceso, hasta cuando se presentan casos de desvinculación laboral.

## **Figura2**

*Proceso de vinculación laboral en la empresa*



**Nota.** En la figura 2, se muestran las etapas del proceso de vinculación de las Personas con Discapacidad Intelectual.

La estructuración del proceso en fases demuestra que las empresas integran la inclusión dentro de sus políticas de desarrollo organizacional, asegurando que cada etapa desde la vinculación hasta la evaluación del desempeño sea coherente con los valores de equidad y respeto. En este sentido, las alianzas con entidades expertas como la Fundación Best Buddies Colombia representan un elemento clave, ya que aportan conocimiento técnico y acompañamiento psicológico, asegurando la sostenibilidad de las prácticas inclusivas.

Así mismo, la secuencia de pasos descrita en las empresas comerciales de Bogotá demuestra que la inclusión laboral es un proceso bidireccional: mientras las personas con discapacidad se preparan para asumir sus roles laborales, las empresas también aprenden a

transformar sus estructuras, procesos y mentalidades. Esto confirma lo planteado por Guisen y Monfrini (2024), quienes destacan que los programas de inclusión más exitosos son aquellos que promueven simultáneamente la capacitación de la persona y la sensibilización del entorno laboral. Consecuencia de esto, la cultura organización se transforma, volviéndose más empática, generando conciencia sobre la presencia de las personas en condición de discapacidad tanto en la empresa como en otros espacios.

Finalmente, el enfoque adoptado por las empresas estudiadas reafirma lo propuesto por Torres, Patiño, Duarte y Ruiz (2023), quienes sostienen que la inclusión laboral debe entenderse como un proceso de aprendizaje organizacional continuo, en el que las empresas desarrollan competencias de empatía, adaptabilidad y liderazgo ético. Este tipo de gestión no solo permite la permanencia de los colaboradores con discapacidad intelectual, sino que también mejora la cohesión de los equipos y fortalece el compromiso organizacional.

En síntesis, el proceso de inclusión identificado refleja un modelo de gestión integral y colaborativo, en el que las alianzas, la formación y el acompañamiento son pilares para garantizar la efectividad de la inclusión laboral y su contribución al desarrollo sostenible de las empresas (Torres et al., 2023).

#### ***4.1.6. Los recursos necesarios para la inclusión***

El principal recurso señalado por las empresas para realizar los procesos de inclusión laboral es el humano, particularmente en lo relacionado con la capacitación, la sensibilización y el acompañamiento técnico. Además, se mencionan recursos económicos moderados para la contratación de profesionales externos o alianzas con entidades especializadas. Como se menciona a continuación:

“Para facilitar los procesos de inclusión laboral de la población con discapacidad intelectual y personas con autismo, el recurso más importante para lograrlo de manera satisfactoria son las personas, es decir, los mismos colaboradores. Ellos son los que realmente se convierten en los facilitadores de los procesos de inclusión dentro del contexto laboral”. (Best Buddies, Comunicación personal, 2025).

Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Parra, Alfonso y Daza (2022) explican que el éxito de las estrategias de inclusión depende de la asignación adecuada de recursos técnicos y humanos, orientados no solo a la contratación, sino también al acompañamiento y la creación de ambientes inclusivos. Esto se refleja en el papel de la Fundación Best Buddies Colombia como actor clave que aporta conocimiento técnico, apoyo psicológico y asesoría a las empresas, evidenciando que el recurso humano especializado es un componente indispensable del proceso.

“El recurso económico es importante porque estos procesos de inclusión laboral requieren un acompañamiento de expertos en inclusión para poder asesorar y acompañar a las compañías para que la inclusión laboral se haga real y se mantenga en el tiempo”. (Urrego, comunicación personal, 2025).

#### ***4.1.7. Las adaptaciones realizadas***

La mayoría de empresas ha implementado adaptaciones metodológicas, como modificaciones en el proceso de selección, inducción o formación, y la simplificación de tareas. Estas modificaciones se dan cuando es la entidad aliada quien interviene y ayuda y no lo hace únicamente el área de recursos humanos de la empresa, como se realiza habitualmente.

De acuerdo con Victoriano (2017), los facilitadores de la inclusión laboral —como la formación, la sensibilización del personal y el acompañamiento técnico— son fundamentales para

reducir las barreras actitudinales y promover la autonomía de los trabajadores con discapacidad. En los resultados obtenidos, las empresas logran incorporar estas estrategias a través de la asesoría de la Fundación Best Buddies Colombia, lo cual confirma la importancia del apoyo externo especializado para garantizar la efectividad de los ajustes razonables.

Best Buddies desde su experiencia afirma que para los procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual, las adaptaciones son más de corte metodológico y pedagógico, es decir, se deben hacer ajustes razonables a varios procesos como el levantamiento del perfil, los procesos de entrevista que hace el área de recursos humanos, los procesos de inducción para el ingreso de nuevos colaboradores con discapacidad intelectual, y procesos de capacitación para los colaboradores, entre otros:

“Una adaptación importante es el tema de las inducciones y capacitaciones, porque no solo se capacita al nuevo personal, sino que se debe realizar capacitación y sensibilización con los demás empleados en temas sobre discapacidad, inclusión, tolerancia, etc. Y esto lo hace generalmente personal externo a la empresa” (El Corral, 2025). Desde una perspectiva organizacional, Torres, Patiño, Duarte y Ruiz (2023) argumentan que las adaptaciones laborales son parte esencial de la gestión inclusiva del talento humano, ya que permiten alinear las capacidades de los trabajadores con los objetivos empresariales, fortaleciendo así la productividad y la cohesión de los equipos. Las empresas que han adoptado procesos de sensibilización y adecuación metodológica —como El Corral— evidencian que las adaptaciones no solo benefician a las personas con discapacidad, sino que transforman positivamente la cultura laboral al promover la empatía, la tolerancia y la cooperación.

Por otra parte, los resultados confirman lo señalado por Triage Health (s.f.), al establecer que los ajustes razonables deben ser entendidos como herramientas que garantizan la equidad y no

como concesiones excepcionales. Este enfoque se refleja en la manera como las empresas implementan adaptaciones prácticas, tales como simplificación de tareas, comunicación clara y acompañamiento psicosocial, que fomentan la autonomía y el sentido de pertenencia de los empleados con discapacidad intelectual.

Farieta (2019) dice que es necesario implementar los ajustes razonables para que las personas en condición de discapacidad puedan contar con el acceso y la permanencia a los espacios laborales. Las empresas han realizado las adaptaciones que han considerado necesarias y esto ha permitido que se lleve a cabo una inclusión efectiva y sobre todo constante, como lo es el caso de Alkosto que lleva 20 años realizando el proceso.

En conclusión, las adaptaciones realizadas por las empresas no solo cumplen con un propósito funcional, sino que constituyen una manifestación del compromiso que tienen las empresas con la inclusión laboral y su Responsabilidad Social Empresarial.

#### ***4.1.8. Acompañamiento y seguimiento***

El acompañamiento es un componente central en todas las experiencias exitosas, y cuando se trata de empleados con discapacidad intelectual esto es un factor fundamental; las empresas entrevistadas manifiestan que todas realizan acompañamiento y seguimiento continuo a los colaboradores y equipos de trabajo, con ayuda de profesionales externos, expertos en el tema, (la Fundación Best Buddies Colombia) esto permite que se puedan hacer ajustes y dar herramientas a los jefes y compañeros de trabajo para cerrar las brechas y poder garantizar una inclusión efectiva generando siempre beneficios para las partes interesadas.

Los profesionales del área de Psicología, Educación Especial, Trabajo Social entre otras asumen el rol de preparadores laborales. Estos profesionales, son asesores de las personas con discapacidad para acompañarlos en el proceso de adaptación dentro de la empresa. Se encargan de

ayudar a la compañía para hacer los ajustes necesarios para esa labor cotidiana que ejerce la persona con discapacidad. Dan herramientas a los jefes y compañeros para aprender a cómo es trabajar con una persona con discapacidad. En momentos claves o críticos que afectan el desempeño de la persona, estos preparadores laborales se activan para poder asesorar a la compañía para hacer planes de acciones que apalanquen el desempeño de la persona con discapacidad.

La participación de entidades expertas, como la Fundación Best Buddies Colombia, confirma lo expuesto por Guisen y Monfrini (2024), quienes destacan que las alianzas institucionales son determinantes para reducir las barreras actitudinales y estructurales, al proporcionar acompañamiento psicosocial, capacitación a los equipos y mediación en los procesos de adaptación. Este acompañamiento, además, genera confianza tanto en los empleados con discapacidad como en las empresas, fortaleciendo la relación laboral y promoviendo la inclusión como parte de la cultura organizacional. Cabe mencionar que uno de los retos es la generación de nuevas alianzas con distintos actores interesados en la inclusión laboral. Al respecto, la incorporación de la academia, los gremios, los sindicatos, entre otros sectores, aportarían en los procesos de acompañamiento en la inclusión de personas con discapacidad.

OXXO Colombia siente que aunque estén guiados por una Fundación que es experta en el tema, hacer inclusión es un reto para la empresa, porque deben estar realmente comprometidos con el tema, y aunque el compromiso es genuino no deja de ser un desafío; en general las empresas que asumen el reto tienen la misma sensación, no es un proceso sencillo, como lo afirman Torres, Patiño, Duarte y Ruiz (2023) “se requieren estrategias que van desde la sensibilización del personal hasta el acondicionamiento de la infraestructura para que las personas puedan realizar su labor de forma segura, cuando en las organizaciones se centran y priorizan a la persona y no a la discapacidad se abre puertas a un sinnúmero de oportunidades dejando de lado la discapacidad como

incapacidad sino como la oportunidad de aportar algo a la sociedad desde las habilidades, fortalezas y conocimientos”.

## **4.2. Barreras y Facilitadores de la Inclusión Laboral**

La implementación de programas y políticas de inclusión laboral en las empresas es un proceso lleno de retos y desafíos, se requiere de un compromiso genuino y fuerte por parte de la organización para lograr sacar adelante los objetivos propuestos sobre el tema.

A continuación, se presentan las diferentes barreras que han enfrentado las empresas y los factores que facilitan la implementación del proceso.

### **4.2.1. Barreras enfrentadas**

Las barreras son los obstáculos que han enfrentado las empresas al momento de implementar procesos de inclusión laboral, las más frecuentes con las actitudinales ya que existen muchos prejuicios sobre el tema, la sociedad en general consideran que una persona con autismo, con síndrome de Down o con otra discapacidad intelectual no puede realizar actividades en una empresa, y esto no es diferente dentro de la organización, desde los empleados hasta los mismos directivos; se tiene desconocimiento sobre la discapacidad y por ende el personal no está preparado para aceptar las diferencias e incluir en el ambiente laboral a una persona con discapacidad, no saben cómo actuar para que ellos se sientan cómodos trabajando. De acuerdo con Vitoriano (2017), donde se menciona que “la conceptualización de la discapacidad se vería afectada por la experiencia previa que se tenga con personas con discapacidad, los conocimientos sobre la discapacidad, la accesibilidad a capacitación y la sensibilización sobre la discapacidad”, y es que esta percepción no ha cambiado y los mismos expertos en el tema lo dicen, el desconocimiento es una de las mayores barreras que dificultan los procesos de inclusión, muchos desconocen que una discapacidad intelectual no solo tiene causas genéticas o congénitas, sino que también existen las

causas adquiridas y por ello algunas personas que tienen discapacidad se ven como personas sin discapacidad y cuando los demás los consideran así, empiezan los temas de discriminación e incluso el bullying, por la simple razón de no actuar como se espera.

De acuerdo con lo dicho por Farieta (2019) “es necesario que las empresas puedan comprender la importancia de la inclusión laboral no solo en relación con el beneficio a una población históricamente marginada, sino que también se trata de incrementar la productividad de las empresas mientras se brinda la oportunidad de desarrollo y realización personal, económica y social a un sector importante de la población mundial y en especial colombiana”. Si no se tiene la información suficiente sobre el tema es muy difícil que una empresa tome la iniciativa de realizar procesos de inclusión laboral, ya que no reconocen el tema como una oportunidad estratégica.

Cuando se discrimina o señala a una persona con discapacidad se le causa un daño irreparable, si el simple hecho de no poder actuar y aprender como los demás ya les marca su vida, cuando la sociedad los ve como personas incapaces se genera en ellos una desconfianza que les impide buscar por sus propios medios la oportunidad para poder trabajar y salir adelante, por ello no acuden a las empresas y no tocan puertas en el mercado laboral. Parra, Alfonso y Daza (2022) mencionan que “los problemas psicológicos causados a esta población por la inseguridad sobre sus capacidades, al pensar que no serán lo suficientemente productivos para las organizaciones que los contratan, este es el motivo por el cual prefieren desistir de la posibilidad de vincularse laboralmente a una compañía”.

También se reportan barreras legales, como la confusión sobre los derechos y deberes en la contratación de personas con discapacidad. Así lo expresa Urrego:

“También existen barreras desde la parte legal, las cuales dificultan aún más estos procesos de inclusión. Sin embargo, muchas de ellas parten desde las interpretaciones y la lectura que se

haga de la ley. Por ejemplo, hay un mito o desinformación que tienen las empresas con respecto a si se puede desvincular una persona con discapacidad; a partir de estas dudas, muchas veces el área legal de las compañías sigue no realizar procesos de inclusión laboral y cierran esa puerta” (Urrego, Comunicación personal, 2025). Estas dificultades se alinean con lo planteado por Vitoriano (2017), quien sostiene que la percepción social de la discapacidad está determinada por el conocimiento previo, las experiencias personales y la formación recibida sobre el tema.

Otras barreras mencionadas son:

- Desconocimiento de la ruta de empleabilidad que se debe implementar
- Desconocimiento de las características de la discapacidad de la persona a contratar
- Considera que deben ser expertos en el tema de discapacidad y no se dan la oportunidad de aprender sobre la marcha
- En ocasiones simplemente hacen un cruce de hojas de vida y no cuentan con entidades que puedan apoyarlos y mostrar que tienen capacidades para poder ser productivos dentro de la empresa.
- Técnicamente no cuenta con una asesoría que les apoye en la identificación de ajustes razonables y cómo se deben implementar.
- Está asesoría debe incluir todos los ajustes en el proceso de reclutamiento, selección, vinculación inducciones y entrenamientos, para esto es que se requieren entidades expertas en el tema de Inclusión laboral.
- En ocasiones hay vacantes en las empresas que es muy difícil cubrir con personas con discapacidad o bien porque no se postulan o porque no cumplen con todos los requisitos tanto en formación como en experiencia.

- La dificultad del acceso a la educación superior o a la educación técnica o tecnológica para las personas con discapacidad; esto sigue siendo una barrera muy importante frente a la oferta y las posibilidades de inclusión laboral para ellos.

La falta del acceso a la educación si es una barrera que dificulta bastante que las empresas se interesen por implementar políticas y estrategias de inclusión laboral, como lo afirman Parra, Alfonso y Daza (2022) “Cuando las personas con discapacidad intentan ingresar al mundo laboral se enfrentan a grandes barreras culturales, sociales, económicas, etc. Principalmente, debido a que no cuentan con la formación académica requerida para obtener un trabajo formal y estable, en razón a que no tienen la posibilidad de acceder a educación de calidad”. Este punto abre además un debate nacional y es algo en lo que se debe trabajar en conjunto con el estado, la academia y la sociedad, si una persona no puede acceder a la educación laboral es porque las entidades de educación superior también deben ser inclusivas, deben existir garantías para que esta población pueda asistir a las universidades, con espacios adecuados para ellos y con acompañamiento especial para que el proceso de formación sea efectivo.

En opinión de la empresa Homecenter, es la confluencia de varios factores los que se establecen como desafío a resolver en cada proceso de inclusión, al respecto menciona que “Las principales barreras son del tipo estructural y actitudinal ya que dentro del plan para la contratación de las personas con discapacidad es necesario identificar tanto el perfil ocupacional, el rol o puesto de trabajo que se asignará, las herramientas y espacios accesibles según la condición de discapacidad y aún más importante la capacitación del personal o equipo de trabajo para que adopten tanto el lenguaje como los elementos facilitadores que permitan tener un ambiente inclusivo” (Homecenter, comunicación personal, 2025).

Estas barreras junto a la desinformación sobre las condiciones legales de contratación, los incentivos tributarios y la falta de motivación y apoyo por parte del Estado, son parte del problema que precisa, de las necesidades de acompañamiento que requieren las empresas.

Guisen y Monfrini (2024), concluyen que mientras la contratación de PcD siga siendo un acto voluntario y opcional, y su indiferencia no tenga consecuencias legales ni económicas; la inclusión laboral continuará dependiendo del fino hilo de las miradas filantrópicas y caritativas.

En su estudio, Torres, Patiño, Duarte y Ruiz (2023) mencionan:

“Reducir barreras que permitan la vinculación laboral, aún sigue siendo un trabajo con bastante campo donde las organizaciones tienen un papel muy importante, dentro de esas barreras se mencionan las siguientes: deficiencias en accesibilidad, formación académica y las barreras actitudinales. Desde las organizaciones se puede presentar barreras como desconocimiento sobre los beneficios, instalaciones no adecuadas para las personas con discapacidad como también que no existe desde el área de gestión humana programas orientados a la vinculación de personas con discapacidad”.

Por otra parte, Guisen y Monfrini (2024) advierten que la resistencia al cambio proviene tanto de las empresas como de las familias, quienes muchas veces no creen en la capacidad de las Personas con Discapacidad Intelectual para integrarse al trabajo competitivo. En este sentido, las barreras identificadas en las empresas de Bogotá no solo son institucionales, sino también culturales y sociales, lo que demuestra que la inclusión requiere una transformación profunda del paradigma laboral.

#### ***4.2.2. Factores facilitadores de inclusión laboral***

El éxito de la inclusión se atribuye principalmente a una cultura organizacional abierta, al compromiso de la alta dirección, y al acompañamiento de entidades especializadas. La formación

psicosocial, el acceso a la educación técnica o superior y los programas de primer empleo y empleos para la vida también son elementos que facilitaron la integración de los colaboradores con discapacidad.

Un programa de primer empleo tiene como objetivo apoyar la inserción al mercado laboral de personas que no han trabajado, esta es una iniciativa del gobierno que busca incentivar el acceso al mercado laboral de los grupos poblacionales que han sido vulnerados. (Notaria 19, Bogotá, 2023).

Empleos para la vida es un programa liderado por el Ministerio del Trabajo que busca fomentar el empleo formal a través de incentivos económicos y eliminar barreras de acceso para poblaciones específicas, entre ellos las personas con discapacidad. (Min trabajo, 2024).

“Estas acciones e iniciativas del Estado que permite que personas sin experiencia puedan llegar a trabajar, esto ha favorecido el inicio de la vida laboral de personas con discapacidad” (Barrera, comunicación personal, 2025).

“La asesoría y capacitación en inclusión, discapacidad y aspectos legales a los colaboradores es fundamental para el éxito de los procesos de inclusión laboral. También es más fácil que se implementen estos procesos cuando las compañías tienen programas de diversidad e inclusión, pues son empresas que tienen dentro de sus planes de acción ejes sólidos para los programas de responsabilidad social empresarial o ciudadanía corporativa”. (Best Buddies, comunicación personal, 2025).

Cuando se habla de los ejes sólidos hace referencia a los ejes de diversidad en los que las empresas trabajan ya sea género, comunidad LGBTIQ+, étnico, adulto mayor, etc. Si la empresa tiene claridad de lo que quiere y donde quiere impactar eso facilita la integración y los procesos de inclusión.

El acceso a la educación superior, a la formación para el trabajo es un gran facilitador para que las personas con discapacidad se sientan incluidas y, además, para que puedan desarrollar habilidades y obtener conocimientos para el desempeño laboral, aunque en el país el acceso a la educación sigue siendo muy limitado para esta población. Farieta (2019), menciona “que se debe promocionar, desde las bases laborales, políticas de inclusión a la par de la formación y programas de formación para la conciencia de igualdad”.

Alkosto tiene un convenio con el SENA para que los empleados con discapacidad que son vinculados a la empresa puedan además prepararse y cursar una carrera técnica, la entidad los capacita como auxiliares logísticos en almacenes de cadena. (W radio, 2023). Esto no solo facilita que la integración de empleados con discapacidad sea efectiva, sino que los motiva a ellos para que den lo mejor de sí en la compañía.

La presencia de aliados como Best Buddies y convenios con el SENA ilustra la importancia de las alianzas público-privadas, las cuales son recomendadas por Guisen y Monfrini (2024) como estrategias sostenibles de inclusión laboral.

Los procesos de formación psicosocial para las personas con discapacidad son un aspecto clave y fundamental les permite el desarrollo de habilidades blandas y habilidades de afrontamiento que les facilita no solamente ingresar al empleo sino mantenerse exitosamente dentro de las empresas. Así lo afirma uno de los expertos en temas de inclusión:

“La formación que reciben hoy en día las empresas con respecto al tema de Inclusión laboral, la oferta que hoy hay en cursos, diplomados; la formación que se está dando a las empresas, específicamente a las áreas de Recurso Humano es otro facilitador en el tema de la inclusión laboral” (Hernández, comunicación personal, 2025).

Por lo que se refiere a los facilitadores que se deberían promover en la inserción laboral, destacan, por un lado, que las empresas deberían seguir un proceso de adaptación, orientación y acompañamiento en el puesto de trabajo (Valero, Gonzalbo, et al, 2022), por ende, el apoyo de entidades especialistas en temas de inclusión laboral ha sido fundamental para implementar estas políticas en las empresas, esto ha sido clave para la permanencia de los empleados y para que las empresas realicen procesos que realmente generen impacto, esto acompañado de la cultura organizacional de la empresa y compromiso con el desarrollo social e inclusivo han facilitado la integración exitosa de estas personas que por mucho tiempo han sido vulneradas para acceder no solo al mercado laboral sino a la educación.

### **4.3. Evaluación de Estrategias**

Evaluar los procesos que han implementado las empresas analizadas es fundamental para dar a conocer los beneficios que trae la inclusión para las organizaciones, como se ha mencionado ya, es un reto hacer inclusión, pero el desafío vale la pena cuando se quiere impactar la sociedad, esto trae ganancia para todas las partes interesadas siempre y cuando las cosas se hagan de manera adecuada.

En los capítulos anteriores (3.1 y 3.2) se abordaron diversas dimensiones de la inclusión laboral, este apartado, entonces, se enfoca en evaluar los resultados obtenidos de las prácticas implementadas, destacando los beneficios para las empresas y las lecciones que pueden ser aplicadas en otros sectores.

Para evaluar las prácticas de inclusión laboral implementadas por las empresas que participaron del estudio, se tomaron en cuenta aspectos clave que permitieron entender la efectividad de las acciones implementadas y cómo estas contribuyen tanto a la integración de las

Personas con Discapacidad Intelectual como a la generación de impactos positivos en la organización. Los criterios fueron definidos de la siguiente manera:

**Beneficios percibidos por las empresas:** El objeto de estudio de la investigación fueron las empresas, por ello fue fundamental identificar los beneficios que ellas perciben al realizar procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual, a la par de la identificación de los aspectos positivos se realizó un análisis interno sobre si las estrategias implementadas respondían a las necesidades de las personas con discapacidad y la empresa, de tal forma que se diera un gana-gana. La medición de los logros fue compleja, pero se buscó identificar no solo los resultados evidentes como la contratación y el desempeño, sino también los beneficios más difíciles de cuantificar, como el cambio en la cultura organizacional, la motivación de los empleados y el fortalecimiento de la imagen corporativa.

**Importancia de las alianzas:** Para evaluar los procesos implementados por las empresas es importante definir la influencia de las alianzas, qué tan necesarias son y cómo las empresas han aprovechado el conocimiento y el apoyo de las entidades y personas que han asistido las actividades realizadas en la organización.

**Acceso a incentivos del gobierno:** Aunque se ha mencionado anteriormente que el objetivo principal por el cual las empresas han decidido realizar procesos de inclusión es el social y el compromiso que tienen con el apoyo a poblaciones vulnerables, es relevante indagar y analizar el tema de los incentivos que otorga el gobierno a las entidades que vinculan laboralmente a personas con discapacidad.

**Sostenibilidad de las acciones implementadas:** Se analizó si las estrategias implementadas por las empresas se han mantenido en el tiempo, y se seguirán implementando y el por qué, esto para definir si la inclusión es parte de la cultura empresarial.

A continuación, se da a conocer información importante obtenida después del análisis de los criterios definidos para la evaluación. Esta información tiene y debe ser tomada en cuenta por las empresas cuando realizan inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual.

#### ***4.3.1. Alianzas estratégicas***

Todas las empresas entrevistadas coinciden en la importancia de las alianzas externas, especialmente con la Fundación Best Buddies Colombia, que ha sido una pieza clave en la formación, inclusión y seguimiento de programas de inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. También se mencionan otras organizaciones como USAID, Fundación Saldarriaga Concha y el programa Pacto de Productividad.

Aunque las empresas quieran implementar programas de diversidad e inclusión consideran que es difícil hacerlo solas, sin la asesoría y ayuda de entidades especializadas en el tema, y es más complicado cuando quieren incluir laboralmente a Personas con Discapacidad Intelectual, porque para ello necesitan asesores que les permita tener un eficiente proceso de inclusión laboral y ajustarse tanto a las necesidades de la empresa como a los empleados.

Para que el proceso sea efectivo la empresa debe tener pleno conocimiento de los beneficios de la inclusión, de la discapacidad, sus causas y las estrategias que se usan para que las personas con discapacidad puedan desarrollar actitudes y habilidades que les permita trabajar e integrarse en la empresa.

La importancia de los aliados va más allá, debido a las barreras y retos que las personas con discapacidad han enfrentado tienen miedo de buscar trabajo, allí es donde el aliado cumple un papel fundamental, porque los ayudan a superar el miedo, los estimulan para aprender y adoptar habilidades que les permite mejorar en muchos aspectos de su vida, no solo el laboral, de esta

manera, al estar preparados, la empresa también les da la confianza para que formen parte de su equipo y se motiva a apoyarlos y aportarles al mejoramiento de su calidad de vida.

Esto tiene que ver con lo dicho por Guisen y Monfrini (2024) “los aliados de la inclusión estimulan el deseo de trabajar y eso es necesario para las personas con discapacidad”, además que de una u otra manera se le da la oportunidad a las empresas de que haya variedad de talentos.

Un aliado muy importante para las empresas que participaron de la investigación ha sido la Fundación Best Buddies Colombia, es importante recalcar el acompañamiento que ellos hacen a las empresas, brindando además un aporte de formación, que, aunque no es certificada académicamente, si ha permitido que las Personas con Discapacidad Intelectual que son vinculadas laboralmente han desarrollado habilidades que les permiten cumplir diferentes roles dentro de las empresas; cómo lo afirman Parra, Alfonso y Daza (2022) “la formación y el empleo están directamente relacionados”, y esto totalmente cierto, una empresa no contrata a alguien que no tenga formación o que no esté capacitado para cumplir sus funciones, las empresas tiene como principal objetivo el rendimiento y desempeño empresarial, por eso el talento humano debe tener las habilidades y capacidades para contribuir a ello, a su crecimiento.

#### ***4.3.2. Incentivos del gobierno***

Los incentivos para la contratación van desde la reducción de los impuestos por la cantidad de personas vinculadas, el reconocimiento de hasta el 200% de los aportes de la nómina pagada al trabajador con discapacidad, se les otorga puntajes adicionales para la participación en licitaciones públicas por cada persona contratada que participa en el proyecto y genera reconocimientos e incentivos ante la comunidad empresarial, las empresas que adoptan políticas inclusivas.

Algunas empresas reconocen la existencia de incentivos tributarios y legales, como reducción de impuestos o beneficios en licitaciones. Muchas empresas se benefician

tributariamente, pues son incentivos importantes que les reducen gastos, y es un factor que posibilita la inclusión; los incentivos se otorgan a todo tipo de empresas que haga inclusión.

La Fundación Best Buddies Colombia, describe los incentivos a los pueden acceder las empresas que realizan procesos de inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual:

“Decreto 553 de 2024, artículo 2.2.6.1.10.3, numeral 4 | Aporte estatal de 35% de un (1) SMLMV por cada trabajador adicional vinculado que se hubiere cotizado en los respectivos subsistemas, previo a la fecha de postulación.

Deducción en el impuesto de renta del 200% del valor del salario y prestaciones de los trabajadores con limitaciones de más del 25%, mientras esta vinculación laboral sea vigente.

Disminución del 50% en la cuota de aprendices que está obligado a contratar. Si emplea aprendices con limitación de más del 25%.

En licitaciones públicas, puntaje adicional (1%) para proponentes con trabajadores con discapacidad. Decreto 392 de 2018.

Descuentos en renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina para los empleadores que contraten Personas con Discapacidad, entre otras poblaciones (Ley 1429 de 2010, artículo 10).

Descuento en renta por el valor de la donación destinada al mantenimiento de programa de RSE.

Los contribuyentes del ICA que empleen Personas con Discapacidad en Medellín, podrán descontar de su base gravable, una suma equivalente al 100% del valor de los pagos realizados (acuerdo 50 de 1997, artículo 159).

Prelación para recibir créditos o subsidios del estado, cuando su destino es para programas que den empleo a personas con discapacidad.

Beneficios arancelarios en la importación de maquinaria y equipos destinados al trabajo de personas con discapacidad”.

Bogotá en abril de este año, lanzó un programa llamado Empleo Incluyente, que promueve la contratación de 11 grupos poblacionales entre ellos, personas con discapacidad certificada. “Con el objetivo de cerrar brechas y generar oportunidades reales de empleo, la Secretaría de Desarrollo Económico lanza el programa Empleo Incluyente, una iniciativa innovadora que reconoce el talento, promueve la diversidad, equidad e inclusión y fortalece el tejido empresarial con enfoque social. Esta estrategia otorga incentivos económicos de hasta \$3 millones a los empleadores que vinculen laboralmente a personas pertenecientes a poblaciones que históricamente han enfrentado mayores barreras para acceder al mercado laboral formal”. (Secretaría de Desarrollo Económico, Bogotá, 2025).

El marco normativo de la discapacidad en Colombia, establecido por el Ministerio del Trabajo, establece una serie de leyes y decretos donde no solo se estipulan los derechos de las personas con discapacidad, sino también los beneficios e incentivos que obtienen las empresas cuando realizan procesos de vinculación laboral para esta población. (Ministerio del trabajo, s.f).

#### ***4.3.3. Beneficios para las empresas***

Muchos de los beneficios son intangibles, el aporte que puede dar una persona con discapacidad a la empresa es muy valioso; el tema es que es difícil medir y contar con indicadores, eso no resta el impacto positivo a las empresas; entre los beneficios mencionados por las empresas se destacan: Mejoras en el clima laboral, generación de sentido de pertinencia en los colaboradores por implementar programas de responsabilidad social empresarial, mejoras dinámicas de comunicación y trabajo en equipo entre los colaboradores que trabajan con las personas con discapacidad, mayor conciencia sobre el reconocimiento de las diferencias, fomento del

compromiso, empoderamiento y lealtad hacia el trabajo es reconocido por la empresa y un elemento que no es tan tangible y que las empresas lo manifiestan de alguna manera y es el cambio de actitudinal en todos los funcionarios, encuentran muy valioso que personas que tienen algún tipo de limitación sean tan comprometidos y sean tan eficientes.

Lo anterior refleja lo expresado por la Universidad Internacional de Valencia (2025), “Al fomentar un ambiente inclusivo, las empresas pueden aprovechar una amplia gama de perspectivas y habilidades que enriquecen la toma de decisiones y la innovación. Esto no solo mejora el rendimiento del equipo, sino que también fortalece la cultura organizacional”.

La inclusión también ha fortalecido la imagen corporativa y ha despertado una mayor conciencia sobre la diversidad y el respeto; el aporte que genera la contratación de personas con discapacidad puede valorarse en la construcción de un ambiente laboral incluyente, cooperativo y con la promoción de una conciencia social, de igual manera genera en los equipos de trabajo una perspectiva más amplia tanto del cliente interno como del externo comprendiendo las diversas necesidades que pueden tener en la prestación de sus servicios o la venta de sus productos, finalmente las empresas se ven beneficiadas en su imagen corporativa y la consideración de priorizarlas en proyectos de impacto social. (Alkosto, Hiperahorro). La Fundación Prodis afirma que, al promover la inclusión, las empresas pueden fomentar la diversidad, la igualdad de oportunidades, mejorar su imagen y reputación, cumplir con las normas y generar beneficios económicos a largo plazo.

Empresas como Homecenter y El Corral manifestaron que el impacto que estos procesos han tenido en la imagen corporativa de la empresa se ve reflejado en la fidelización de los clientes, es muy gratificante para ellos escucharlos decir que van a comprar a sus tiendas no solo por sus

productos, sino porque han empleado a personas con discapacidad y eso les ha hecho mejorar su calidad de vida no solo a ellos sino a sus familias.

El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019). Algunos de los beneficios mencionados anteriormente reflejan que la inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual ha logrado que los empleados se sienten motivados y valorados, se obtiene además una comunicación asertiva e inclusiva, el trabajo en equipo se intensifica, entre otras cosas, esto logra además que los empleados se sientan seguros y satisfechos con su trabajo y el entorno laboral, mejorando la eficiencia colectiva, la productividad y el desempeño empresarial.

Así mismo, Torres et al. (2023) destacan que las empresas incluyentes logran fortalecer su posicionamiento ante clientes y la comunidad, debido a que la diversidad impulsa una imagen positiva y mejora la relación con los grupos de interés. Esto se refleja en los resultados de tu investigación, donde las empresas mencionan un mayor reconocimiento institucional y una percepción favorable por parte de los consumidores.

En el plano interno, los beneficios observados guardan relación con lo expuesto por Guisen y Monfrini (2024), quienes identifican que los equipos diversos incrementan la cooperación, la creatividad y la empatía entre los empleados. Este efecto también ha sido reportado en estudios sobre gestión del talento humano inclusivo, donde se demuestra que la diversidad mejora la innovación organizacional y la toma de decisiones colectivas.

El docente e investigador de la Universidad Industrial de Santander, Andrés Leño, quien es experto en temas de Responsabilidad social empresarial menciona que:

“Los beneficios de implementar un programa de Responsabilidad Social Empresarial enfocado el eje de la calidad de vida laboral y el respeto a la diversidad son múltiples:

**Mejora de la Reputación e Imagen de Marca:** Las empresas socialmente responsables son percibidas de manera más positiva por el público, lo que genera confianza y lealtad.

**Atracción y Retención de Talento:** Los profesionales, especialmente las nuevas generaciones, prefieren trabajar en empresas con propósito y compromiso social, lo que reduce la rotación y mejora el clima laboral.

**Reducción de Riesgos:** La RSE ayuda a identificar y mitigar riesgos legales, operativos y reputacionales, evitando crisis y sanciones.

**Ventaja Competitiva y Diferenciación:** En mercados saturados, la RSE puede ser un factor distintivo que atrae a consumidores conscientes y abre nuevas oportunidades de negocio.

**Innovación y Eficiencia Operativa:** La búsqueda de soluciones más sostenibles a menudo lleva a la innovación en productos, procesos y servicios, ya la optimización del uso de recursos.

**Mejora de las Relaciones con los Stakeholders:** Fortalece los lazos con clientes, proveedores, comunidades y autoridades, generando un entorno más favorable para el negocio”. (Leaño, Comunicación Personal, 2025).

Esta postura del docente permite dejar en evidencia que, aunque algunos beneficios no son tangibles y por ende es muy difícil medirlos, si son importantes para las empresas, y finalmente se traducen o se reflejan en el aspecto económico.

## 5. Conclusiones

La inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual representa un desafío y, a la vez, una oportunidad para las empresas en Colombia, especialmente en un contexto como el de Bogotá, donde la diversidad poblacional exige respuestas empresariales responsables y sostenibles. Este trabajo, desde el campo de la Gestión Empresarial, demuestra que los procesos de inclusión no solo tienen implicaciones sociales, sino que también aportan significativamente al fortalecimiento organizacional. La relevancia de seguir investigando desde la academia en torno a este tema radica en la necesidad de generar conocimiento que oriente la formulación de políticas públicas, el diseño de estrategias empresariales efectivas y la construcción de culturas organizacionales más humanas, justas y equitativas. La academia, particularmente desde programas como Gestión Empresarial, debe continuar impulsando estudios que visibilicen buenas prácticas, evalúen impactos y propongan soluciones a los retos aún persistentes en el camino hacia la verdadera inclusión, permitiendo así que las empresas sean partícipes de un cambio en la sociedad.

La investigación permitió identificar que las empresas comerciales de Bogotá analizadas (Alkosto, Homecenter, Juan Valdez, El Corral y OXXO) han desarrollado estrategias y políticas de inclusión laboral centradas en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en alianzas con entidades especializadas como la Fundación Best Buddies Colombia. Dichas estrategias incluyen procesos de sensibilización del personal, adecuaciones metodológicas en selección e inducción, acompañamiento continuo y formación en habilidades laborales. Se logró evidenciar que la ejecución de los programas de oportunidad laboral se desarrolla a través de un sistema estructurado que contempla fases clave como la creación de alianzas estratégicas, la realización de procesos de selección adaptados, inducciones accesibles, acompañamiento permanente, capacitación constante y evaluaciones periódicas. Estas acciones reflejan un compromiso institucional que trasciende el

cumplimiento normativo y evidencia una visión ética y socialmente responsable de la gestión empresarial, donde la inclusión se asume como parte del desarrollo organizacional sostenible.

El análisis permitió determinar que las principales barreras para la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual se relacionan con los prejuicios sociales, la falta de conocimiento sobre la discapacidad, los aspectos legales, la falta de formación académica y la carencia de infraestructura o recursos técnicos en algunas empresas. Algunas de estas barreras son de fácil intervención, mientras que otras —como el acceso a la educación— requieren un esfuerzo más profundo que involucre al Estado, la academia y la sociedad en general, constituyendo un reto para el país. No obstante, factores como la sensibilización del talento humano, el acompañamiento de profesionales expertos y de entidades educativas como el SENA, y el liderazgo comprometido desde la alta dirección actúan como facilitadores esenciales para la integración exitosa. Gracias a estos facilitadores, las empresas han superado los desafíos, convirtiéndolos en oportunidades de mejora, lo cual evidencia que la efectividad de los programas depende en gran medida de la cultura organizacional y del trabajo articulado entre empresa y fundaciones aliadas, en concordancia con los planteamientos teóricos que destacan el rol de la cultura corporativa y la gestión humana en los procesos de inclusión sostenible.

Asimismo, se evaluaron las mejores prácticas de inclusión laboral implementadas, identificando los beneficios empresariales obtenidos. Se comprobó que estas prácticas están orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, la mejora del desempeño colectivo y el incremento de la reputación corporativa. Las mejores prácticas no buscan únicamente el beneficio económico, sino que se orientan de manera consciente hacia el bienestar integral de las personas con discapacidad intelectual, garantizando su desarrollo personal, laboral y social dentro de un entorno de respeto, apoyo y reconocimiento. Las empresas que adoptan la inclusión como parte de

su estrategia de RSE experimentan beneficios tanto internos como externos: mayor cohesión de los equipos, reducción de la rotación laboral y una percepción positiva por parte de sus grupos de interés. De esta forma, la inclusión se configura como un componente esencial del desarrollo organizacional sostenible y una fuente de ventaja competitiva basada en valores. La inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual influye positivamente en el desempeño empresarial, al fortalecer el capital humano, mejorar la cultura organizacional y consolidar una gestión más responsable, equitativa y competitiva. Su implementación demuestra que la sostenibilidad no depende únicamente de los resultados económicos, sino también del compromiso con la equidad, la diversidad y la justicia social.

Este trabajo de investigación constituye una contribución significativa al campo de la Gestión Empresarial, al evidenciar que la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual no solo es posible, sino también beneficiosa y transformadora para las empresas y la sociedad. Las organizaciones que comprenden que la diversidad es una fuente de aprendizaje, innovación y ventaja competitiva construyen entornos más productivos, sostenibles y humanos. Así, este estudio invita a las empresas comerciales de Bogotá —y del país en general— a no limitar la inclusión al cumplimiento normativo, sino a integrarla como un eje estratégico de su gestión.

## **6. Recomendaciones**

El proceso de investigación sobre la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad intelectual ha permitido identificar aspectos clave que requieren atención y acción articulada entre diversos actores. El Estado, a través de políticas públicas más eficaces y sostenibles; las empresas, como agentes de cambio en sus prácticas organizacionales; las

instituciones educativas, mediante la formación inclusiva y pertinente; y la sociedad en general, desde una postura más empática e informada, deben asumir un rol activo en la construcción de entornos laborales más equitativos y accesibles.

Desde la Universidad Industrial de Santander y específicamente desde el programa de Gestión Empresarial del IPRED, se reconoce la importancia de seguir fortaleciendo la investigación aplicada en torno a la diversidad e inclusión en el ámbito empresarial. Este tipo de estudios aporta no solo al desarrollo académico, sino también a la transformación de prácticas empresariales que impactan positivamente a la sociedad. Por ello, se hace un llamado a estudiantes, investigadores, empresarios y tomadores de decisiones para continuar explorando, analizando y compartiendo experiencias que promuevan la inclusión como un principio fundamental del desarrollo organizacional.

A partir de los hallazgos de esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones dirigidas a los actores involucrados:

Fortalecer los procesos de formación y sensibilización interna, dirigidos a todo el personal, especialmente en temas de discapacidad intelectual, ajustes razonables y trato digno. Esto facilitará un entorno más receptivo y empático, reduciendo barreras actitudinales.

Diseñar estrategias inclusivas desde la planeación organizacional, integrando la inclusión laboral como parte de los objetivos estratégicos y no solo como acciones aisladas. Esto implica asignar recursos, definir metas medibles y establecer sistemas de evaluación y mejora continua.

Ampliar las alianzas interinstitucionales, no solo con organizaciones expertas en inclusión laboral, sino también con centros educativos, entidades gubernamentales y programas de formación técnica, para fortalecer las competencias laborales de las Personas con Discapacidad Intelectual y facilitar su vinculación al mercado laboral.

Promover la difusión de buenas prácticas y casos exitosos, como los documentados en esta investigación, con el fin de incentivar a otras empresas a implementar procesos similares y visibilizar los impactos positivos facilita el cambio de percepción y motiva la adopción de políticas inclusivas.

Fomentar desde las políticas públicas la generación de incentivos sostenibles y asesorías especializadas, que no solo faciliten la contratación, sino también la permanencia laboral. El acompañamiento continuo y el acceso a formación son esenciales para lograr una inclusión efectiva y duradera.

### Referencias Bibliográficas

Alkosto. (2025). ¿Quiénes somos? [En línea]. Tomado de: <https://www.alkosto.com/nuestra-compania/quienes-somos>

Banco Mundial. (2021). La inclusión de las personas con discapacidad, clave para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. Tomado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/12/02/la-inclusion-de-las-personas-con-discapacidad-clave-para-el-desarrollo-sostenible-de-america-latina-y-el-caribe>

Best Buddies. Investigación sobre el programa de oportunidad laboral. [En físico]. Página 18.

Best Buddies. (2025). ¿Quiénes somos? [En línea]. Tomado de: <https://www.bestbuddies.org.co/>

Building Talent (2024). Políticas inclusivas en las empresas: como desarrollar un plan de inclusión y diversidad. Tomado de: <https://www.il3.ub.edu/blog/politicas-inclusivas-en-las-empresas-como-desarrollar-un-plan-de-inclusion-y-diversidad/>

Cognos online. (2023). Que es la inclusión laboral y porque es importante. Tomado de: <https://cognosonline.com/que-es-inclusion-laboral-importancia/>

Cuso internacional. (2018). Barreras al acceso y permanencia en el mercado laboral. Tomado de: <http://www.ambq.gov.co/wp-content/uploads/2019/05/3-Sesion-Comite-Metropolitano-de-Empleo-Presentacion-del-Docmento-de-Analisis-de-Barreras-de-Cuso-International.pdf>

El Corral. (2025). Nosotros. [En línea]. Tomado de: <https://www.elcorral.com/nosotros>

Escuela colombiana de rehabilitación. Inclusión laboral de personas con discapacidad. Tomado de: <https://acortar.link/1RbC3q>

Farieta Jimenéz. (2019). Los fundamentos para la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. Universidad Militar Nueva Granada. [En línea]. Tomado de: <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/aa729de3-44c5-4ed5-bc36-5cc769f101dc/content>

Fundación corona. (2021). Acceso a la educación y empleo formal, los retos para la población con discapacidad en Colombia. Tomado de: [https://www.fundacioncorona.org/es/biblioteca/blog/acceso-la-educacion-y-empleo-formal-los-retos-para-la-poblacion-con-discapacidad-0#:~:text=\(Colombia%2C%2003%20de%20diciembre%202021,a%20servicios%20de%20intermediaci%C3%B3n%20laboral%2C](https://www.fundacioncorona.org/es/biblioteca/blog/acceso-la-educacion-y-empleo-formal-los-retos-para-la-poblacion-con-discapacidad-0#:~:text=(Colombia%2C%2003%20de%20diciembre%202021,a%20servicios%20de%20intermediaci%C3%B3n%20laboral%2C)

Fundación Prodis. (2023). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) e Inclusión Laboral. [En línea]. Tomado de: <https://prodis360.org/responsabilidad-social-corporativa-rsc-e-inclusion-laboral/?srsltid=AfmBOoraNQNyZu3UjmOxuyC7ee32ksc2MmqF4Czm8vNBwdhEZwxNGoXz>

Giraldo Villegas, J. E. (2024). Inclusión laboral de personas con discapacidad: análisis de impacto a un grupo de empresas del sector privado [Trabajo de grado, Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA]. Repositorio Institucional CESA. Tomado de: <https://repository.cesa.edu.co/server/api/core/bitstreams/770365fe-7878-402f-88c2-34c891e6a7ab/content>

Gobierno de Bogotá. ¿Qué es discapacidad, tipos de discapacidad, paradigmas y modelos de la discapacidad? Tomado de: <https://www.gobiernobogota.gov.co/transformacion-imaginarios-paradigmas/capitulo-discapacidad-tipos-discapacidad>

Guevara et. Al (2020). Metodología de investigación educativa. Tomado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>

Guisen, M.y Monfrini, E. (2024). Inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual en el sector privado de la ciudad de Rosario, Santa Fe, Argentina. INNOVA Research Journal, 9(2), 140-166. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n2.2024.2467>

Hernández (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilísticos que existen. Tomado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252021000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación (sexta edición). McGraw-Hill Education.

Homecenter. (2025). Nuestra empresa. [En línea]. Tomado de: <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/mashomecenter/nuestra-empresa>

Homecenter. (s.f). Responsabilidad social empresarial. [En línea]. Tomado de: <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/mashomecenter/rs/mejoramiento-calidad-de-vida>

Juan Valdez (2025). ¿Quiénes somos? [En línea]. Tomado de: <https://juanvaldez.com/quienes-somos/>

La nota económica. Cuatro empresas colombianas que están liderando programas de inclusión laboral para personas con discapacidad. Tomado de:

<https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/cuatro-empresas-colombianas-que-están-liderando-programas-de-inclusion-laboral-para-personas-con-discapacidad/>

Martínez (2018), como se citó en: Guevara et. Al 2020. Metodologías de investigación educativa.

Tomado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>

Medline plus. (s.f). Síndrome de Down. Tomado de:

<https://medlineplus.gov/spanish/downsyndrome.html>

Michael Pague. Inclusión laboral en Colombia, un camino por recorrer. Tomado de:

<https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/integraci%C3%B3n-y-compromiso/inclusi%C3%B3n-laboral-en-colombia-un-camino-por-recorrer>

Ministerio de trabajo. (2024). Empleos para la vida. [En línea]. Tomado de:

<https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2024/mayo/se-reglamenta-el-programa-empleos-para-la-vida--incentivos-para-la-creacion-y-permanencia-de-nuevos-empleos-formales>

Ministerio del trabajo. (s.f). Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad, Marco normativo.

[En línea]. Tomado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/derechos-fundamentales-del-trabajo/inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad>

Ministerio de salud y protección social. Resolución 113 de 2020. Tomado de:

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=90389>

M.F. Bietti, “Personas con discapacidad e inclusión laboral en América Latina y el Caribe:

principales desafíos de los sistemas de protección social”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/23), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2023. Tomado de: <https://acortar.link/HgQHAQ>

Notaria 19, Bogotá. (2023). Ley del primer empleo. [En línea]. Tomado de:

<https://www.notaria19bogota.com/ley-del-primer-empleo/>

OBBIA. (2024). La estrategia DEI para un lugar de trabajo inclusivo. [En línea]. Tomado de:

[https://obbia.cat/es/la-estrategia-dei-para-un-lugar-de-trabajo-](https://obbia.cat/es/la-estrategia-dei-para-un-lugar-de-trabajo-inclusivo#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20RAE%3A%20Variedad%2C%20desemejanz)

[inclusivo#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20RAE%3A%20Variedad%2C%20desemejanz](https://obbia.cat/es/la-estrategia-dei-para-un-lugar-de-trabajo-inclusivo#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20RAE%3A%20Variedad%2C%20desemejanz)  
[a,etnias%2C%20orientaciones%20sexuales%2C%20edades%20E2%80%A6](https://obbia.cat/es/la-estrategia-dei-para-un-lugar-de-trabajo-inclusivo#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20RAE%3A%20Variedad%2C%20desemejanz)

Organización Internacional del Trabajo. (2024). La inclusión laboral de personas con discapacidad en agenda. [En línea]. Tomado de: [https://www.ilo.org/es/resource/news/la-inclusion-](https://www.ilo.org/es/resource/news/la-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad-en-agenda)

[laboral-de-personas-con-discapacidad-en-agenda](https://www.ilo.org/es/resource/news/la-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad-en-agenda)

Organización Internacional del Trabajo. (2025). Trabajo decente y discapacidad. [En línea].

Tomado de: [https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-](https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/Nota%20Discapacidad%20OIT%20Argentina_ESP_v2.pdf)

[03/Nota%20Discapacidad%20OIT%20Argentina\\_ESP\\_v2.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/Nota%20Discapacidad%20OIT%20Argentina_ESP_v2.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2024). Una apuesta por la diversidad. [En línea]. Tomado

de: <https://www.ilo.org/es/resource/news/una-apuesta-por-la-diversidad>

Organización Mundial de la Salud. (2023). Discapacidad. tomado de:

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>

Ortega Alvarado, A. D., & Ramírez Velásquez, J. C. (2025). Inclusión laboral de personas con

discapacidad: desafíos y oportunidades. Pacha Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global, 6(17), e250401. <https://doi.org/10.46652/pacha.v6i17.401>

OXXO. (2025). Quienes somos. [En línea]. Tomado de: <https://oxxo.co/quienes-somos>

Pacto de productividad. (2025). Tablero de datos sobre inclusión laboral de Personas con discapacidad en Colombia. [En línea]. Tomado de:

<https://www.pactodeproductividad.com/2025/07/21/datos/>

- Parra Rodríguez, N. T., Alfonso Bonilla, L. M., & Daza Castro, J. F. (2022). Estrategia de promoción de incentivos para la contratación laboral de personas con discapacidad física en las diferentes organizaciones [Trabajo de grado, Universidad EAN]. Repositorio Institucional Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/items/e5ae1aee-e6af-4fb8-9f19-405be778cfcc>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 15(28), 1–18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Pymas. (2022). Inclusión laboral en Colombia. Tomado de: <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/recursos-humanos/inclusion-laboral-colombia>
- Ramírez-Cadena, A., López-Justicia, M. D., & Nieto-Márquez, S. (2022). Inclusión laboral de las Personas con Discapacidad Intelectual: Revisión sistemática. Revista de la Facultad de Medicina (México), 65(1), 45–51. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0026-17422022000100007](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0026-17422022000100007)
- Responsabilidad Social. (2022). Responsabilidad Social Empresarial (RSE): qué es, definición, beneficios y ejemplos. [En línea]. Tomado de: <https://responsabilidadsocial.net/responsabilidad-social-empresarial-rse-que-es-definicion-beneficios-y-ejemplos/>
- Secretaría de desarrollo económico, Bogotá. (2025). Bogotá lanza el programa Empleo Incluyente: incentivos económicos para empresas que apuesten por la diversidad e inclusión laboral. [En línea]. Tomado de: <https://desarrolloeconomico.gov.co/bogota-lanza-el-programa->

empleo-incluyente-incentivos-economicos-para-empresas-que-apuesten-por-la-diversidad-e-inclusion

laboral/#:~:text=El%20incentivo%20econ%C3%B3mico%20ser%C3%A1%20entregado,el%20coraz%C3%B3n%20del%20mercado%20laboral.

Torres, C., Patiño, M., Duarte, L., & Ruiz, D. (2023). Inclusión laboral de personas con discapacidad y su impacto interno y externo en las organizaciones [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio Institucional Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/12345>

Triage, Healt. (s.f). Guia rápida para adaptaciones razonables en el trabajo. Tomado de: <https://www.triagehealth.org/espanol/guiarapida-adaptaciones/>

UNIR. (2023). ¿Qué es la discapacidad intelectual? Tipos y por qué es crucial su estudio. [En línea]. Tomado de: <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/discapacidad-intelectual/>

Universidad EAN. Inclusión laboral de personas con discapacidad y su impacto interno y externo en las organizaciones. 2023. Tomado de: <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/0b2b6859-14fb-4a14-a629-a22f1555c692/content>

Universidad Externado de Colombia, inclusión laboral en Personas con Discapacidad Intelectual nivel leve, en cargos a nivel asistencial, en la alcaldía de Villeta, Villeta Cundinamarca, [En línea], mayo 2023, tomado de: <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/a2c17980-2366-4961-ad9b-a3bf5b1b7392>

Universidad Libre. Facultad de derecho. Barreras del mercado laboral para personas discapacitadas. Bogotá Colombia 2023: Tomado de: <https://acortar.link/KeuWFD>

Universidad de la Sabana. Actitudes de los docentes frente a la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales. 2018. Tomado de:

<https://www.redalyc.org/journal/834/83460719002/html/>

Universidad VIU. (2025). Inclusión laboral: imprescindible para el desarrollo empresarial. [En línea]. Tomado de: <https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/inclusion-laboral-imprescindible-para-el-desarrollo-empresarial>

Valero, Gonzalbo, et al. (2022). Barreras y facilitadores de la inserción laboral de las Personas con Discapacidad Intelectual. [En línea]. Tomado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9077625>

Victoriano Villouta, Eugenia. (2017). Facilitadores y barreras del proceso de inclusión en educación superior: la percepción de los tutores del programa Piame-UC. Estudios pedagógicos (Valdivia), 43(1), 349-369. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000100020>

## Apéndices

### Apéndice A. Entrevista sobre Inclusión Laboral



Estimado/a representante empresarial / experto en inclusión laboral.

La presente entrevista está dirigida a empresas de la ciudad de Bogotá que implementan políticas de inclusión laboral para Personas con Discapacidad Intelectual. Su propósito es recopilar información clave para una investigación académica que busca analizar el impacto de estas iniciativas en el desempeño empresarial y en la integración social de esta población.

A través de sus respuestas, podremos identificar estrategias efectivas, buenas prácticas y desafíos en la implementación de programas de inclusión laboral. La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada exclusivamente con fines académicos, en cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué políticas y estrategias ha implementado su empresa para la inclusión laboral de Personas con Discapacidad Intelectual?

2. ¿Qué lo motivó a implementar estas políticas y a trabajar con personas que tienen discapacidad intelectual?
3. ¿Qué recursos (económicos, humanos, tecnológicos) han sido necesarios para implementar estas estrategias?
4. ¿Cómo seleccionan y vinculan a los candidatos con discapacidad intelectual?
5. ¿Qué barreras han enfrentado al implementar la inclusión laboral y cómo las han superado?
6. ¿Qué factores han facilitado la integración exitosa de estos empleados en el ambiente laboral?
7. ¿Qué tipos de adaptaciones (físicas, tecnológicas o metodológicas) han implementado para garantizar su desempeño?
8. ¿Se realiza algún tipo de acompañamiento para los empleados con discapacidad intelectual vinculados en la empresa?
9. ¿Antes de vincular a estas personas en la organización, ¿Se implementan estrategias de sensibilización con el resto de personal?
10. ¿Qué beneficios ha identificado su empresa desde la implementación de la inclusión laboral?
11. ¿Han recibido incentivos o apoyo del gobierno para fomentar la inclusión laboral?
12. ¿Han trabajado en alianza con entidades externas (ONG, fundaciones, instituciones educativas) para fortalecer la inclusión?
13. Con base en su experiencia, ¿qué recomendaciones daría a otras empresas interesadas en implementar programas de inclusión laboral?