PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL: UNA MIRADA DESDE LAS EXPERIENCIAS INSTITUCIONALES DE LOS COLABORADORES DEL SENA, CENTRO DE FORMACIÓN CIGEC EN VALLEDUPAR

SILVIA JOHANA GONZÁLEZ DÍAZ

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CÉSAR

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

VALLEDUPAR, CESAR

2026

PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL: UNA MIRADA DESDE LAS EXPERIENCIAS INSTITUCIONALES DE LOS COLABORADORES DEL SENA, CENTRO DE FORMACIÓN CIGEC EN VALLEDUPAR

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de psicólogo

Autor

SILVIA JOHANA GONZÁLEZ DÍAZ

Director(es) de proyecto:

LUZ KARIME HERNÁNDEZ

Magister en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

MARGARETH ARZUAGA

Especialista y Magister en Desarrollo Organizacional y Procesos Humanos

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CÉSAR

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

VALLEDUPAR, CESAR

2026

DEDICATORIA

Dedico este proyecto, primeramente, a Dios, porque sin su voluntad nada sucede. A mis padres, quienes con mucho esfuerzo me sostuvieron y apoyaron cuando más lo necesité y aún lo continúan haciendo. A mi hijo, que es la fuerza que guía mi voluntad de comerme el mundo para darle la mejor vida posible. A mis hermanos, por ser una voz de aliento y un ejemplo a seguir. Y, finalmente, a mi prometido, la persona con quien formé una familia y quien me acompañó en todas las etapas de este proceso: gracias por cumplir con tu rol de padre para que yo pudiera cumplir mi rol de estudiante.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profundo agradecimiento al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), por abrirme sus puertas y poner a mi disposición su talento humano, siempre presto a colaborar y generar los espacios necesarios para la realización de este proyecto. Gracias por ser el pilar institucional que hizo posible este camino de aprendizaje.

A mis docentes tutoras, mi mayor reconocimiento por su entrega incondicional; gracias por su profesionalismo, por cada una de sus correcciones oportunas y entendibles, pero sobre todo por la paciencia y el rigor con el que guiaron este proyecto, sus enseñanzas no solo pulieron este trabajo, sino que transformaron mi visión como futura profesional.

Asimismo, quiero expresar mi gratitud a mi cuñada Amalia, cuyo apoyo incondicional al cuidado de mi hijo fue el pilar que me permitió dedicar las horas necesarias a mi formación académica. Sin su generosidad y cariño este camino habría sido mucho más difícil.

Por último, quiero agradecerme y abrazarme a mí misma por tener la fuerza de voluntad de corregir y terminar este proyecto, porque fueron días y meses difíciles donde quise renunciar, donde no tenía fuerza física ni mental para pensar o escribir y, aun así, me obligué a culminar. Me obligué a dedicarle tiempo aún sintiendo que no me alcanzaba el tiempo para nada, porque todos ven el logro, pero pocos vieron el esfuerzo, el dolor, la falta de confianza y la desmotivación. Gracias, Silvia Johana González Díaz, por decirte que sí y por apostarle a tus sueños.

TABLA DE CONTENIDO

MOMENTO I. ESTADO DEL ARTE 10

Revisión de la literatura 10

Teorías de la diversidad y la inclusión laboral *14*

Teorías sobre el género en las organizaciones *15*

La cultura organizacional y la gestión publica *16*

Surgimiento de prácticas y políticas de inclusión laboral en el sector público colombiano *17*

Marco legal-bases legales *18*

Vinculaciones conceptuales y practicas 19

MOMENTO II: PLANTEAMIENTO PROBLÉMICO 21

Enunciación del campo temático 21

Acercamiento a la problemática 22

Preguntas de investigación 24

PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN 25

Central *25*

Derivados *25*

Definición de Premisas 25

MOMENTO III. MARCO METODOLÓGICO 26

Enfoque de la investigación 26

Tradición de la investigación 26

Muestreo, unidad de estudio e informantes clave 26

Técnica e instrumento de recolección 27

Proceso de análisis de la información 32

Consideraciones Éticas 32

MOMENTO IV: RESULTADOS 34

Análisis descriptivo 35

Triangulación hermenéutica 53

MOMENTO V: INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN 55

Reflexiones Finales 55

Sugerencias 58

Lista de tablas

Tabla 1 Niveles de la cultura organizacional según Edgar Schein (1988) 16

Tabla 2 Conceptualización de categorías 26

Lista de figuras

Figura 1 Triangulación Hermenéutica 54

Resumen

La presente investigación analiza las prácticas y políticas de inclusión laboral en el centro de formación CIGEC del SENA en Valledupar, desde las experiencias y percepciones de sus colaboradores. Este estudio se fundamenta en la necesidad de evidenciar el nivel de coherencia entre el discurso institucional y la implementación real de la inclusión en entidades públicas, la metodología utilizada es de tipo cualitativo con una tradición fenomenológica, con una muestra intencional de 12 colaboradores a quienes se le aplicó una entrevista a profundidad con el fin de penetrar en sus vivencias subjetivas. El análisis de la información se realizó mediante codificación abierta y axial bajo un corte interpretativo.

Los hallazgos revelan como principales fortalezas relacionales la empatía y el respeto entre compañeros, acciones afirmativas como la presencia de intérpretes de Lengua de Señas Colombiana (LSC) y adecuaciones físicas. Sin embargo, emergen barreras y desafíos por fallas operativas, saturación comunicativa en canales digitales que genera desconocimiento normativo, tolerancia superficial hacia la diversidad de género y una marcada asimetría sociolaboral entre personal de planta y contratistas.

Se concluye la existencia de un choque de sistemas entre el plano normativo que promueve la equidad y el respeto, el plano cultural donde persisten prejuicios, resistencias y brechas de poder y la gestión operativa con fallas de accesibilidad y comunicación. La experiencia de los trabajadores demuestra que la inclusión no se consolida por simple mandato legislativo, sino cuando la norma consigue conversar con las realidades humanas, relacionales y materiales de la organización.

Palabras claves: Inclusión laboral, prácticas de inclusión, políticas públicas, cultura organizacional, barreras actitudinales, choque de sistemas.

Abstract

This research analyzes the labor inclusion practices and policies at the SENA CIGEC training center in Valledupar, based on the experiences and perceptions of its collaborators. This study is grounded in the need to evidence the level of coherence between institutional discourse and the actual implementation of inclusion within public entities. The methodology employed is qualitative with a phenomenological tradition, utilizing a purposive sample of 12 collaborators who underwent in-depth interviews to delve into their subjective experiences. Data analysis was conducted through open and axial coding under an interpretive approach.

The findings reveal empathy and mutual respect among coworkers as the main relational strengths, alongside affirmative actions such as the presence of Colombian Sign Language (LSC) interpreters and physical adaptations. However, barriers and challenges emerge due to operational failures, communication saturation through digital channels leading to a lack of policy awareness, superficial tolerance toward gender diversity, and a marked socio-labor asymmetry between permanent staff and contractors.

It is concluded that a clash of systems exists among the normative level that promotes equity and respect, the cultural level where prejudices, resistances, and power gaps persist, and operational management with its accessibility and communication flaws. The workers' experience demonstrates that inclusion is not consolidated by mere legislative mandate, but when the norm manages to dialogue with the human, relational, and material realities of the organization.

Keywords: Labor inclusion, inclusion practices, public policies, organizational culture, attitudinal barriers, clash of systems.

Introducción

En el contexto colombiano actual, la inclusión laboral de poblaciones diversas y colectivos históricamente vulnerables se ha concebido como una obligación ética y legal para reparar brechas de exclusión, combatir la discriminación y promover la equidad social; cada vez son más las entidades públicas que, motivadas por marcos normativos o el compromiso de transformación social, implementan políticas para integrar la diversidad en sus entornos laborales, sin embargo, este camino no está exento de desafíos, especialmente cuando persisten barreras invisibles como prejuicios actitudinales, limitaciones en la infraestructura y una desconexión entre el discurso oficial y las dinámicas cotidianas.

En este escenario, las instituciones públicas de formación profesional cobran relevancia como referentes de la gestión inclusiva, al tener la responsabilidad de reflejar en su cultura organizacional los valores de equidad que promueven hacia la sociedad. El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), mediante su Centro de Formación CIGEC en Valledupar, representa un ejemplo de este esfuerzo institucional, buscando afianzar la diversidad y el trato equitativo como pilares fundamentales de su identidad laboral y educativa en la región.

El propósito de este proyecto es analizar las percepciones y experiencias institucionales de los colaboradores del SENA-CIGEC en relación con las prácticas y políticas de inclusión laboral, al igual que explorar las limitaciones físicas, comunicativas y actitudinales que enfrentan en su cotidianidad laboral. A través de un enfoque cualitativo y una perspectiva fenomenológica, se busca comprender profundamente cómo estos actores viven los retos del entorno organizacional, qué tanto influye el respaldo institucional en su bienestar y cómo el choque entre el plano normativo y la gestión práctica condiciona la consolidación de un entorno verdaderamente equitativo.

Momento I. Estado Del Arte

Revisión de la literatura

El siguiente apartado es el producto de una revisión minuciosa de estudios anteriores que sustentan la presente investigación, donde se incluyeron investigaciones previas y enfoques teóricos que sostienen el marco conceptual. Por ende, se inicia este momento presentando los antecedentes internacionales, nacionales y locales.

A nivel internacional encontramos el estudio de Silva y Reynaldos (2022), de la Universidad Andrés Bello (Chile), quienes realizaron una investigación titulada "Aprendizaje organizacional y diversidad en el sector sanitario". Trabajaron con una muestra de profesionales del sector salud mediante un enfoque cualitativo, buscando entender cómo las organizaciones integran a minorías sexuales. El estudio reveló que el 38 % de los profesionales ocultan su identidad por miedo a la discriminación. Este hallazgo es relevante para el presente estudio porque evidencia que las capacitaciones aisladas no funcionan si no hay un cambio en la cultura organizacional, lo cual es una perspectiva que se desea comparar en la presente investigación.

Arteaga et al. (2023) en Ecuador analizaron la implementación del Empleo Protegido para personas con discapacidad en el sector privado. Mediante un enfoque cualitativo y un análisis comparativo con leyes de España y Chile, encontraron que, aunque la ley exige una cuota del 4 % de contratación, en la práctica esto se cumple de forma superficial o es desconocido por los empresarios. Esta conclusión sirve a la presente investigación para comparar si a nivel local las medidas de apoyo se convierten en una práctica real o también se quedan en el papel como sucede en otros países.

Asimismo, Tedeschi y Messias (2024), a través de un enfoque cualitativo de corte fenomenológico, exploraron las experiencias vividas por 10 parejas de padres de personas con discapacidad intelectual en relación con los procesos de inclusión laboral de sus hijos. Sus hallazgos revelaron que factores como la sobreprotección familiar y los entornos laborales hipercompetitivos condicionan las oportunidades de inclusión. Este estudio le sirve a la presente investigación como marco comparativo para analizar los prejuicios y representaciones sociales que la población escogida podría presentar en sus prácticas cotidianas.

Paravic y Ramírez (2024) realizaron en Chile una revisión narrativa de literatura científica, publicada en la Revista Médica de Chile. El estudio analizó un total de 40 documentos normativos y académicos relacionados con la Ley 21.015. En su investigación destacaron que el "auto estigma" y la falta de coordinación intersectorial son los mayores obstáculos en la discapacidad psiquiátrica. Esta investigación es relevante para este estudio porque apunta a que se deben considerar tanto las barreras externas como los prejuicios internos a la hora de buscar los factores que limitan la participación de las personas.

Binimelis et al. (2024) en Chile examinaron las brechas tecnológicas mediante una metodología cualitativo-descriptiva, utilizando como técnica la entrevista semiestructurada aplicada a una muestra de 12 personas con diversos tipos de discapacidad. Los resultados revelaron que la falta de alfabetización digital y el acceso limitado a las TIC constituyen una barrera tan excluyente como las barreras físicas tradicionales. Este estudio guarda relevancia con la presente investigación porque permite establecer si en las prácticas y políticas del SENA se tienen en cuenta las herramientas digitales y si son vistas como un elemento facilitador o si, por el contrario, están creando nuevas formas de exclusión.

El estudio de Ramírez (2024) en México aborda la inclusión desde un ángulo territorial y de género, centrándose en las experiencias de mujeres rurales en la comunidad de Chiquihuitlán, Jalisco. Con un enfoque cualitativo-descriptivo, la investigación documenta cómo la exclusión laboral se entrelaza con problemáticas estructurales como la pobreza, el machismo y la marginación geográfica, al tiempo que revela que los procesos genuinos de empoderamiento requieren de transformaciones colectivas basadas en la autodeterminación y la conciencia crítica. Esta investigación enriquece al presente estudio brindándole un enfoque comparativo geográfico donde se puede observar si, al igual que en otros países, en Colombia las políticas de inclusión también se ven afectadas por prejuicios regionales y dinámicas culturales.

A nivel nacional encontramos a Jaramillo Osorio y Giraldo Calderón (2023), quienes realizaron una investigación de tipo cualitativo para analizar la puesta en marcha de políticas de diversidad e inclusión de género en grandes empresas del Valle de Aburrá. Su muestra consistió en una selección intencionada de 10 altas directivas a quienes se les aplicó una entrevista de

opinión informada. Sus hallazgos revelaron la existencia de barreras invisibles que impiden el ascenso de las mujeres (techos de cristal). Estas limitaciones no están escritas en ninguna norma, sino que se manifiestan en la "hipervigilancia" (sentir que sus errores son juzgados con más dureza que los de los hombres) y en la "doble presencia" (el agotamiento de gestionar las tareas del hogar mientras se lidera en el trabajo).

Concluyeron que muchas políticas de inclusión son solo "maquillaje corporativo", pues, aunque existan protocolos de igualdad, las decisiones más importantes se siguen tomando en grupos cerrados de hombres. Esta investigación sirve como marco comparativo para revisar si en instituciones públicas como el SENA también se están percibiendo estas trabas ocultas o si las políticas institucionales están consiguiendo que el talento femenino ascienda sin estos obstáculos subjetivos.

Ayala Caballero y Angulo Moncada (2020), con un enfoque socio jurídico, analizaron el impacto de la inclusión laboral en la Alcaldía Municipal de Villa del Rosario, Norte de Santander. Su metodología incluyó un trabajo de campo descriptivo para evaluar la aplicación del Decreto 392 de 2018. Los hallazgos revelaron que el 85 % de los jefes de área desconocía los beneficios legales y tributarios de la contratación inclusiva.

Además, identificaron una fuerte estigmatización burocrática (ver al trabajador con discapacidad como una carga administrativa), donde se percibió la inclusión como un obstáculo para la eficiencia institucional en lugar de una oportunidad de talento. Estos hallazgos resultan fundamentales para esta investigación al permitir comparar si en instituciones públicas como el SENA Centro de Formación CIGEC de Valledupar se presenta un desconocimiento normativo similar y cuál es la percepción que tiene la institución sobre el trabajador con discapacidad.

Durán (2020) llevó a cabo una investigación de enfoque cualitativo en la Pontificia Universidad Javeriana sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en Colombia. La metodología integró un análisis documental normativo y entrevistas a profundidad a personas con discapacidad física y sensorial. Los hallazgos revelaron la existencia de una exclusión estructural, donde los participantes manifestaron ser contratados para realizar tareas menores o roles irrelevantes (inclusión nominal) que no guardan relación con su formación profesional o

sus competencias técnicas. Este antecedente resulta muy relevante para el presente estudio porque permite contrastar si en instituciones públicas como el SENA-CIGEC en Valledupar se garantiza que las personas con discapacidad desempeñen funciones acordes a su talento o si su presencia en los puestos de trabajo responde únicamente al cumplimiento de requisitos legales mínimos.

A nivel local, Galindo Daza (2020) realizó una investigación con un enfoque cualitativo-descriptivo titulada “La inclusión en las instituciones públicas del municipio de Valledupar”. La metodología consistió en la aplicación de entrevistas a 12 coordinadores académicos de instituciones públicas de educación básica secundaria ubicadas en el sur de la ciudad. Los hallazgos revelaron que, aunque existe conocimiento teórico sobre las leyes, hay una carencia crítica de programas específicos y capacitación docente.

Se identificaron barreras políticas y didácticas que confunden la "integración" (presencia del estudiante) con la "inclusión" (que el estudiante participe y aprenda). Estos hallazgos establecen un valioso punto de comparación para el contexto de esta investigación, porque permiten contrastar si en el SENA-CIGEC se cuenta con recursos técnicos y de formación docente o si, por el contrario, se están repitiendo las deficiencias de infraestructura y capacitación que afectan al resto del sector público en Valledupar.

Finalmente, Echavez (2024) desarrolló un estudio con una metodología de investigación-acción con un enfoque mixto titulado “Promoción de la inclusión laboral y el respeto a la diversidad sexual y de género en los trabajadores de la empresa Aseo del Norte”. La muestra incluyó a directivos y colaboradores, recolectando datos a través de encuestas de clima y entrevistas a profundidad. Se identificó la existencia de una "inclusión por tolerancia" (respeto por norma, pero no por convicción), donde persisten barreras culturales que impiden que los empleados diversos se sientan plenamente integrados en los equipos de confianza. Este estudio es de suma importancia para esta investigación porque permite comparar si en la institución objeto de estudio prevalece una cultura de respeto superficial o si realmente se ha logrado una integración profunda de sus colaboradores en la dinámica institucional.

Este amplio recorrido de estudios, que va de lo general a lo particular, apunta a la identificación de una desconexión entre la normativa (sin importar si es nacional o internacional)

y la ejecución real de políticas de inclusión en las organizaciones. Los estudios coinciden en que la existencia de barreras, ya sean visibles o invisibles, frena el desarrollo profesional de las poblaciones diversas. Por lo tanto, para comprender las dinámicas específicas del contexto de esta investigación, se hace necesario establecer un marco teórico que profundice en los conceptos que rodean la inclusión laboral.

Teorías de la diversidad y la inclusión laboral

Modelo Social de la Discapacidad

Según Palacios (2008), la discapacidad no debe entenderse como una limitación individual, sino como el resultado de la interacción entre las características de la persona y las barreras que impone la sociedad. En el entorno organizacional, este modelo exige que la entidad identifique y elimine las barreras físicas, comunicativas y actitudinales. Para ello, se deben implementar ajustes razonables.

Ajustes Razonables

De acuerdo con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006), los ajustes razonables son las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, requeridas en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales.

Tipos de Inclusión

Inclusión laboral abierta: De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), esta modalidad se refiere a la incorporación de personas en el mercado de trabajo ordinario, bajo las mismas condiciones de contratación, remuneración y trato que el resto de los trabajadores. Se fundamenta en la equidad, la productividad y la aplicación de ajustes razonables en el puesto de trabajo.

Inclusión laboral protegida: Se define como el empleo en entornos adaptados para personas que, por sus condiciones específicas, requieren un acompañamiento técnico y social permanente. Sarmiento (2017) sostiene que, aunque esta modalidad garantiza el derecho al

trabajo, debe evitarse que se convierta en una forma de marginación que limite el crecimiento profesional fuera de estos centros especiales.

Enfoque de Capacidades

Propuesto por Sen (2009), este enfoque sugiere que el bienestar de un individuo y su valor profesional dependen de lo que este es capaz de "hacer y ser". Esto implica que la inclusión no concluye con la contratación, sino con el desarrollo real de las potencialidades del trabajador a través de la formación y la asignación de funciones significativas.

Teorías sobre el género en las organizaciones

Teoría del Techo de Cristal

Morrison et al. (1982) introdujeron este concepto para describir las barreras invisibles que impiden a las mujeres acceder a cargos de alta dirección, independientemente de sus méritos o logros. En el contexto colombiano, Jaramillo Osorio y Giraldo Calderón (2023) vinculan este fenómeno con la "hipervigilancia" de las competencias femeninas en niveles directivos.

Hipervigilancia

Se define como la inspección excesiva y constante a la que son sometidas las mujeres cuando logran acceder a cargos de toma de decisiones o roles tradicionalmente masculinizados. Según Jaramillo Osorio y Giraldo Calderón (2023), mientras que el error en un hombre suele atribuirse a circunstancias externas, en la mujer se interpreta como una falta de competencia intrínseca. Esta vigilancia intensificada obliga a las colaboradoras a demostrar resultados superiores para validar su posición, lo que genera un agotamiento emocional que refuerza el techo de cristal.

Interseccionalidad

Según Crenshaw (1989), las identidades sociales (como género, etnia o discapacidad) no operan de forma aislada, sino que se superponen creando capas de discriminación únicas. Este concepto permite analizar cómo una colaboradora con discapacidad enfrenta desafíos distintos a los de un compañero hombre en la misma condición o una mujer sin discapacidad.

Conflicto Trabajo-Familia y Doble Presencia

Toda y Moreno (2002) exponen que la carga de trabajo doméstico y de cuidado recae desproporcionadamente sobre la mujer, lo que genera un fenómeno de agotamiento que afecta su desarrollo profesional y su participación en igualdad de condiciones en las organizaciones públicas.

La cultura organizacional y la gestión publica

Según Schein (1988), en una organización se identifican tres niveles de cultura: los artefactos (lo visible), los valores declarados (lo que la organización “dice que hace” o aspira a hacer) y los supuestos básicos (las creencias profundas). Esta teoría es fundamental para explicar la diferencia entre el discurso de las organizaciones sobre la inclusión (políticas institucionales) y su ejecución real (prácticas). Para facilitar la comprensión de este modelo, en la Tabla 1 se detalla la operacionalización de cada nivel y su correspondencia con el entorno institucional.

Tabla 1
Niveles de la cultura organizacional según Edgar Schein (1988)

Nivel	Definición	Ejemplo aplicado en las organizaciones
Artefactos	Estructuras y procesos organizacionales visibles, físicos y audibles. Son fáciles de observar, pero difíciles de descifrar conceptualmente.	Infraestructura física (rampas, accesos), software institucional, lenguaje utilizado en circulares, señalización y manuales de inducción.
Valores declarados	Filosofía, estrategias, metas y discursos oficiales. Representan lo que la institución "dice que hace" o lo que aspira a ser.	Misión y visión, políticas formales de diversidad, equidad e inclusión (DEI), y resoluciones institucionales sobre cuotas de contratación.
Supuestos básicos	Creencias inconscientes, percepciones y sentimientos arraigados que dictan la conducta real. Es el nivel más profundo y verdadero.	Prácticas cotidianas de los coordinadores, prejuicios inconscientes y la percepción de la inclusión como una "carga administrativa" o cumplimiento mecánico.

Elaboración propia basado en Schein (1988). Niveles de cultura organizacional.

El modelo analizado visibiliza la diferencia entre el plano normativo y la práctica. Esta asimetría se evidencia al poner en contraste el nivel 2 (valores declarados), donde la

institución se alinea formalmente con leyes y decretos nacionales referentes a la inclusión, frente al nivel 3 (supuestos básicos), donde emergen las verdaderas dinámicas organizacionales. Estas últimas están marcadas por prejuicios inconscientes y por la percepción de la inclusión como un deber legislativo que se lleva a cabo exclusivamente para evitar sanciones o consecuencias legales.

Durán (2020) sugiere que las políticas de diversidad suelen ser asumidas por los mandos medios como un requerimiento legal o una carga administrativa (Ayala Caballero y Angulo Moncada, 2020), y no como una convicción cultural profunda. Por consiguiente, el estudio de esta diferencia (política frente a práctica) es fundamental para determinar si las acciones afirmativas implementadas en el SENA (Centro de Formación CIGEC) logran permear la cultura real de los coordinadores y dinamizadores, o si se limitan a la modificación superficial de los artefactos visibles de la organización.

Estigmatización Burocrática

Ayala Caballero y Angulo Moncada (2020) definen este fenómeno como la percepción de los directivos públicos que asumen al trabajador con discapacidad como un factor que disminuye la eficiencia administrativa o genera cargas laborales adicionales, en lugar de ser visto como un talento valioso.

Inclusión por Tolerancia

Echavez (2024) acuña este término en el contexto de Valledupar para describir una dinámica donde la diversidad se acepta por cortesía o por evitar sanciones legales, pero no existe una integración real de los sujetos en los núcleos de decisión o en el clima de confianza de la organización.

Surgimiento de prácticas y políticas de inclusión laboral en el sector público colombiano

El desarrollo de las políticas y prácticas de inclusión laboral en Colombia ha experimentado una transición significativa, evolucionando desde un enfoque principalmente asistencialista y humanitario hacia un modelo basado en los derechos humanos y la justicia social. Históricamente, el surgimiento formal de estas directrices se consolidó a partir de la Constitución Política de 1991, la cual, en sus artículos 13 y 54, ordenó al Estado promover

condiciones de igualdad real y garantizar el derecho al trabajo digno para las personas en situación de vulnerabilidad o discapacidad. Este mandato constitucional impulsó la creación de un marco normativo robusto, cuyo pilar principal es la Ley 361 de 1997 (conocida como la Ley Clopatofsky), la cual estableció los primeros mecanismos de protección laboral reforzada y estímulos para la contratación de personas con limitaciones.

A nivel de regulación y vigilancia, la estructura institucional se encuentra coordinada por el Ministerio del Trabajo y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Estas entidades, en cumplimiento del Decreto 2011 de 2018, regulan el porcentaje obligatorio de vinculación de personas con discapacidad en las nóminas de las entidades del Estado. Asimismo, la Procuraduría General de la Nación actúa como el órgano de control encargado de vigilar que las instituciones públicas cumplan de manera efectiva con dichas cuotas de inclusión, asegurando que los procesos de selección a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) incorporen criterios de equidad y enfoques diferenciales.

Marco legal-bases legales

- **Ley 1618 de 2013:** Establece las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad en Colombia, al obligar a las entidades públicas a adoptar medidas de inclusión, acciones afirmativas y ajustes razonables (Congreso de la República, 2013).

- **Decreto 2011 de 2017:** Regula el porcentaje mínimo de vinculación laboral de personas con discapacidad en las entidades del sector público. Esta normativa constituye el referente técnico que exige al SENA cumplir con cuotas específicas de contratación en su planta de personal (Presidencia de la República, 2017).

- **Decreto 392 de 2018:** Determina incentivos en los procesos de licitación pública para aquellas empresas o entidades que demuestren la vinculación de personal con discapacidad, con el fin de motivar la inclusión más allá de la estricta obligatoriedad (Presidencia de la República, 2018).

- **Ley 1257 de 2008:** Dicta normas para la sensibilización, prevención y sanción de las formas de violencia y discriminación contra las mujeres, constituyéndose en la base

legal para las políticas de equidad de género en el servicio público (Congreso de la República, 2008).

Vinculaciones conceptuales y practicas

A partir de una lectura de la literatura científica, se identifican las siguientes categorías conceptuales clave que ayudan a comprender el proceso de inclusión laboral en instituciones públicas y guían el trabajo hacia una evaluación crítica de las políticas y prácticas inclusivas en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en la ciudad de Valledupar:

Prácticas inclusivas: Se entienden como el conjunto de acciones operativas y tangibles enfocadas en administrar la diversidad dentro de la organización. Estas abarcan la garantía de equidad en las oportunidades, la ejecución de modificaciones en las estaciones de trabajo, la flexibilidad en las jornadas laborales, la accesibilidad en los canales de comunicación y la consolidación de un entorno fundamentado en el respeto mutuo (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2006).

Políticas de inclusión: Hacen referencia al marco estratégico, normativo y de planificación diseñado por la dirección de una entidad con el propósito de estructurar espacios de trabajo que validen la diversidad en todas sus dimensiones, buscando asegurar un trato equitativo para el talento humano (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019).

Percepción social: Se conceptualiza como un procedimiento de construcción cognitiva en el cual los individuos procesan los estímulos de su entorno laboral, combinándolos con sus conocimientos previos y vivencias personales para estructurar una interpretación propia del contexto externo y dotar de significado a su realidad (Palacios, 2008).

Representación de la inclusión: Comprende el tejido de valoraciones, posturas, creencias y visiones colectivas que los miembros de una organización construyen respecto al significado de la diversidad, su aplicación cotidiana y la delimitación de los grupos que deben ser integrados o visibilizados (Palacios, 2008).

Dinámicas de grupo: Hacen referencia a la identificación y comprensión de las tensiones, fuerzas internas, normas implícitas y niveles de cohesión que delimitan los procesos comunicativos e interactivos entre los integrantes de una organización (Aguado, 2022).

Diversidad: Se define como la presencia simultánea de variadas identidades, condiciones sociales y características particulares en el ecosistema del trabajo, englobando variables de género, orientación sexual, adscripción étnica, discapacidad e historias de vida específicas (Crenshaw, 1989).

Inclusión: Consiste en un proceso integral que supera el simple reconocimiento formal o normativo de la diversidad, exigiendo el diseño de condiciones reales y sostenidas que aseguren el ingreso, permanencia, promoción y bienestar de las poblaciones diversas en sus puestos de trabajo (OIT, 2019).

Medidas afirmativas: Son mecanismos de carácter específico y transitorio instituidos por las organizaciones o el Estado para mitigar brechas de desigualdad de origen histórico, abarcando desde la asignación de cuotas de empleo hasta el despliegue de ajustes razonables (Congreso de la República, 2013).

Percepción institucional: Alude a la valoración, juicio crítico y nivel de aceptación que tanto la planta de trabajadores como el cuerpo directivo formulan respecto a las directrices y programas de inclusión vigentes en la organización (Henao & Sandoval, 2024).

Representación simbólica: Corresponde al modo en que determinados colectivos son visibilizados, caracterizados o veladamente omitidos dentro de las narrativas, discursos oficiales y relatos corporativos (Azarian, 2021).

Cultura organizacional: Se compone del tejido de valores, supuestos, convicciones y pautas de comportamiento compartidas por los integrantes de una entidad, las cuales configuran las formas colectivas de interpretar los desafíos y sentir el entorno (Schein, 1988).

Limitaciones para la inclusión: Constituyen las barreras de orden de infraestructura, de comunicación, de actitud o de organización que obstaculizan o restringen el adecuado desarrollo de la equidad laboral, atribuyéndose a la rigidez de la propia institución (Booth & Ainscow, 2011).

Desafíos: Representan las metas y retos de gestión, cultura y convivencia que asumen las organizaciones para trasladar las directrices teóricas de equidad a entornos prácticos estables, requiriendo superar las resistencias al cambio (López, 2011).

Posibilidades: Engloban las condiciones favorables, las metodologías de trabajo y los aprendizajes institucionales orientados al desarrollo de entornos laborales equitativos, potenciados mediante esquemas de cooperación y liderazgos con sensibilidad social (Ainscow, 2020; Slee, 2018).

Momento II: Planteamiento Problémico

Enunciación del campo temático

El presente estudio se enmarca en la línea de investigación de la psicología y las organizaciones, la cual fue definida por Chiavenato (2020) como una disciplina que analiza el comportamiento humano en el entorno laboral, orientada a comprender las dinámicas individuales, grupales y estructurales para determinar cómo influyen en el clima y en la productividad. Su propósito actual no solo es el cumplimiento de metas corporativas, sino la creación de un diseño organizacional que favorezca la calidad de vida interna, la motivación y el desarrollo del talento humano.

En este sentido, si comprendemos las prácticas y políticas de inclusión laboral como procesos psicosociales complejos que involucran la interacción, la equidad, la cultura y el bienestar del colaborador, resulta imperativo investigar dicha problemática desde esta línea del conocimiento, la cual aporta las herramientas metodológicas idóneas para examinar este fenómeno desde la percepción y las vivencias de los propios actores.

Bajo esta mirada, la investigación se atribuye de manera directa a esta línea disciplinar porque se enfoca en el análisis de la dimensión psicosocial del fenómeno. Es decir, el estudio no se limita a evaluar la existencia formal de normativas institucionales, sino que profundiza en las vivencias, percepciones y representaciones subjetivas de los propios trabajadores. Son los colaboradores quienes experimentan cotidianamente el impacto de estas acciones en el clima interno, convirtiendo sus testimonios en la fuente de conocimiento empírico necesaria para diagnosticar de qué manera los discursos de diversidad y equidad se traducen en realidades humanas y convivenciales, aportando al diseño de entornos laborales más saludables e inclusivos.

Acercamiento a la problemática

La incorporación laboral de colectivos históricamente marginados o de las llamadas minorías (personas con discapacidad, mujeres, comunidades étnicas, víctimas de la violencia y el colectivo LGBTIQ+) representa un paso significativo para edificar sociedades más equitativas y participativas. Sin embargo, en el escenario global persiste una profunda desconexión entre los avances regulatorios y las prácticas cotidianas (Durán, 2024). Los discursos corporativos de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) suelen ser asumidos por las organizaciones de manera superficial o puramente simbólica, lo que genera que muchas de estas poblaciones continúen invisibilizadas en sus entornos de trabajo o relegadas a cumplir funciones accesorias que no reconocen su verdadero potencial.

Esta realidad está latente en el escenario nacional (Colombia), en donde, a pesar de contar con un robusto marco normativo fundamentado en la Constitución Política de 1991, la Ley 361 de 1997 y el Decreto 2011 de 2018 (los cuales obligan y estimulan la contratación de poblaciones vulnerables en el sector público), las dinámicas del mercado de trabajo demuestran que las leyes por sí solas no solucionan la segregación laboral. La vivencia cotidiana de las personas que se autorreconocen dentro del colectivo LGBTIQ+ da cuenta de una marcada desigualdad de acceso y permanencia laboral, caracterizada por la persistencia de barreras invisibles de discriminación, sesgos culturales e hipervigilancia en los procesos de selección y desarrollo profesional.

Asimismo, al analizar la realidad de las comunidades afrodescendientes e indígenas, se evidencia que las brechas socioestructurales se traducen en barreras para la ocupación de cargos de decisión y dinámicas de informalidad que afectan de manera desproporcionada a las regiones periféricas del país. En el caso de las personas en condición de discapacidad, la problemática es aún más compleja, debido a que el entorno laboral suele estar marcado por la falta de sostenibilidad en los ajustes razonables, la persistencia de barreras actitudinales y arquitectónicas, y la interrupción de la autonomía personal. Esta realidad demuestra de manera contundente que, pese a la expansión de normativas y decretos, el acceso, la estabilidad y la permanencia en un empleo formal siguen operando en el país como un privilegio restrictivo y desigual.

El núcleo del problema radica en que la existencia de políticas inclusivas dentro de las organizaciones no garantiza de ninguna manera que las personas pertenecientes a colectivos diversos sean reconocidas como trabajadores de valor. Diversos estudios en el ámbito administrativo (Acevedo, 2022; Ayala & Angulo, 2020; Azarian, 2021; Jaramillo & Giraldo, 2023) evidencian que la integración laboral y los lineamientos de diversidad suelen ser percibidos por las empresas más como el acatamiento forzoso de un deber normativo que como una oportunidad de desarrollo estratégico o ético. Por consiguiente, muchas organizaciones adoptan estas medidas de manera instrumental, realizando contrataciones con el único propósito de cumplir con las cuotas obligatorias establecidas por el Estado y evitar sanciones de los entes de control, en lugar de propiciar una auténtica apertura al cambio cultural e institucional.

Como consecuencia de este enfoque restrictivo, los colaboradores diversos deben enfrentarse cotidianamente a barreras invisibles pero destructivas dentro del entorno laboral, tales como prejuicios arraigados, estereotipos y dinámicas sutiles de rechazo. Incluso cuando un individuo es rigurosamente seleccionado por sus capacidades y cualidades profesionales, la falta de sensibilización y capacitación de los mandos medios y los equipos de trabajo sabotea su proceso de integración real (Galindo, 2023).

En el plano local e institucional, esta problemática cobra un interés científico fundamental en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), específicamente en el Centro de Formación CIGEC de la ciudad de Valledupar. La elección de este centro de formación como objeto de estudio directo surge a partir de una observación empírica realizada durante un proceso de prácticas profesionales, espacio en el cual se confirmó que la institución despliega de manera activa políticas internas dirigidas a la inclusión laboral, evidenciándose una notable integración de población diversa en distintos puestos de trabajo, tanto administrativos como de formación.

No obstante, dado que el SENA-CIGEC opera en una región profundamente afectada por antecedentes históricos de conflicto armado, vulnerabilidad socioeconómica y marginalización, se vuelve prioritario investigar cómo se vive y se siente esta realidad más allá de la superficie contractual. Aunque en la práctica se observe la vinculación de estos colaboradores, resulta indispensable indagar sobre la percepción que el personal tiene respecto al tratamiento real que se le brinda a la inclusión en la cotidianidad laboral. Lo que se busca es

determinar si esta integración física ha logrado traducirse en una cultura organizacional verdaderamente inclusiva, o si los trabajadores diversos continúan lidiando con los prejuicios y la fragmentación que caracterizan al contexto nacional, haciendo de este análisis una necesidad urgente para comprender las verdaderas posibilidades de bienestar y equidad en el empleo público local.

Preguntas de investigación

¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre las prácticas y políticas de inclusión laboral en el SENA-CIGEC de Valledupar?

¿Cuáles son las limitaciones percibidas por los colaboradores a nivel de infraestructura, actitud, comunicación y social que restringen la efectividad real de las prácticas y políticas de inclusión en el SENA-CIGEC?

¿Qué desafíos organizacionales perciben los trabajadores en cuanto a la comprensión, apropiación y apertura al cambio organizacional frente a la política de inclusión laboral de la institución?

¿Qué posibilidades para la inclusión laboral existen en el SENA-CIGEC teniendo en cuenta las fortalezas y acciones afirmativas percibidas por los colaboradores dentro de las prácticas actuales de la institución que favorecen la consolidación de un entorno laboral genuinamente equitativo?

Propósitos de la investigación

Central

Analizar las prácticas y políticas institucionales de inclusión desde las experiencias y percepciones de los colaboradores del SENA-CIGEC.

Derivados

- Conocer las limitaciones a nivel físico, comunicativo y actitudinal que, según la percepción de los colaboradores, restringen la efectividad de las prácticas de inclusión laboral en el SENA-CIGEC.
- Describir los desafíos organizacionales que perciben los trabajadores en cuanto a la comprensión, apropiación y resistencia al cambio cultural frente a la política de inclusión laboral de la institución.
- Interpretar las posibilidades institucionales de inclusión en el SENA-CIGEC, desde las fortalezas, acciones afirmativas y el aprendizaje organizacional que reconocen y experimentan los trabajadores en su entorno laboral.

Definición de Premisas

Premisa 1. Las instituciones públicas han adoptado formalmente políticas para responder a la diversidad; sin embargo, en la cotidianidad de sus prácticas institucionales, su implementación se ve tensionada por limitaciones, resistencias y desafíos organizacionales que alteran su efectividad real.

Premisa 2. Las percepciones de los colaboradores frente a la inclusión responden a marcos cognitivos diversos (normativos, culturales, relacionales); estas percepciones moldean sus experiencias y predisponen formas de actuación y dinámicas interpersonales que no siempre coinciden con lo establecido en el papel de la política institucional.

Premisa 3. El reconocimiento y la representación simbólica de los grupos poblacionales en las instituciones es un indicador clave del compromiso con la inclusión, pero muchas veces se reduce a acciones formales sin impacto estructural.

Premisa 4. Existen barreras y resistencias específicas a nivel estructural, comunicativo y actitudinal que operan dentro del entorno laboral, las cuales interfieren en la apropiación de

la política de inclusión, restringen la efectividad de las prácticas e impiden la consolidación de un entorno verdaderamente equitativo.

Momento III. Marco Metodológico

Enfoque de la investigación

La presente investigación maneja un enfoque cualitativo, el cual, según Hernández-Sampieri (2022), busca comprender los fenómenos desde su contexto natural y desde la perspectiva de los participantes, interpretando a profundidad las realidades sociales y humanas sin pretender generalizar los resultados. Trabajar desde este planteamiento es idóneo para cumplir el propósito del estudio, puesto que permite analizar la percepción de los colaboradores del SENA-CIGEC sobre las prácticas y políticas de inclusión laboral desde sus propias experiencias vividas. Su flexibilidad metodológica facilita estudiar el fenómeno en su estado natural, capturando los matices, tensiones y contradicciones que surgen cuando la norma escrita se traslada a la realidad de la gestión pública.

Tradición de la investigación

La investigación se delimita en la tradición fenomenológica, dado que busca comprender las experiencias vividas tal como son percibidas y desde el sentido que cada persona le otorga a su realidad. De acuerdo con Husserl (1976), fundador de esta corriente, la conciencia posee una intencionalidad dirigida hacia los objetos, por lo cual el mundo y su sentido se constituyen en la conciencia del individuo a través del contacto directo con la situación vivida. Por consiguiente, esta tradición permite abordar el fenómeno de la inclusión laboral desde las vivencias subjetivas de los colaboradores del SENA-CIGEC, quienes atribuyen significados únicos a su experiencia con las prácticas y políticas institucionales. Al centrarse en el "cómo" vive cada individuo la realidad organizacional más allá de lo normativo o cuantificable, este diseño facilita captar la esencia de dichas experiencias sin reducirlas a categorías predeterminadas.

Muestreo, unidad de estudio e informantes clave

Para llevar a cabo la recolección de la información, se entrevistó a 12 colaboradores de diferentes áreas a nivel interno, entre funcionarios de planta y contratistas del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que se encuentran laborando en el centro de formación

CIGEC, sede principal en Valledupar, Cesar, con conocimiento, experiencia o contacto con políticas o prácticas de inclusión laboral dentro de la institución, sin importar su pertenencia a un grupo poblacional específico. El tipo de muestreo es intencional o por criterios, el cual consiste en seleccionar actores clave que cuenten con conocimiento, experiencia directa y disposición para participar (Patton, 2002). Esta técnica de muestreo es pertinente debido a que se busca profundidad y significado más que representación estadística.

Técnica e instrumento de recolección

Para la recolección de información se seleccionó como técnica la entrevista a profundidad, la cual es descrita por Taylor y Bogdan (1987) como encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes que están dirigidos a comprender las perspectivas que los participantes tienen respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Esta técnica es coherente con el enfoque cualitativo y la tradición fenomenológica, porque se convierte en la vía principal para explorar de manera flexible las vivencias de los colaboradores del SENA-CIGEC frente a la inclusión laboral. A través de ella, se prioriza la espontaneidad y la apertura de las narrativas individuales, permitiendo acceder a los significados, matices y contradicciones que los trabajadores atribuyen a las prácticas y políticas institucionales en su entorno laboral.

Tabla 2
Conceptualización de categorías

CONCEPTUALIZACIÓN DE CATEGORÍAS					
Propósito central: Analizar las prácticas y políticas institucionales de inclusión desde las experiencias y percepciones de los colaboradores del SENA-CIGEC.					
Propósitos	**Categorías** (Definición conceptual)	**Subcategorías**	**Preguntas orientadoras**	**Técnica**	**Participantes**
Conocer las limitaciones a nivel estructural, comunicativo y actitudinal que, según la percepción de los colaboradores, restringen la efectividad de las prácticas de inclusión laboral en el SENA CIGEC.	**Limitaciones para la inclusión:** Se definen como el conjunto de barreras, obstáculos u omisiones de carácter físico, comunicativo, actitudinal y social presentes en la organización que dificultan o ralentizan la ejecución y el impacto real de los procesos inclusivos (Cordoba et al., 2021).	**Barreras físicas:** Se refieren a todos aquellos obstáculos estructurales, arquitectónicos o materiales presentes en el entorno que impiden, dificultan o limitan la libre movilidad, el acceso y la participación plena de las personas en igualdad de condiciones. Slee, (2018). **Barreras comunicativas**: son impedimentos que surgen en los procesos de emisión, transmisión o recepción de mensajes debido a la ausencia de formatos accesibles, canales alternativos o tecnologías de asistencia, lo cual bloquea el acceso a la información institucional y la interacción social. Para Ainscow (2020), la ausencia de diversificación en los canales informativos fragmenta la comprensión y el entendimiento del personal, generando aislamiento. **Barreras actitudinales:** Conjunto de conductas, prejuicios, estigmas, estereotipos y concepciones erróneas que manifiestan los miembros del entorno social hacia la diversidad humana. Según Ainscow	**Pregunta 11:** ¿Qué dificultades en la infraestructura ha identificado que limiten la inclusión de alguno de los funcionarios? **Pregunta 12:** ¿Ha enfrentado dificultades para acceder a información institucional por la forma en que se comunica? Explique su respuesta. **Pregunta 10:** ¿Cómo percibe las actitudes de sus compañeros y directivos frente a la inclusión laboral? **Pregunta 13:** ¿Ha sentido que existen prejuicios o estigmas hacia ciertos grupos de funcionarios? Podría darme un ejemplo.	Entrevista a profundidad	Contratistas y funcionarios de planta del SENA CIGEC de Valledupar

		(2020), estas prácticas constituyen "resistencias culturales" que se fundamentan en suposiciones arraigadas y bajas expectativas sobre ciertos grupos, configurando el obstáculo más invisible y complejo para la aplicación efectiva de cualquier política transformadora.			
Describir los desafíos organizacionales que perciben los trabajadores en cuanto a la comprensión, apropiación y apertura al cambio cultural frente a la política de inclusión laboral de la institución.	**Desafíos para la inclusión laboral:** Se refiere a los retos institucionales que surgen cuando se intenta transformar la cultura y las prácticas cotidianas de una organización. De acuerdo con Ainscow (2020), el principal desafío de las políticas inclusivas no es la creación de leyes, sino lograr que los miembros de la institución **comprendan, se apropien** y eliminen las **resistencias culturales** frente a la diversidad.	**Comprensión de la política**: Se entiende como el grado de conocimiento cognitivo, claridad informativa y entendimiento formal que poseen los miembros de una organización respecto a las normativas, decretos y lineamientos institucionales vigentes sobre inclusión laboral. (Ainscow, 2020). **Apropiación de la política:** Se refiere al proceso de internalización, compromiso ético y traducción práctica mediante el cual los actores institucionales hacen suyos los principios de la política de inclusión, incorporándolos de manera voluntaria en sus funciones y decisiones cotidianas. (Slee, 2018). **Resistencia cultural:** Para Ainscow (2020), las culturas organizacionales tienden a autoprotegerse manteniendo el *status quo*; por lo tanto, las resistencias emergen de suposiciones históricas, miedos al	**Pregunta 3:** ¿Podría mencionarme una de las estrategias planteadas en la política institucional del SENA que favorecen la inclusión laboral? **Pregunta 16:** ¿Ha participado en actividades de formación sobre inclusión laboral? ¿Cómo fue esa experiencia? **Pregunta 5:** Desde su experiencia, ¿cómo se refleja la política de inclusión del SENA en la igualdad de oportunidades entre funcionarios? **Pregunta 14:** ¿Qué considera que es lo más difícil en la implementación de las políticas de inclusión en el SENA? **Pregunta 7:** ¿Qué cambios en el ambiente laboral han		

		cambio y la falta de capacitación, manifestándose en la persistencia de dinámicas excluyentes sutiles que sabotean la implementación práctica de la equidad.	experimentado con los procesos de inclusión? **Pregunta 8:** ¿Qué opinión tiene sobre las personas con condiciones diversas o necesidades especiales en el entorno laboral? **Pregunta 15:** ¿Qué aspectos de la cultura institucional cree que necesitan cambiar para lograr una inclusión real?		
Interpretar las posibilidades institucionales de inclusión en el SENA CIGEC, teniendo en cuenta las fortalezas relacionales, acciones afirmativas y el aprendizaje organizacional que reconocen y experimentan los trabajadores en su entorno laboral.	**Posibilidades institucionales para la inclusión:** Se definen como el conjunto de condiciones dinamizadoras y capacidades instaladas que favorecen el desarrollo de entornos laborales equitativos. De acuerdo con los postulados de Ainscow (2020) y Slee (2018), el potencial inclusivo de una organización emerge cuando se logra articular la cultura, las políticas y las prácticas institucionales. Esta articulación se manifiesta en tres dimensiones esenciales: las **fortalezas relacionales** y valores del entorno que humanizan el clima laboral; la ejecución estratégica de	**Fortalezas relacionales:** Se entienden como el conjunto de habilidades interpersonales, rasgos de empatía y capacidades de conexión que permiten a los individuos construir vínculos basados en la confianza, el respeto mutuo y la colaboración efectiva dentro de un entorno social. De acuerdo con Chiavenato (2009), estas dinámicas constituyen el "capital relacional" de una organización, el cual define la calidad del clima interno a través de la interacción armónica entre sus miembros. **Acciones afirmativas:** Conjunto de medidas de carácter temporal o permanente dirigidas a corregir situaciones patentes de desigualdad, desventaja o discriminación que sufren ciertos grupos sociales, garantizando de forma fáctica la	**Pregunta 1:** ¿Qué entiende por inclusión laboral? **Pregunta 2:** ¿Cómo percibe usted el compromiso del SENA con la inclusión? **Pregunta 4:** ¿Qué ejemplos le hacen sentir que se respeta la diversidad en su lugar de trabajo? **Pregunta 6:** ¿Qué acciones concretas ha observado o vivido en el SENA que promuevan la inclusión laboral? **Pregunta 9:** ¿Qué experiencias personales le hacen pensar que en la institución se promueve una participación plena? **Pregunta 18:** ¿Qué experiencias positivas puede resaltar de la inclusión en el SENA?		

	acciones afirmativas y prácticas concretas que eliminan barreras; y mediante el **aprendizaje organizacional** continuo que utiliza la diversidad y las oportunidades de mejora como motores de transformación y evolución institucional.	igualdad de oportunidades en el acceso a recursos y derechos. Según el *Diccionario panhispánico del español jurídico* (Real Academia Española [RAE], 2020), estas acciones constituyen disposiciones específicas que buscan compensar las desventajas históricas o sociales de un colectivo. **Aprendizaje organizacional:** Proceso dinámico mediante el cual una organización adquiere, comparte y traduce el conocimiento e información del entorno para modificar sus conductas, corregir errores del pasado y mejorar su eficiencia adaptativa a largo plazo. De acuerdo con Senge (2006), el aprendizaje organizacional ocurre cuando una institución fomenta la reflexión colectiva y abandona los viejos modelos mentales, permitiendo que sus miembros descubran continuamente cómo crear su propia realidad.	**Pregunta 17:** ¿Qué considera que debe mejorar el SENA para fortalecer las políticas y prácticas de inclusión?		

Proceso de análisis de la información

Para identificar y comprender los significados desde las experiencias de los entrevistados, fue necesario realizar un proceso de organización, categorización y análisis sistemático de la información por medio de la herramienta ofimática Excel, una plataforma multiusos que, si bien no está diseñada específicamente para procesar datos cualitativos, sirve para ordenar la información, permitiendo descomponer datos amplios en información codificable.

El proceso inicia con la transcripción textual de las entrevistas, las cuales son grabadas con autorización previa de los participantes a los cuales se les presenta un consentimiento informado. Seguidamente, se clasifica la información teniendo en cuenta los objetivos, las categorías y subcategorías; luego, se realiza una codificación abierta que, según McLeod (2024), es un proceso donde se analizan los datos para identificar conceptos que emergen de la información. Este paso implica descomponer la información en partes más pequeñas y estudiarla detenidamente para hallar segmentos de significados.

Por consiguiente, a partir de la codificación, se continúa con la identificación de temas centrales que representen los significados esenciales de las experiencias compartidas; este paso facilita la segmentación y agrupación de la información obtenida, permitiéndonos clasificar respuestas y detectar patrones relevantes en los datos cualitativos. Se continúa con la construcción de significados, donde se resaltan los temas emergentes guardando relación con los objetivos de la investigación y el contexto de los participantes, cuidando conservar la esencia de las vivencias.

Consideraciones Éticas

Esta investigación no representa ningún tipo de riesgo para los participantes debido a que la recolección de los datos no exige revelar información sensible ni hablar de temas confidenciales o sensibles de la conducta; además, este trabajo se rige bajo los principios éticos indicados en el Código Deontológico y Bioético del Psicólogo en Colombia (Ley 1090 de 2006). Es decir, la información se recolectó teniendo presente valores como la dignidad humana y principios como la autonomía, la confidencialidad, la beneficencia, la justicia y la no maleficencia, los cuales se describen a continuación:

Autonomía: Este principio exige al psicólogo investigador la responsabilidad de garantizar que los participantes conozcan de manera clara y oportuna el propósito, el alcance y la naturaleza del estudio. Asimismo, se respeta la libertad de autodeterminación de los sujetos, salvaguardando su derecho a retirarse de la investigación en cualquier etapa del proceso, sin que esto conduzca a ninguna repercusión o sanción.

Confidencialidad: Consiste en el deber ético de proteger la privacidad y el anonimato de la información recolectada durante el trabajo de campo. El acceso, difusión o uso académico de los datos recopilados queda estrictamente condicionado a la autorización expresa otorgada por el participante mediante la firma del consentimiento informado; dicha reserva solo podrá levantarse en escenarios excepcionales donde exista un riesgo inminente o un daño comprobable para el individuo o la sociedad.

Beneficencia: Este principio establece el compromiso del profesional por orientar sus acciones hacia el bienestar integral de los participantes. En el marco de este estudio, la prioridad absoluta radica en maximizar los beneficios derivados de la experiencia y estructurar las medidas necesarias para prevenir, mitigar y proteger a los sujetos de cualquier vulnerabilidad o riesgo físico, emocional o social.

Justicia: Hace referencia a la aplicación de criterios de equidad, imparcialidad e igualdad de condiciones durante la investigación. En consecuencia, el proceso de selección y participación de la muestra se fundamenta en la apertura democrática, asegurando que todos los funcionarios tengan las mismas oportunidades de integrar el estudio, sin distinción alguna de género, nivel educativo, etnia, filiación religiosa, ideología o condición socioeconómica.

No maleficencia: Este postulado impone la obligación ética e ineludible de no causar daño intencionado, no perjudicar y prevenir cualquier tipo de menoscabo hacia los participantes a lo largo del proceso investigativo.

Antes de llevar a cabo las entrevistas, se aplicará un proceso de consentimiento informado. Las personas participantes recibirán información clara y completa sobre el objetivo del estudio, la naturaleza voluntaria de su participación, los posibles beneficios o riesgos (si los hubiere), y su derecho a retirarse en cualquier momento sin que eso implique ningún tipo

de consecuencia. Además, se garantizará que el consentimiento sea comprendido por cada persona y que no exista ningún tipo de presión para participar.

Finalmente, el análisis de la información se realizará desde un enfoque de derechos humanos, con respeto a la diversidad cultural, étnica, sexual, de género, generacional y funcional. Se reconocerán las diferencias sin emitir juicios, y se abordará el fenómeno de la inclusión laboral con una mirada crítica, consciente de las desigualdades estructurales que enfrentan estos grupos en el contexto institucional y organizacional.

Momento IV: Resultados

Este capítulo revela los resultados obtenidos a partir de las experiencias institucionales de los colaboradores del Centro de Formación CIGEC, SENA de Valledupar, con el propósito de analizar el estado real y el alcance de las prácticas y políticas de inclusión laboral en la institución. Este análisis permitió revisar las limitaciones a nivel físico, comunicativo y actitudinal que, según la percepción de los trabajadores, restringen la efectividad de los procesos inclusivos en su entorno cotidiano; también dejó ver los desafíos organizacionales asociados a la comprensión, apropiación y apertura al cambio cultural que el personal experimenta frente a la política institucional y, finalmente, se pudieron interpretar las posibilidades institucionales de inclusión, identificando las fortalezas, acciones afirmativas y oportunidades de mejora que los colaboradores reconocen y vivencian en el centro formativo.

Para lograr una comprensión completa de la realidad estudiada, el análisis no se limita a la simple transcripción de los discursos, sino que se realiza una triangulación hermenéutica. Esta metodología permite contrastar las teorías expuestas en el estado del arte con las perspectivas de los participantes y la visión del investigador, con el fin de darle respuesta a los propósitos propuestos en esta investigación y finalmente tener una reflexión clara y profunda con respecto a las revelaciones de esta tríada.

Análisis descriptivo

La población de esta investigación está compuesta por 12 colaboradores del SENA, Centro de Formación CIGEC, seccional Valledupar, que se encontraban vinculados a la institución en el año 2025. Partiendo de las respuestas obtenidas por dicha población, se llevó a cabo un análisis integrado de las categorías y subcategorías que corresponden a los propósitos de este estudio. En primer lugar, se aborda el primer propósito derivado***: "Conocer las limitaciones a nivel físico, comunicativo y actitudinal que, según la percepción de los colaboradores, restringen la efectividad de las prácticas de inclusión laboral en el SENA-CIGEC***".

De este objetivo nace una categoría apriorística nombrada *"limitaciones para la inclusión"*, la cual contiene 3 dimensiones importantes (nivel estructural, comunicativo y actitudinal) que se traducen en barreras del entorno laboral cotidiano. Con referencia a este componente, las narrativas revelan una perspectiva dual: por un lado, un sector de los participantes revela que la institución garantiza condiciones óptimas y no percibe barreras significativas; por otro lado, se identifican restricciones específicas organizadas de la siguiente manera.

- **Percepción de ausencia de barreras en la dinámica institucional.**

Viñeta 1.

"No, aquí hay ascensor, aquí hay un funcionario que tiene limitación física, utiliza el ascensor... no hay limitación en ese sentido."

Viñeta 2.

"No enfrento dificultades, todas las comunicaciones las hacemos a nivel institucional por el correo electrónico y si ya lo queremos hacer más oficial se radica la PQRS, la oficina de correspondencia."

Viñeta 3.

"No, aquí no he visto eso, aquí se maneja mucho el respeto y se nos hace énfasis en eso, en que no debemos juzgar a nadie por su condición, su raza, su orientación sexual, ideología ni nada de eso."

Estas afirmaciones reflejan lo que el autor Schein (1988) denomina valores declarados en su teoría sobre cultura organizacional. Con este concepto, el autor explica el conjunto de filosofías, estrategias y discursos oficiales que la institución manifiesta o aspira cumplir. Por lo tanto, las respuestas son un reflejo de la norma formal y la imagen institucional deseada. Por otro lado, Jaramillo Osorio y Giraldo Calderón (2023) señalan que la existencia de protocolos o políticas formales puede crear una apariencia superficial de inclusión, a lo que llaman "maquillaje corporativo", que lleva a percibir que no existen barreras, ocultando las limitaciones invisibles o cotidianas que enfrentan las poblaciones diversas en la práctica real.

Desde la perspectiva del investigador, estas respuestas suelen construirse desde un lugar de tranquilidad y privilegio, donde quienes no experimentan condiciones de discapacidad ni vulnerabilidad asumen que la fluidez de su experiencia laboral es la regla general para toda la comunidad. Estas afirmaciones representan en sí mismas una barrera de complacencia organizacional, la cual genera una falsa sensación de bienestar que minimiza o normaliza las deficiencias existentes, dificultando la gestión oportuna de la administración. Cuando en la superficie predomina la idea de que todo funciona sin inconvenientes, la institución pierde la capacidad para reconocer sus fallas y se priva de la oportunidad de mejorar y transformarse de manera constante.

- **Percepción de barreras a nivel estructural**

Viñeta 4.

“Cuando se daña el ascensor, es solamente cuando se daña, pero ya están buscando otras alternativas.”

Viñeta 5.

“Solo cuando se dañan los ascensores o falta señalización braille.”

Viñeta 6.

"Por ejemplo, yo siento que nunca me he tenido la... Por así decirlo, que a veces el ascensor se daña, a veces el ascensor se daña, entonces las personas que hay, hay personas por ejemplo mayores y todo, le toca subir por las escaleras y es un poco cansado, si es para uno cansado me imagino para otro tipo de funcionarios que están como con mayor, que les cuesta un poco más."

Viñeta 7.

"Algunas sedes no tienen rampas adecuadas."

Estas barreras percibidas por los colaboradores permiten incluir en esta discusión la voz de autores como Palacios (2008) con su Modelo Social de la Discapacidad y las directrices de las Naciones Unidas (2006), quienes afirman que la inestabilidad en la implementación de ajustes razonables interrumpe el ejercicio de la autonomía y convierte al entorno físico en un espacio segregador. Asimismo, este resultado dialoga con la investigación de Arteaga et al. (2023), quienes enfatizan que las medidas afirmativas corren el riesgo de quedarse en un plano meramente formal o en el papel cuando las condiciones materiales e infraestructura no respaldan de forma continua las exigencias de la labor diaria. En un sentido complementario, Binimelis et al. (2024) recuerdan que la falta de herramientas físicas e informacionales adaptadas constituye una limitación tan determinante como las barreras arquitectónicas tradicionales.

Desde el punto de vista del investigador, la instalación física de los ajustes razonables es apenas el punto de partida en la consolidación de las políticas de inclusión. Garantizar la accesibilidad no termina en la adaptación de la infraestructura; exige el diseño paralelo de un mecanismo de sostenibilidad o protocolos de contingencia que resguarden el propósito de dichos ajustes frente a eventuales fallas. En términos prácticos, cuando un dispositivo de accesibilidad (como un ascensor o un medio técnico) queda fuera de servicio sin una respuesta inmediata de mitigación, la inclusión se interrumpe, vulnerando de nuevo la autonomía de las personas que dependen de estas herramientas para el desarrollo de su labor diaria.

- **Percepción de barreras a nivel comunicativo**

Viñeta 8.

“De pronto el desconocimiento o lenguaje de señas que sí, pues a mí personalmente si me llega alguien así, sí, se me dificultaría comunicarme con esa persona. Pero aquí hay personas que nos ayudan como a ser intermediarios entre ambos.”

Viñeta 9.

“Sí, cuando no hay intérprete presente.”

En lo concerniente al componente comunicativo, las experiencias narradas exponen que la interacción con personas con discapacidad auditiva se dificulta significativamente ante la ausencia momentánea del intérprete de Lengua de Señas Colombiana. Al poner en diálogo este hallazgo con el estudio local de Galindo Daza (2020), se identifica un patrón común en el sector público de Valledupar caracterizado por la falta de capacitación continua y programas formativos para el personal de planta y contratista. La necesidad constante de contar con un "intermediario" se aleja de los principios de la inclusión laboral abierta promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), la cual exige la consolidación de entornos de trabajo autónomos.

Desde la perspectiva del investigador, la barrera comunicativa identificada en el CIGEC da cuenta de que las políticas institucionales aún no logran traducir las intenciones inclusivas en competencias comunicativas transversales para todos los funcionarios. Sin embargo, no hay que desmerecer la labor de los intérpretes ni el hecho de que el SENA cuenta con herramientas tecnológicas para promover la inclusión; entre ellas, un canal de atención virtual que permite a las personas sordas ingresar mediante videollamada y ser atendidas directamente en Lengua de Señas Colombiana para resolver inquietudes sobre la oferta educativa y certificaciones. Por ende, esta barrera se podría mitigar capacitando en Lengua de Señas Colombiana a los colaboradores que interactúan directamente con los aprendices con discapacidad auditiva o al personal de las oficinas de atención al usuario.

- **Percepción de barreras a nivel actitudinal**

Viñeta 10.

"No, o sea, hay casos de casos a los que, por ejemplo, no aceptan lo del biogénero y todo eso, pero uno ahí como mamando gallo pasa el cuento y se ríe de la cosa de la vida, pero igual no es que uno los discrimine y que no contacte con ellos. Tú igual sigues tu vida y te tratas con las personas que tienen su decisión de vida."

Viñeta 11.

"La verdad personalmente no considero que haya estigmas ni siquiera con relación a los contratistas. He escuchado de otros centros de formación donde si al contratista lo relegan o lo ven como si fuera inferior."

Viñeta 12.

"Sí, todavía hay prejuicios hacia algunos funcionarios diversos."

Viñeta 13.

"Existen, sobre todo hacia comunidad LGBTIQ+."

En la dimensión actitudinal, los discursos de los colaboradores revelan los matices más complejos y opacos de la dinámica organizacional. Si bien los testimonios iniciales sostienen que en el CIGEC prevalece una convivencia basada en el respeto sin reparar en la orientación sexual o condición del personal (Viñeta 3), una búsqueda más minuciosa del relato saca a la luz la permanencia de prejuicios sutiles hacia la población LGBTIQ+. En la práctica diaria, estas tensiones suelen esquivarse mediante el uso del humor informal y expresiones de desatención ("uno ahí como mamando gallo pasa el cuento") que funcionan como mecanismos de evasión ante la diferencia.

Este comportamiento encuentra una explicación directa en la propuesta conceptual de Echávez (2024), quien, al estudiar las organizaciones de Valledupar, plantea la noción de "inclusión por tolerancia". El autor argumenta que la diversidad suele aceptarse de manera superficial por compromiso normativo o cortesía, y no porque de verdad haya una disposición a la aceptación de las diferencias. Al poner este aporte en diálogo con la teoría de Schein (1988), se comprende por qué ocurre esta grieta: las políticas oficiales logran regular los valores declarados, pero no consiguen alterar los supuestos básicos implícitos, es decir, aquellas creencias y sesgos arraigados de manera inconsciente en el grupo social que terminan aflorando a través de la broma o la ironía cotidiana.

A su vez, esta dinámica guarda relación con lo investigado por Silva y Reynaldos (2022). Las autoras demuestran que cuando en la cultura organizacional se mantienen resistencias pasivas o microagresiones sutiles, se activa en los grupos minoritarios un mecanismo defensivo de ocultamiento de la propia identidad para evitar el juzgamiento. Para el caso del CIGEC, esta mirada teórica advierte que la ausencia de conflictos abiertos no es igual a un entorno seguro; por el contrario, evidencia que los talleres formativos o los comunicados institucionales resultan insuficientes si no logran transformar el clima de relaciones informales entre los trabajadores.

Finalmente, las afirmaciones sobre la desvalorización que experimentan los contratistas frente al personal de planta en otros centros de formación (Viñeta 11) entran en la teoría de Durán (2020) y Ayala y Angulo (2020), quienes hablan de conceptos como "estigmatización burocrática". Estos investigadores sostienen que las formas de vinculación laboral y las jerarquías en las entidades estatales operan como dispositivos invisibles de segregación funcional. Según su perspectiva, la condición contractual termina determinando el estatus social y el reconocimiento del saber técnico dentro de la institución, configurando una modalidad de exclusión estructural que fragmenta la cohesión del talento humano más allá de sus capacidades o méritos profesionales.

En segundo lugar, se propuso el siguiente propósito derivado: ***"Describir los desafíos organizacionales que perciben los trabajadores en cuanto a la comprensión, apropiación y apertura al cambio cultural frente a la política de inclusión laboral de la institución"***. De este propósito surge la categoría apriorística *"desafíos para la inclusión"***,** de la cual se desprenden 3 subcategorías esenciales: **"comprensión de la política"**, **"apropiación de la política" y "resistencia cultural"**. Se aborda en primer lugar la subcategoría "comprensión de la política", en donde se evalúa hasta qué punto el marco normativo de inclusión ha sido aprendido por la comunidad del CIGEC, o si por el contrario permanece como un documento distanciado de la dinámica diaria de la institución, tal como lo manifestaron algunos participantes.

- **Desconocimiento del contenido de la política**

Viñeta 14.

No conozco la política institucional

Viñeta 15.

Bueno. Políticas institucionales. Tú sabes que específicamente nosotros no... (Entrevistador 2) Pero no, ¿no se las han socializado? De pronto si, (Entrevistador 2) no se acuerda de pronto, (Entrevistado) si aquí hacen muchas comunicaciones institucionales vía correo electrónico, que créeme que llegan tantas que uno abre medio mira titulito y pasa.

Viñeta 16.

Sé que existen, pero no conozco ninguna política institucional como tal, está en proceso.

Para un grupo de colaboradores, la política es percibida como una propuesta inconclusa o "en proceso", mientras que para otros representa un cuerpo normativo ajeno. Un factor explicativo crítico que exponen los entrevistados es la saturación de canales institucionales de

comunicación: las políticas y directrices se divulgan masivamente por correo electrónico, pero la sobrecarga diaria de información provoca que los funcionarios revisen de forma superficial los mensajes, impidiendo una verdadera comprensión del trasfondo que garantiza estas medidas.

Otro sector reconoce de manera difusa la existencia de acciones como la contratación de intérpretes de Lengua de Señas Colombiana o la adaptación de ambientes de formación como estrategias consideradas en la política institucional, pero persiste un desconocimiento generalizado sobre el contenido, alcance y denominación específica de la política de inclusión.

- **Practicas inclusivas asumidas por los participantes como estrategias de la política.**

Viñeta 17.

Capacitaciones, acompañamiento con intérpretes

Viñeta 18.

Contratación de intérpretes y adaptación de ambientes de formación.

Viñeta 19.

Se difunden a través de comunicados y capacitaciones, aunque falta seguimiento.

Este fenómeno encuentra un sustento teórico directo en los hallazgos de Ayala Caballero y Angulo Moncada (2020), quienes identifican que en las entidades del sector público predomina un alto nivel de desconocimiento sobre los marcos de inclusión por parte de los funcionarios, debido a que las instituciones confunden la divulgación documental con los procesos de formación y sensibilización activa.

Asimismo, al poner este escenario en diálogo con Galindo Daza (2020), se evidencia que la falta de seguimiento y la ausencia de programas formativos continuos provocan que las políticas de inclusión permanezcan como "cartas de intención formal", sin lograr permear el conocimiento consciente de la comunidad educativa. Desde la perspectiva del investigador,

estas narrativas ponen de manifiesto que el CIGEC enfrenta un problema de comunicación e integración pedagógica. La institución emite comunicados y ejecuta acciones operativas (como la vinculación de intérpretes), pero confía la apropiación de la política a un modelo de difusión pasivo e impersonal.

La práctica de enviar normativas por correo electrónico en un entorno saturado de tareas convierte al mensaje institucional en "ruido informativo", generando una ilusión de divulgación por parte de la administración que no se traduce en comprensión real por parte de los trabajadores. Frente a la subcategoría "apropiación de la política", se identificó que los colaboradores del SENA-CIGEC quizás no conocen las disposiciones formales incluidas en la política de inclusión, pero sí aplican e interiorizan de manera espontánea sus principios de respeto y equidad en el servicio y en la convivencia diaria.

Viñeta 20.

Bueno, tengo una compañera que es la de Atención Ciudadana, y tuve la oportunidad con ella de trabajar en otros tipos de trabajo fuera del Sena y dentro del Sena, y en esta oficina no hacemos como discriminación de nada. De pronto, que una persona venga, porque atendemos todo tipo de población, entonces que de pronto venga una persona campesina, que venga una persona de su trabajo, que a veces vienen estudiantes nuevos, siempre le damos la mejor atención, le damos la mejor información, o sea, lo que ellos necesitan, y los dirigimos a donde lo necesiten.

Viñeta 21.

En mi lugar de trabajo, pues la simple posición, justamente con mi vivencia como mujer trans ha sido muy bien aceptado desde las directivas y los demás compañeros. Como te digo, he tenido de pronto alguna situación con una o dos personas, pero ha sido muy leve y también depende de cómo uno responda. Yo soy una persona muy calmada, muy tranquila y trato de responder con conocimiento y con calma, sabiendo que muchas veces las personas o los demás tienen en su cabeza otros mundos, otras situaciones. Y prácticamente eso, aparte de la entidad me ha recibido, me ha acogido muy bien. Obviamente los papeleos son engorrosos, pero uno también entiende.

Estas narrativas se pueden relacionar con lo descrito por el autor Schein (1988) sobre los niveles en la cultura organizacional, donde se observa una alineación positiva del nivel valores declarados y el nivel de los supuestos básicos, dado que las conductas de no discriminación, respeto y trato igualitario se dan de forma naturalizada en la cotidianidad. Asimismo, esta atención equitativa refleja los principios de la inclusión laboral abierta (OIT, 2019), donde el trato digno se ejerce sin sesgos ni distinciones.

El testimonio de la participante que se identifica a sí misma como trans visibiliza una experiencia favorable de aceptación en su espacio de trabajo, donde se menciona una acogida relacional genuina por parte de directivas y compañeros. Esta narrativa va en sentido contrario a lo que Echávez (2024) llamó "inclusión por tolerancia", donde la diversidad se acepta por norma o cortesía, pero persisten barreras culturales. En cuanto a las "situaciones" que la participante menciona donde prefiere actuar "con calma" entendiendo las posturas de los demás, puede compararse con la interseccionalidad de Kimberlé Crenshaw (1989), la cual visibiliza cómo la persona que encarna la diversidad suele asumir la carga emocional y pedagógica de gestionar los prejuicios interpersonales para resguardar la convivencia institucional.

Desde la perspectiva del investigador, la apropiación de las políticas de inclusión representa un desafío complejo para las instituciones, por ser un proceso que trasciende el simple cumplimiento normativo, pues exige que los funcionarios transiten desde esquemas mentales basados en el prejuicio hacia conductas efectivas de respeto y valoración de la diversidad. Dicha transición implica un paulatino desprendimiento de creencias, estereotipos e ideales individuales aprehendidos culturalmente.

Al comprender al ser humano como una totalidad indivisible donde no es posible desligar al sujeto de sus marcos ideológicos, vivencias y construcciones socioculturales, se evidencia que los prejuicios o dinámicas de rechazo arraigados en los trabajadores no se erradican mediante decretos o mandatos administrativos. En consecuencia, la verdadera apropiación requiere de procesos de sensibilización profunda y transformaciones en los supuestos básicos de la cultura organizacional (Schein, 1988), superando la mera aceptación formal o por compromiso (inclusión por tolerancia) para consolidar una cultura institucional genuinamente equitativa.

En cuanto a la subcategoría de "resistencias culturales", los hallazgos revelan que la principal barrera no es la discriminación directa, sino la apatía natural a cambiar. Los participantes coinciden en que el mayor desafío radica en superar los marcos cognitivos arraigados y atravesar el proceso de desaprender costumbres tradicionales para adaptarse a nuevas formas de convivencia. Así lo manifestaron los participantes:

Viñeta 22.

Siempre es el manejar el proceso de desapego de las costumbres de la gente y proceder al desaprender para aprender. Esa es como la parte más difícil a veces, ya que en estas instituciones manejamos mucho personal, pues con una edad ya un poco mayor, ya sé que yo ya soy bastante mayor, pero a veces estamos acostumbrados a decir no, es que yo ya no aprendo.

Viñeta 23.

Lo más difícil es adaptarse al cambio, el inicio del cambio. Ya después que pasa el tiempo la gente se adapta sin ningún inconveniente y acepta todo.

Viñeta 24.
Cambiar mentalidades y costumbres de algunos trabajadores

El proceso de "desaprender para aprender" evidencia la dificultad de transformar los supuestos básicos del modelo de Edgar Schein (1988). Muestra que, aun cuando la institución promueva valores declarados a favor de la inclusión, la adaptación real es gradual debido a la rigidez cognitiva propia de la cultura organizacional acumulada con los años. Por otro lado, la percepción de que "después de un tiempo la gente se adapta sin inconvenientes" coincide con lo planteado por Silva y Reynaldos (2022), quienes señalan que la inclusión no se logra de forma inmediata con un decreto, sino mediante una transformación sostenida de la cultura. Esto demuestra que en el centro de formación la resistencia es una fase procedimental y temporal, superando dinámicas locales de rechazo o "inclusión por mera tolerancia" (Echávez, 2024).

Desde la visión del investigador, las resistencias culturales no responden a una postura directa de rechazo hacia las poblaciones diversas, sino a la dificultad natural del ser humano

para cambiar hábitos arraigados a lo largo del tiempo. Las dinámicas cotidianas del centro de formación reflejan que el mayor obstáculo surge en la apatía institucional y generacional, donde desaprender costumbres tradicionales genera una incomodidad inicial. Sin embargo, resulta revelador observar que esta resistencia no es permanente ni definitiva, sino una etapa de transición adaptativa que, con el tiempo y la práctica diaria, abre paso a una asimilación natural de los principios de inclusión en el entorno laboral.

En tercera instancia, se responde al tercer propósito derivado, que propuso: ***"Interpretar las posibilidades institucionales para la inclusión en el SENA-CIGEC, teniendo en cuenta las fortalezas relacionales, acciones afirmativas y el aprendizaje organizacional que reconocen y experimentan los trabajadores en su entorno laboral"***. De este propósito surge la categoría apriorística *"posibilidades institucionales para la inclusión"*, que se definen como el conjunto de condiciones dinamizadoras y capacidades instaladas que favorecen el desarrollo de entornos laborales equitativos; de esta categoría surgen 3 subcategorías: **fortalezas relacionales, acciones afirmativas y aprendizaje organizacional.**

En la subcategoría **"fortalezas relacionales"** los hallazgos evidencian que el ambiente de trabajo en el SENA-CIGEC se caracteriza por el respeto mutuo, el acompañamiento activo y la aceptación de la diversidad. Así como lo expresaron algunos participantes.

Viñeta 25.

Pues aquí se ve bastante, el SENA es una empresa muy comprometida con la inclusión, con aceptar a las personas que si tienen de pronto alguna orientación sexual o alguna discapacidad. Nunca hemos visto discriminación hacia esas personas, al contrario, siempre las tienen en cuenta y las respetan. Y nos hacen énfasis también en respetarlas e incluirlas en todo.

Viñeta 26.
En mi área se les da acompañamiento a aprendices con discapacidad.

Viñeta 27.
Sí, por lo menos la adecuación de las rampas de entrada para las personas con capacidad de reducida. En este momento hay un proyecto de baño mixto para las personas que quieran participar o hacer uso de ella por diferencia de género, o sea, mixto, como lo dice en su nombre. Y hay otras campañas que hacen directamente el área encargada en nuestra entidad.

Lo anterior demuestra una coherencia con el modelo de Schein (1988), donde los valores declarados de inclusión (Nivel 2) se materializan en artefactos visibles (Nivel 1), tales como la infraestructura que brinda accesibilidad y los proyectos de baños mixtos. Asimismo, se evidencia un respeto activo y un compromiso relacional genuino, lo que resulta antagónico frente al estudio local de Echávez (2024), donde encuentra que en las organizaciones existe lo que él llama "inclusión por tolerancia", donde se acepta la diversidad de forma superficial, bajo un maquillaje de falsa cortesía u obligados por la norma, pero sin una integración real ni un afecto relacional genuino en los equipos de trabajo.

Las narrativas que expresan acciones de acompañamiento a aprendices con discapacidad se pueden comparar con la investigación de Galindo Daza (2020), que concluye en su investigación que en las instituciones públicas de Valledupar prevalece una inclusión meramente nominal (ingreso, matrícula) caracterizada por la falta de infraestructura y abandono procesal por falta de apoyos continuos, contrario a los hallazgos del CIGEC, donde las narrativas demuestran la existencia de obras de accesibilidad tangible (rampas y proyectos de baños mixtos) y el acompañamiento efectivo a aprendices. Asimismo, frente a lo planteado por Durán (2020) sobre las barreras relacionales y la falta de orientación sobre procesos de inclusión en los equipos de trabajo de la región, el SENA evidencia una dimensión relacional consolidada en general, donde el respeto y el acompañamiento se asumen de manera consciente y empática en la convivencia cotidiana.

Desde la perspectiva del investigador, los hallazgos en la subcategoría "fortalezas relacionales" demuestran que en el SENA la inclusión ha dejado de ser un conjunto de directrices sin forma para convertirse en una práctica vivencial y articulada. Las narrativas dejan ver cómo en el centro de formación se logra combinar la dimensión humana con la dimensión operativa: por un lado, se consolida un clima laboral empático y libre de discriminación, donde el respeto a la diversidad sexual y de género se asume con naturalidad; por otro lado, esa disposición actitudinal se materializa en acciones concretas, tales como el acompañamiento personalizado a aprendices con discapacidad y la adaptación progresiva de la infraestructura física (rampas de acceso y proyectos de espacios mixtos).

Este equilibrio entre la sensibilidad interpersonal del equipo y los ajustes tangibles del entorno demuestra que la institución no solo abre sus puertas a la diversidad, sino que genera las condiciones físicas y sociales necesarias para garantizar la permanencia, el trato digno y la equidad de oportunidades de toda su comunidad. En cuanto a la subcategoría **"acciones afirmativas"**, las narrativas revelan que la entidad ejecuta estrategias específicas para garantizar la participación efectiva de la comunidad institucional, destacando la presencia de intérpretes de Lengua de Señas Colombiana para personas con discapacidad auditiva, el acompañamiento psicoeducativo en procesos de transición de género y el respeto activo por la identidad de género en la convivencia cotidiana. Así lo manifiestan los participantes:

Viñeta 28.

Bueno, en mi experiencia yo sí considero que dentro del SENA se promueve la participación plena de todos los funcionarios. Por ejemplo, aquí tenemos aprendices y también funcionarios en situación de discapacidad, y a todos se les da la misma oportunidad. En el caso de las personas con limitación auditiva, siempre se busca que tengan el apoyo de intérpretes durante la etapa lectiva, y mientras están acá en la institución no se sienten aislados, al contrario, participan en las actividades y aportan mucho. También he visto que con las personas transgénero se les respeta, se les llama por el nombre que ellos mismos indican, y aunque al principio algunas personas sienten dificultad para adaptarse, poco a poco se van acostumbrando y ya se genera un ambiente de respeto.

Viñeta 29.

Sí, por ejemplo, ya me recuerdo que había una persona... o sea, estoy hablando más de inclusión en el tema de género, por así decirlo. Aquí se ha visto casos de personas que han hecho un tipo de transición. Y los psicólogos del SENA han buscado la manera de darnos charlas para que nosotros comprendamos y entendamos que las personas que deciden hacer ese cambio son personas que también merecen el mismo respeto que nosotros y que debemos aceptarlos y tratarlos de la manera como ellos consideran que se deben tratar.

Viñeta 30.

Bueno, acciones concretas sí he visto. Por ejemplo, acá tenemos aprendices con discapacidad, como la muchacha sordomuda que está con nosotros, y el SENA siempre les da el acompañamiento con intérpretes para que puedan comunicarse. También se les ubica en áreas donde puedan desarrollar bien sus prácticas y no se les deja por fuera de nada. Eso demuestra que sí se promueve la inclusión laboral.

Las narrativas señalan que la provisión de intérpretes de Lengua de Señas Colombiana durante la etapa lectiva y la asignación estratégica de puestos de práctica constituyen la manifestación práctica de los ajustes razonables normados por las Naciones Unidas (2006) y la Ley 1618 (Congreso de la República de Colombia, 2013). Según las Naciones Unidas (2006), los ajustes razonables se definen como las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales.

Asimismo, al garantizar apoyos especializados que permiten a los aprendices desenvolverse en sus prácticas laborales sin sentirse aislados, la institución promueve la expansión de sus libertades reales. Tal como argumenta Sen (2009), las acciones afirmativas adquieren sentido cuando convierten los recursos institucionales en oportunidades efectivas para que las personas desplieguen sus competencias y funcionamientos en el entorno social.

Por otra parte, Crenshaw (1989) introdujo el concepto de interseccionalidad para explicar cómo las categorías sociales como el género, la raza o la capacidad no actúan de manera aislada, sino que se entrecruzan creando sistemas de discriminación o privilegio; por ende, el acompañamiento psicológico y los talleres de sensibilización dirigidos a respaldar el tránsito de género y el respeto al nombre social reflejan una comprensión de la diversidad que coincide con este estudio.

Además, Galindo Daza (2020) encontró en su estudio que existe una marcada brecha entre el marco normativo y su ejecución práctica, donde prevalece la falta de herramientas técnicas y personal capacitado para atender las necesidades específicas de la población diversa, derivando en una inclusión de carácter nominal; sin embargo, en el contexto del SENA las narrativas demuestran la presencia de herramientas concretas, como la contratación de intérpretes de Lengua de Señas Colombiana y el seguimiento psicopedagógico continuo.

Bajo la visión del investigador, la percepción de estas acciones afirmativas por parte de los colaboradores demuestra que en el SENA sí existe un empalme entre el discurso y la práctica. Los testimonios demuestran que la institución no se limita a permitir el acceso o la

presencia de poblaciones diversas, sino que interviene de manera activa para eliminar las barreras de comunicación y las dinámicas de discriminación implícita.

La presencia de apoyos especializados como los intérpretes de Lengua de Señas Colombiana y los procesos de sensibilización psicológica frente a la diversidad de género reflejan un esfuerzo intencionado por transformar el entorno laboral y educativo. Estas medidas garantizan que las personas en situación de discapacidad o en proceso de reafirmación de su identidad cuenten con las condiciones necesarias para desempeñarse con autonomía, dignidad y plenitud en todos los espacios institucionales.

Frente a la tercera subcategoría, **"aprendizaje organizacional"**, las narrativas descubren que los colaboradores identifican la necesidad de fortalecer procesos continuos de formación y adecuación física para sostener la cultura de inclusión. Los participantes destacan que la evolución de la institución requiere ir más allá de los esfuerzos aislados mediante el incremento de talleres pedagógicos, la formación obligatoria en diversidad y la inversión constante en accesibilidad y señalización inclusiva. Así lo expresaron algunos participantes:

Viñeta 31.
Más talleres obligatorios y señalización inclusiva

Viñeta 32.

Mayor inversión en accesibilidad y capacitación

Viñeta 33.
Más talleres y capacitaciones

Estas afirmaciones se relacionan con la teoría expuesta por Schein (1988) sobre cultura organizacional, donde afirma que la cultura organizacional no es estática, sino que requiere ser actualizada; por ende, el aprendizaje ocurre cuando las instituciones revisan sus estructuras visibles (artefactos) para alinearlas continuamente a sus valores declarados, en este caso de equidad y respeto. Asimismo, Silva y Reynaldos (2022) afirman que los procesos de inclusión requieren de un proceso continuo de educación y desaprendizaje institucional, sus mismos actores señalan la necesidad de una formación sistemática para evitar el estancamiento cultural.

Por otra parte, Galindo Daza (2020) afirma que en las instituciones públicas de Valledupar prevalece la falta de herramientas técnicas y la ausencia de programas permanentes de capacitación para el personal, lo que limita la sostenibilidad de las políticas inclusivas a largo plazo. Esta afirmación dialoga con la teoría de Amartya Sen (2009), la cual postula que la sola presencia de normas de inclusión no garantiza la equidad si no se destinan los recursos materiales y de formación indispensables para transformar las capacidades potenciales de las personas en oportunidades reales de desarrollo.

Desde la perspectiva de la investigación, el aprendizaje organizacional en el SENA-CIGEC se manifiesta como un proceso dinámico en constante construcción. Las narrativas de los participantes evidencian un interés genuino por profundizar en los procesos de inclusión y, al mismo tiempo, visibilizan un elevado nivel de conciencia institucional. De este modo, los actores reconocen que, si bien la entidad ha conseguido avances significativos en su cultura inclusiva, resulta indispensable mantener procesos permanentes de actualización y formación. Esta exigencia pedagógica busca entregar a la comunidad herramientas técnicas y actitudinales óptimas para mitigar la reproducción de prejuicios y prevenir eventuales dinámicas de discriminación en el entorno laboral y formativo.

Es importante mencionar que durante el proceso de recolección de información surgieron dos categorías que no habían sido contempladas en principio, conocidas como *"categorías emergentes"*. Estas surgieron de los relatos de los colaboradores, quienes manifestaron percepciones altamente relevantes para esta investigación y sirvieron como puntos claves para comprender las dinámicas relacionales, los prejuicios y la discriminación en la entidad. Entre ellas sobresalieron **las resistencias hacia la diversidad de género** y **la asimetría laboral entre cargos de planta y contratistas.**

Viñeta 34.
No es fácil cuando es, por ejemplo, con transgéneros, que las personas se adapten, por ejemplo, con un hombre que es transgénero femenino, ingresa a un baño, de damas, a mí no me afecta, o sea, no me afecta, pero sí algunas personas he visto que les ha afectado. Entonces no es fácil, pero poco a poco, ya la gente después se va acostumbrando.

Viñeta 35.

Porque cuando yo no estaba, pues se hablaba mucho del tema de la comunidad LGTBI, de que este si es, de que este no es, pues la cosa ha cambiado muchísimo. O sea, estos tres años han servido mucho. Y el estar como encima, como con la campaña, como machucando el tema, hace que la gente, pues, abra un poco la mente. Todavía tenemos muchos, sobre todo la gente cristiana, la gente de la iglesia, que no, que para mí es un pecado, que eso no es así. Pero igual no son irrespetuosos.

Los relatos anteriores representan la categoría emergente *"resistencias hacia la diversidad de género"*, donde se mencionan las dificultades de adaptación e incomodidad que se generan en el uso de espacios comunes cuando se trata de personas transgénero; asimismo, se identifica que la transformación cultural y las campañas de sensibilización han logrado mitigar la discriminación directa hacia la comunidad LGBTI; sin embargo, persisten posturas ideológicas dentro del talento humano que catalogan la diversidad desde creencias religiosas sobre lo que es moralmente correcto.

Esta categoría evidencia cómo los procesos de inclusión ligados a la orientación sexual y la identidad de género generan tensión en la convivencia de la institución. Aunque se reconoce un avance progresivo en la apertura institucional, los discursos de los colaboradores exponen que la diversidad de género aún se enfrenta a barreras de carácter cultural, moral y religioso.

Viñeta 36.

Lo que pasa es que aquí hay una dificultad porque nosotros somos contratistas y funcionarios de planta. El funcionario de planta tiene ciertas exigencias porque tiene un... ¿Cómo se llama eso? E- ¿Un contrato? P7-No, no. Tiene un control disciplinar que nosotros no tenemos. E- Que manejan horario y esas cosas. Y también manejan de que, si esa persona es acosadora, si esa persona es irrespetuosa. A ellos les pueden llamar la atención con algo disciplinar. Y para ellos es algo fuerte. En cambio, nosotros solamente que una persona cometa un grave error. Se termina el contrato y ya.

Viñeta 37.

No es fácil. Y es como hay funcionarios que tienen más mando que nosotros. Uno es un ave de paso. Nosotros aquí somos una... Tú puedes venir el año entrando y no me puedes encontrar. Así es. Ellos no. Ellos sí están aquí. Por eso pelear con uno de ellos es pelea perdida. Nosotros tenemos la pelea perdida. Porque ellos sí son los funcionarios. Ellos sí están aquí siempre. Y es muy difícil.

Las narrativas anteriores están vinculadas a la segunda categoría emergente, *"asimetría laboral entre cargos de planta y contratistas",* donde se manifiesta cómo el tipo de vinculación laboral genera dificultades en las relaciones interpersonales y en la percepción de equidad dentro del entorno de trabajo. Los relatos de los colaboradores exponen una marcada asimetría entre el personal de carrera administrativa (planta) y los prestadores de servicios (contratistas), impactando la estabilidad, el sentido de pertenencia y las dinámicas de poder.

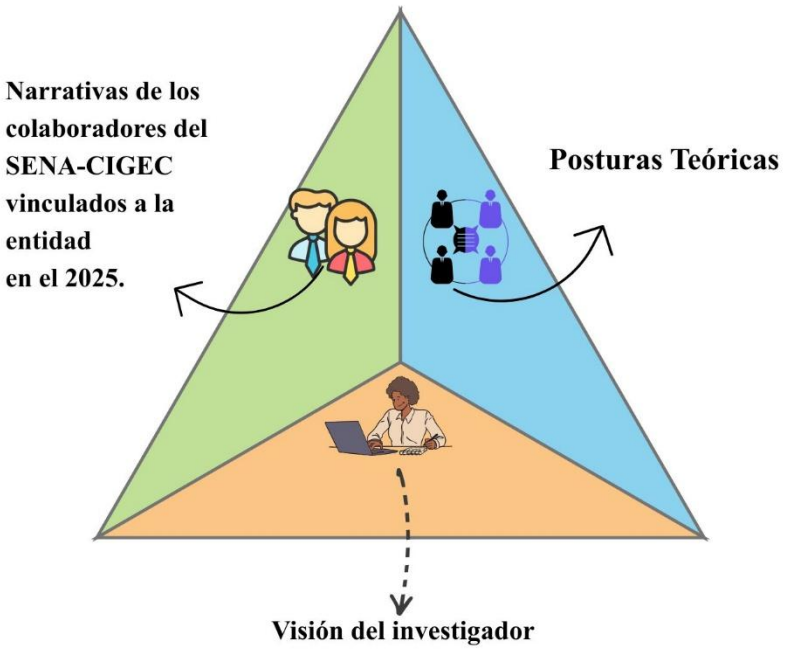
En un extremo se manifiesta la percepción de desigualdad en las reglas de juego y en el manejo de los procesos disciplinarios. Es decir, mientras que el personal de planta cuenta con un marco institucional formal para resolver faltas o conflictos, el personal contratista percibe una vulnerabilidad constante donde cualquier desacuerdo o falla puede significar la terminación inmediata de su vínculo laboral. Y en el otro extremo se percibe una jerarquización implícita que genera sentimientos de indefensión frente al personal nombrado. La percepción de inestabilidad laboral lleva a los contratistas a asimilar una posición de subordinación en la que consideran inútil manifestar desacuerdos o defender sus posturas ante un funcionario de planta.

Triangulación hermenéutica

A partir de los hallazgos adquiridos mediante la tríada conformada por las narrativas de los colaboradores del SENA-CIGEC, el soporte teórico y normativo situado en el estado del arte y el análisis proporcionado por el investigador, se consolidó el proceso de triangulación hermenéutica. Este proceso permitió la comprensión del panorama de la inclusión desde la experiencia de los que habitan la institución. Más allá de una observación externa, el análisis permitió dar voz a cómo los colaboradores perciben, experimentan y significan las prácticas inclusivas en su diario vivir, evidenciando el choque sistémico que enfrentan sus realidades laborales frente a las políticas y discursos que buscan impulsar la inclusión en entidades

públicas como el SENA. A continuación, se ilustra el desarrollo de esta tríada hermenéutica y la interrelación de sus componentes.

Figura 1
Triangulación Hermenéutica



Elaboración propia,2026.

Este estudio permitió evidenciar que, si bien la inclusión ya se encuentra integrada en el discurso institucional como un valor compartido y un rasgo característico de la cultura organizacional, convive con una postura de complacencia u "omisión intencional", donde quienes no experimentan exclusión perciben una ausencia total de barreras. Sin embargo, al confrontar este discurso con la realidad estructural del centro, emergen limitaciones físicas concretas como las fallas en los ascensores o la falta de señalización en Braille, así como barreras comunicativas como la alta dependencia de intérpretes.

Del mismo modo, el exceso de información por medio de los canales digitales demuestra no ser una estrategia comunicativa eficaz, lo que genera un desconocimiento generalizado de las políticas institucionales, provocando que la inclusión avance más por convicción e iniciativas operativas aisladas que por una apropiación consciente de las políticas. En el plano actitudinal, la diversidad a menudo se gestiona bajo esquemas donde

priman la tolerancia superficial y el uso de humor informal como un mecanismo para esquivar o camuflar prejuicios subyacentes.

Además de esto, se identificaron resistencias hacia la diversidad de género y asimetría laboral entre trabajadores de planta y contratistas. La primera revela la persistencia de barreras ideológicas y socioculturales que juzgan la diversidad desde la moralidad y la religiosidad, desencadenando tensiones en el uso de espacios comunes. La segunda expone una percepción de desventaja marcada por el tipo de vinculación laboral, donde opera una desigualdad en los procesos disciplinarios y una jerarquía invisible que genera un sentimiento de vulnerabilidad que anula la capacidad de los contratistas de expresar sus diferencias y desacuerdos.

Por otra parte, los participantes reconocieron importantes fortalezas relacionales y organizacionales. El SENA-CIGEC ha logrado trascender el plano formal mediante acciones afirmativas tangibles: la provisión continua de intérpretes de Lengua de Señas Colombiana, la adaptación de evaluaciones, la infraestructura inclusiva y el acompañamiento psicoeducativo en procesos de transición de género. Estas medidas representan la aplicación efectiva de los ajustes razonables y traducen los recursos de la entidad en oportunidades reales y libertades efectivas para el desarrollo pleno de las personas. Además, la atención a la identidad de género desde el acompañamiento psicológico refleja un abordaje comprensivo de la interseccionalidad, evidenciando que la institución atraviesa un dinámico proceso de aprendizaje organizacional en el que busca desmontar hábitos arraigados mediante la formación continua.

Momento V: Interpretación De La Información

Reflexiones Finales

El desarrollo de esta investigación llevó a la comprensión de cómo se viven y se aplican las prácticas y políticas institucionales de inclusión laboral dentro del SENA Centro de Formación CIGEC en Valledupar. A partir de las percepciones de los colaboradores, se evidenció que la inclusión, más que una norma institucional, es un proceso que implica compromiso humano, apertura al cambio y coherencia entre el discurso y las acciones.

En primer lugar, los colaboradores identificaron limitaciones a nivel físico, comunicativo y actitudinal que configuran el primer obstáculo de las prácticas inclusivas en su cotidianidad. A nivel físico, los colaboradores manifestaron fallas en la infraestructura, como la descomposición ocasional de los ascensores, la falta de señalización Braille y notables diferencias de accesibilidad entre las sedes; es decir, señalaron que otras sedes no cuentan con los ajustes razonables de accesibilidad que la sede en Valledupar.

A nivel comunicativo, la estrategia institucional centrada en la difusión masiva por medios digitales termina saturando al personal de comunicados que, paradójicamente, no se traducen en mayor absorción de información por parte de los colaboradores; además, la comunicación inclusiva está sujeta a la disponibilidad de intérpretes en Lengua de Señas Colombiana (LSC), lo que genera dificultades en las áreas de trabajo que manejan practicantes con discapacidad auditiva. A nivel actitudinal, domina la omisión intencional de barreras por parte de quienes no se encuentran en condición de discapacidad y una tolerancia superficial hacia la diversidad, en donde el humor informal actúa con frecuencia como un velo para naturalizar prejuicios sutiles.

Estas limitaciones conectan directamente con los desafíos organizacionales frente a la comprensión, apropiación y resistencia al cambio cultural que enfrenta la política institucional. Ciertamente el uso de canales digitales como medio de transmisión de información no se traduce en verdadera comprensión del marco normativo, lo que genera un desconocimiento sobre la existencia y contenido de las políticas institucionales.

En cuanto a la apropiación de la inclusión, los relatos demostraron que, aunque no hay claridad en el contenido explícito de políticas, los colaboradores han interiorizado valores como el respeto, la empatía y la equidad, los cuales han sido promovidos por la institución desde diferentes estrategias como talleres, capacitaciones y material visual. Las narrativas dejan ver una apropiación desde la experiencia y de base, donde los compañeros de trabajo adaptan dinámicas, generan redes de apoyo mutuo y buscan formas creativas de acoger la diversidad sin esperar una directriz superior.

Por otra parte, la apertura al cambio se ve frenada por resistencias arraigadas frente a la diversidad de género, las cuales surgen de ideologías ético-religiosas que juzgan la diferencia

desde la moralidad y desencadenan tensiones en el uso de los espacios comunes. También emerge con fuerza una brecha ligada al tipo de vinculación laboral, donde se percibe desigualdad en los procesos disciplinarios y una jerarquía invisible que infunde vulnerabilidad en los contratistas, suprimiendo su capacidad de expresar desacuerdos o defender sus posturas por el temor ligado a la inestabilidad de su contrato.

Por último, las posibilidades institucionales de inclusión no se entienden desde logros consolidados, sino desde las fortalezas puntuales y el aprendizaje organizacional que reconocen los propios trabajadores. Como principal fortaleza, los colaboradores destacan que la inclusión haya dejado de ser un tema ausente para convertirse en un discurso oficial que hace parte de la identidad de la institución, lo que abre un marco de legitimidad que antes no existía. A esto se suma la disposición empática y la solidaridad entre compañeros que, de manera individual, intentan acoger la diversidad en la cotidianidad laboral.

Sin embargo, los participantes fueron muy claros al señalar las oportunidades de mejora concretas que la institución debe asumir para que el aprendizaje organizacional sea una realidad. En sus relatos, los colaboradores expresaron la necesidad urgente de transitar de una difusión digital masiva e impersonal hacia estrategias de comunicación directas y humanizadas. Asimismo, sugirieron la implementación de procesos de capacitación continua en Lengua de Señas Colombiana (LSC) priorizando al personal que en su labor interactúa con todo tipo de población (esta estrategia ataca directamente la dependencia exclusiva de los intérpretes).

Además, hablaron de la necesidad de desarrollar talleres de sensibilización vivencial que permitan desmontar los prejuicios sutiles disfrazados de humor en la convivencia diaria. Por último, percibieron como una mejora prioritaria la revisión de las dinámicas relacionales entre el personal de planta y los contratistas, proponiendo espacios de diálogo donde la estabilidad laboral no condicione la libertad de expresión. De este modo, el aprendizaje colectivo del SENA-CIGEC nace de escuchar estas propuestas de los trabajadores para convertir la política pública en una vivencia coherente y equitativa.

Finalmente, las percepciones de los colaboradores revelan que la inclusión en el centro de formación está atravesada por un auténtico choque de sistemas. Este concepto sintetiza la

fricción permanente entre los valores declarados que promueve la institución, los supuestos básicos y las relaciones interpersonales donde persisten prejuicios e iniquidades cotidianas, y el sistema de gestión y organización con sus vacíos de accesibilidad y brechas contractuales. En última instancia, la experiencia de los trabajadores demuestra que las políticas institucionales solo cobrarán una efectividad transformadora cuando la norma deje de transmitirse de manera unidireccional y logre conversar con las realidades humanas, relacionales y materiales que se construyen a diario en el SENA-CIGEC.

Sugerencias

Partiendo del análisis realizado en esta investigación y en atención directa a las oportunidades de mejora manifestadas por los colaboradores, se formulan orientaciones estratégicas y prácticas encaminadas a convertir la política de inclusión en una vivencia cotidiana y equitativa. Primeramente, se sugiere transformar la estrategia de comunicación e información sobre el marco normativo pausando el uso exclusivo de envíos masivos por correo electrónico para transitar hacia una divulgación pedagógica directa y humanizada.

Para ello, la administración del centro de formación debe comenzar por diseñar un manual breve y accesible de inclusión o revista informativa en formatos tanto impresos como audiovisuales cortos, el cual se pueda socializar de manera presencial durante las jornadas de inducción, en espacios de reunión ordinaria, incluso en la psicoeducación puesto a puesto realizada por el área de psicología ocupacional, garantizando así que la norma deje de percibirse como un documento distante y se traduzca en conocimiento consciente para todos los colaboradores.

En segunda instancia, se requiere abordar la barrera comunicativa mediante la implementación de un programa de formación continua en Lengua de Señas Colombiana (LSC), con el propósito de superar la dependencia exclusiva de los intérpretes en las tareas del día a día y dotar al personal de herramientas para la interacción directa con aprendices y compañeros con discapacidad auditiva. Esta acción puede iniciarse con un curso piloto dirigido al personal de primera línea de atención, tales como funcionarios de recepción, atención al ciudadano, coordinadores académicos, personal de bienestar e instructores que lideran ambientes con

población sorda. De este modo, la institución avanza hacia la consolidación de entornos de trabajo autónomos y verdaderamente integradores.

Tercero, se recomienda desarrollar talleres de sensibilización de carácter vivencial para desmontar los prejuicios sutiles, las resistencias frente a la diversidad de género y el uso del humor informal como mecanismo de evasión. Estas jornadas deben alejarse de las formaciones magistrales tradicionales e incorporar metodologías participativas, como juego de rol, análisis de casos reales, círculos reflexivos y muestras dramáticas orientadas a deconstruir estereotipos morales o religiosos en el espacio laboral. Para comenzar esta transformación, el centro puede aprovechar las jornadas de desarrollo institucional o los planes de capacitación anual, contando con la facilitación de profesionales en psicología o expertos en diversidad que garanticen un espacio neutral, reflexivo y seguro para toda la comunidad.

Como producto integrador de este proceso formativo y para amplificar su impacto, se propone la creación colaborativa de un cortometraje participativo en el que intervenga el propio talento humano de la institución. Esta pieza audiovisual, concebida desde las vivencias del personal, permitirá materializar las reflexiones alcanzadas y se proyectará en las pantallas de los espacios comunes del SENA para su difusión masiva, garantizando así que el mensaje de inclusión penetre de manera directa, visual y cotidiana a todos los rincones del centro de formación.

Por último, es prioritario intervenir en las dinámicas relacionales y las brechas invisibles generadas por el tipo de vinculación laboral, promoviendo una cultura de equidad entre el personal de planta y los contratistas. La institución debe crear espacios de diálogo periódicos y canales de mediación seguros en los que los prestadores de servicios puedan expresar inquietudes, desacuerdos o propuestas sin que el temor a la no renovación contractual condicione su libertad de expresión o su derecho al debido proceso.

Esta labor debe iniciar con la emisión de un comunicado oficial o directiva del centro que ratifique la aplicabilidad equitativa de los protocolos de buen trato, comités de convivencia y canales de escucha para todo el talento humano, independientemente de su modalidad de contratación, sentando las bases de una gestión pública basada en el respeto y la dignidad humana.

Referencias Bibliográficas

Acevedo, L. (2022). *Análisis de la implementación de políticas de inclusión en el sector público del Valle del Cauca* [Tesis de grado, Universidad del Valle]. Repositorio Institucional.

Aguado, L. (2022). *Emoción, afecto y motivación: Un enfoque integrador*. Editorial Síntesis.

Aguilar, C. (2023). Estrategias inclusivas en empresas públicas: Un estudio en Bogotá. *Revista de Administración Pública*, *15*(2), 45–62.

Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, *6*(1), 7–16. https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1729587

Arango, R., & Hernández, J. (2021). La diversidad en el empleo público: Desafíos y perspectivas. *Revista Colombiana de Gestión Pública*, *8*(1), 112–128.

Arteaga, A., Silva, X., & Véliz Vergara, M. B. (2023). El empleo protegido a favor de las personas con discapacidad en el sector privado ecuatoriano. *Revista San Gregorio*, *1*(55), 202–217. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2527

Ayala Caballero, L., & Angulo Moncada, M. (2020). *Análisis de los procesos de inclusión laboral en entidades del sector público* [Tesis de grado, Universidad del Norte]. Repositorio Institucional Uninorte.

Azarian, R. (2021). Symbolic representation and organizational diversity: A conceptual framework. *Sociological Perspectives*, *64*(3), 341–358.

Barragán, M. (2020). *Percepciones sobre la inclusión de comunidades indígenas en entidades públicas* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional.

Bietti, M. F. (2023). *Personas con discapacidad e inclusión laboral en América Latina y el Caribe: Principales desafíos de los sistemas de protección social*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

https://repositorio.cepal.org/entities/publication/26582d4b-a474-40e6-8f70-079873e77220

Binimelis, L., Fuentes, C., & Riquelme, M. (2024). Brechas digitales como barreras multidimensionales para el acceso laboral de personas en situación de discapacidad. *Revista Tecnología y Sociedad*, *12*(2), 34–56.

Booth, T., & Ainscow, M. (2011). *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools* (3rd ed.). Centre for Studies on Inclusive Education (CSIE).

Castaño, A. (2021). *Iniciativas de equidad de género en instituciones estatales* [Tesis de grado, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2020). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Congreso de la República de Colombia. (1997, 11 de febrero). Ley 361 de 1997: Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación. *Diario Oficial No. 42.978*.

Congreso de la República de Colombia. (2006, 6 de septiembre). Ley 1090 de 2006: Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. *Diario Oficial No. 46.383*.

Congreso de la República de Colombia. (2008, 4 de diciembre). Ley 1257 de 2008: Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres. *Diario Oficial No. 47.193*.

Congreso de la República de Colombia. (2013, 27 de febrero). Ley Estatutaria 1618 de 2013: Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. *Diario Oficial No. 48.717*.

Constitución Política de Colombia. (1991). *Gaceta Constitucional No. 114*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Córdoba, L., et al. (2021). *Barreras y facilitadores para la inclusión laboral*.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, *1989*(1), 139–167.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Encuesta Nacional de Mercado Laboral y Poblaciones Diversas*. DANE.

Díaz, K. (2022). *Políticas de inclusión laboral de personas con discapacidad en entidades públicas del Atlántico* [Tesis de grado, Universidad del Atlántico]. Repositorio Institucional.

Durán, E. (2020). *Barreras relacionales y orientaciones sobre inclusión en equipos de trabajo del sector público en el departamento del Cesar* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional Javeriana.

Echavez, J. (2024). *Promoción de la inclusión laboral y el respeto a la diversidad en Aseo del Norte S.A. E.S.P.* [Tesis de grado, Universidad Popular del Cesar].

Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). SAGE Publications.

Galindo Daza, C. A. (2020). La inclusión en las instituciones públicas del municipio de Valledupar. *Revista Lumen Gentium*, *4*(1), 68–73.

Gámez-Rodríguez, A. M., & Ruiz-Reyes, F. J. (2021). Diversidad, equidad e inclusión: Retos y oportunidades para la gestión de personas. *Revista de Investigación en Gestión de la Calidad y el Conocimiento*, *6*(1), 21–36.

García, S. (2023). *Acciones afirmativas y diversidad sexual en el empleo público colombiano* [Monografía de grado, Universidad Nacional de Colombia].

Gómez, L. (2024). *Diversidad generacional en entidades estatales: Retos y oportunidades* [Tesis de grado, Universidad del Rosario].

Henao, M., & Sandoval, L. (2024). *Diversidad e inclusión: Perspectiva de género en el sector público de Medellín* [Tesis de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional.

https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/b7fd3038-b72b-40d1-9375-2d40293b1833/content

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Husserl, E. (1976). *La idea de la fenomenología: Cinco lecciones* (J. Gaos, Trad.). Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1907).

Jaramillo Osorio, A., & Giraldo Calderón, C. (2023). *Puesta en marcha de políticas de diversidad e inclusión de género en grandes empresas del Valle de Aburrá* [Tesis de grado, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional.

Jiménez, M. (2023). *Inclusión laboral de mujeres en cargos directivos del sector público en Medellín* [Tesis de grado, Universidad de Medellín].

Lemos, I. (2022). *Percepción de las políticas públicas para la inclusión laboral de personas con discapacidad en Cali* [Monografía de grado, Universidad del Valle].

López, J. (2011). *Desafíos de la gestión pública frente a la equidad y la inclusión*. Editorial Universidad del Norte.

López, J. (2021). *Estrategias de inclusión y no discriminación en el sector público cartagenero* [Monografía de grado, Universidad de Cartagena].

Martínez, P. (2023). *Estudio sobre inclusión laboral afrodescendiente en entidades estatales* [Tesis de grado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia].

Martínez Reyes, N. R. (2023). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Diá-logos*, (9), 47–53. https://doi.org/10.5377/dialogos.v1i9.15651

Maturana, D. (2025). *Brechas y oportunidades en la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión en el sector público colombiano* [Tesis de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional.

McLeod, S. (2024). *Qualitative data analysis: Open coding and thematic approaches*. Simply Psychology.

Medellín, Z. (2021). *Tensiones creativas en el aprendizaje organizacional*. Ediciones Granica.

Mejía, D. (2022). Diversidad religiosa en la administración pública colombiana. *Revista de Derecho Social y Público*, *10*(2), 88–104.

Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1982). *Breaking the glass ceiling: Can women make it to the top in America's largest corporations?* Addison-Wesley.

Organización de las Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. ONU.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Inclusión laboral abierta, equidad y diversidad en los entornos de trabajo*. OIT.

Palacios, A. (2008). *El modelo social de discapacidad: Orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. CERMI / Cinca.

Paravic, T., & Ramírez, V. (2024). Inclusión laboral de personas con discapacidad psiquiátrica según la Ley 21.015 en Chile. *Revista Médica de Chile*, *152*(3), 310–322.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.

Presidencia de la República de Colombia. (2017, 11 de diciembre). Decreto 2011 de 2017: Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relativo al porcentaje mínimo de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público. *Diario Oficial No. 50.444*.

Presidencia de la República de Colombia. (2018, 20 de febrero). Decreto 392 de 2018: Por el cual se reglamenta el incentivo para la contratación de personas con discapacidad en los procesos de licitación pública. *Diario Oficial No. 50.513*.

Ramírez, M. (2024). Experiencias de inclusión y empoderamiento de mujeres rurales en Chiquihuitlán, Jalisco. *Revista de Estudios de Género y Territorio*, *18*(1), 75–94.

Real Academia Española. (2020). *Diccionario panhispánico del español jurídico*. Universidad de Salamanca.

Rodas-Tobar, M., Andrade Villota, M., & Naranjo-González, N. (2022). Proyecto de inserción laboral inclusivo: Formulación de perfiles laborales para personas con discapacidad. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *12*(24), 165–182. https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.10

Rodríguez, F. (2021). *Programas de inclusión para víctimas del conflicto en el sector público* [Tesis de grado, Universidad de La Salle].

Sarmiento, P. (2017). El empleo protegido y sus límites en la integración laboral efectiva. *Revista de Trabajo Social y Acción Comunitaria*, *9*(2), 45–61.

Schein, E. H. (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo*. Plaza & Janés.

Secretaría Distrital de Planeación. (2023). *Grupos poblacionales y políticas de equidad*. Alcaldía Mayor de Bogotá. https://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/equidad-y-politicas-poblacionales/poblaciones

Sen, A. (2009). *La idea de la justicia*. Editorial Taurus.

Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2.ª ed.). Granica.

Silva, P., & Reynaldos, K. (2022). Aprendizaje organizacional y diversidad en el sector sanitario. *Revista Latinoamericana de Administración*, *35*(2), 112–128.

Slee, R. (2018). *La escuela extraordinaria: Exclusión, escolarización y educación inclusiva*. Ediciones Morata.

Suárez, N. (2020). *Evaluación de políticas de inclusión en empresas públicas del Cesar* [Tesis de grado, Universidad Popular del Cesar].

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Ediciones Paidós.

Tedeschi, L., & Messias, M. (2024). Experiencias de padres en la inclusión laboral de hijos con discapacidad intelectual: Un estudio fenomenológico. *Revista de Psicología y Discapacidad*, *11*(1), 18–35.

Toda, M., & Moreno, C. (2002). Conflicto trabajo-familia y la doble presencia en las organizaciones públicas. *Revista de Estudios del Trabajo*, *24*(1), 55–72.

ANEXO 1

Consentimiento Informado

Programa de psicología
Practicas investigativas II
Título del Proyecto: Prácticas y políticas de inclusión laboral: una mirada desde las experiencias institucionales de los colaboradores del Centro de Formación CIGEC, SENA de Valledupar.
Objetivo: Analizar las prácticas y las políticas de inclusión laboral en el Centro de Formación CIGEC del SENA en Valledupar.
Tipo de entrevista: Entrevista Abierta

Valledupar Cesar, 1 de octubre 2025

Cordial Saludo.

Señores servidores públicos del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)- Centro de formación CIGEC, el programa de Psicología de la Universidad Popular del Cesar tiene el gusto de extenderle la invitación a participar en este proyecto investigativo que tiene como propósito central " Analizar Prácticas y políticas de inclusión laboral: una mirada desde la experiencia institucional de los colaboradores del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)- Centro de formación CIGEC, sede principal de Valledupar", presentado por las estudiantes Silvia González Diaz y María Farelo Iglesias, a través de un instrumento cualitativo con fines netamente académicos.

A continuación, se describen las condiciones de participación en esta investigación:

1. La participación es libre y voluntaria; luego de iniciada la aplicación del instrumento, usted puede retirarse en cualquier momento.
2. Toda la información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos, descartando cualquier uso económico, laboral u otros. Los datos y resultados individuales serán manejados de manera confidencial, según lo establece el artículo 2, numeral 5 de la Ley 1090 de 2006 para el rol del psicólogo. La única excepción a esta condición ocurre si alguna autoridad judicial competente solicita acceso a la información, o si existe riesgo inminente para el bienestar físico o mental de los participantes.
3. Los participantes pueden solicitar acceso a su propia información en cualquier momento, mediante solicitud escrita y firmada.

4. La información recolectada podrá utilizarse para futuras investigaciones y su publicación en medios académicos (revistas, foros, seminarios, entre otros).
5. Tanto el participante como el entrevistador pueden cancelar o terminar unilateralmente la entrevista, previa notificación.
6. Con su autorización, la entrevista podrá ser **grabada en audio (voz)** con el único fin de garantizar la fidelidad de la información y facilitar su posterior análisis. El archivo de audio será confidencial, no se difundirá públicamente y se eliminará una vez se transcriba la información.

Consentimiento informado

Declaro que he leído y comprendido la información anterior y acepto participar de manera libre y voluntaria en esta investigación. Asimismo, autorizo de manera expresa que mi entrevista sea grabada en audio con fines exclusivamente académicos y de análisis investigativo.

- Nombre del participante: _____
- Firma: _____
- Fecha: _____

Firma de el/los investigadores principales que tengan relación directa con la aplicación del procedimiento o prueba.

Investigador principal
Silvia Johana González Díaz
Sjohanagonzalez@unicesar.edu.co
C.C.1065847619

Investigador Principal
María Farelo Iglesias
mmfarelo@unicesar.edu.co
C.C. 1067591716

ANEXO 2

Entrevista

Introducción del tema

Objetivo y tiempo estimado

Autorización, consentimiento informado.

Propósito 1: limitaciones Físicas, comunicativas y actitudinales

Pregunta 11: ¿Qué dificultades en la infraestructura ha identificado que limiten la inclusión de alguno de los funcionarios?

Pregunta 12: ¿Ha enfrentado dificultades para acceder a información institucional por la forma en que se comunica? Explique su respuesta.

Pregunta 10: ¿Cómo percibe las actitudes de sus compañeros y directivos frente a la inclusión laboral?

Pregunta 13: ¿Ha sentido que existen prejuicios o estigmas hacia ciertos grupos de funcionarios? Podría darme un ejemplo.

Propósito 2: Desafíos organizacionales

Pregunta 3: ¿Podría mencionarme una de las estrategias planteadas en la política institucional del SENA que favorecen la inclusión laboral?

Pregunta 16: ¿Ha participado en actividades de formación sobre inclusión laboral? ¿Cómo fue esa experiencia?

Pregunta 5: Desde su experiencia, ¿cómo se refleja la política de inclusión del SENA en la igualdad de oportunidades entre funcionarios?

Pregunta 14: ¿Qué considera que es lo más difícil en la implementación de las políticas de inclusión en el SENA?

Pregunta 7: ¿Qué cambios en el ambiente laboral han experimentado con los procesos de inclusión?

Pregunta 8: ¿Qué opinión tiene sobre las personas con condiciones diversas o necesidades especiales en el entorno laboral?

Pregunta 15: ¿Qué aspectos de la cultura institucional cree que necesitan cambiar para lograr una inclusión real?

Propósito 3: Posibilidades institucionales de inclusión

Pregunta 1: ¿Qué entiende por inclusión laboral?

Pregunta 2: ¿Cómo percibe usted el compromiso del SENA con la inclusión?

Pregunta 4: ¿Qué ejemplos le hacen sentir que se respeta la diversidad en su lugar de trabajo?

Pregunta 6: ¿Qué acciones concretas ha observado o vivido en el SENA que promuevan la inclusión laboral?

Pregunta 9: ¿Qué experiencias personales le hacen pensar que en la institución se promueve una participación plena?

Pregunta 18: ¿Qué experiencias positivas puede resaltar de la inclusión en el SENA?

Pregunta 17: ¿Qué considera que debe mejorar el SENA para fortalecer las políticas y prácticas de inclusión?

ANEXO 3

Universidad Popular del Cesar | Centro de Documentación e Investigaciones Socio Jurídicas

Valledupar, 21/08/2025

Señores
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA,
Centro de formación CIGEC de Valledupar
Atención.
Eudes Zapata Sanjuan
Director de la Institución

DIRECCION REGIONAL
SENA REGIONAL CESAR
No. Radicación 20251-2025-0022 30
Fecha: 21-08-2025 Hora: 10:30 AM
Destinatario: 2010GO Atendido: Luda G

Cordial saludo.

Muy respetuosamente me dirijo a usted, como docente y asesora del programa de Psicología de la Universidad Popular del Cesar, para solicitar su colaboración autorizando la aplicación en su institución de un guion de entrevista sobre el tema relacionado con **Prácticas y políticas de inclusión laboral** indispensable para realizar el análisis de la categoría con igual nombre, actividad que se hace necesaria para que mis tutorados puedan recolectar la información referente a su proyecto de grado y obtener el título profesional como psicólogas.

Titulo del proyecto de investigación: Prácticas y políticas de inclusión laboral: una mirada desde las experiencias institucionales de los colaboradores del Centro de formación CIGEC, SENA de Valledupar.
Objetivo: Analizar las prácticas y las políticas de inclusión laboral en el Centro de Formación CIGEC del SENA en Valledupar.
Estudiantes:

Nombres y apellidos	Correo institucional	Celular	Cedula
Silvia Johana Gonzalez Diaz	Sjohanagonzalez@unicesar.edu.co	3017892734	1065847619
Maria Mercedes Farelo Iglesias	mmfarelo@unicesar.edu.co	3127185047	1067591716

Las egresados deben garantizar por escrito la confidencialidad de la información que recolectan, así como el diligenciamiento del consentimiento informado y comprometerse con la socialización de los resultados del estudio, para beneficio de la Institución.
Agradezco su apoyo y colaboración en el desarrollo del proyecto de grado de mis tutoradas y una vez culminado el proceso de aplicación, facilitarnos una certificación del ejercicio realizado. Quedo atenta a la respuesta de este correo.

Atentamente

Luz Karime Hernández Villadiego
Tutora metodológica.
Programa de Psicología
Universidad Popular del Cesar

Margaret Carolina Arzuaga Mendoza
Tutora metodológica
Programa de Psicología
Universidad Popular del Cesar

ANEXO 4

Transcripción Entrevista proyecto de grado Silvia González