



**Empleabilidad inclusiva y diversa, más que una tendencia: retos y realidades
de empresas y candidatos en la ciudad de Bogotá.**

DIANA CAROLINA RODRIGUEZ RUIZ

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA Administración De Empresas

Ciudad, Colombia

02/05/2025

**Empleabilidad inclusiva y diversa, más que una tendencia: retos y realidades
de empresas y candidatos en la ciudad de Bogotá**

Diana Carolina Rodríguez Ruiz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Liliana Fernández Gualtero

Modalidad:

Monografía

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA Administración De Empresas

Ciudad, Colombia

02/05/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Porque transformar, aportar y crear nuevas realidades es un privilegio de la vida...por seguir caminando y que la huella anónima e invisible, alcance a quienes lo necesitan. De eso se trata...

Agradecimientos

Especial agradecimiento a Diana Marcela Muriel, Gerente General de Team Building S.A.S, quién en el marco del desarrollo de su ejercicio como firma consultora en temas de Gestión humana y empleabilidad, me permitió la participación como consultora e investigadora para el desarrollo de esta monografía.

Resumen

La empleabilidad inclusiva es un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del País pues es el resultado de la dinámica del mercado laboral y del acceso al trabajo, con un mayor impacto particularmente en las poblaciones que son al ser excluidas, se ubican en una situación de vulnerabilidad. La investigación realizada desde un enfoque mixto, con un alcance correlacional; profundiza en la conceptualización de la empleabilidad y examina tanto la importancia, como el impacto transformador que genera al diseñar procesos orientados a la inclusión desde una perspectiva inclusiva y diversa.

Como resultado de la investigación, se analizan los retos de las empresas y los buscadores de empleo, destacando la necesidad de comprender sus dinámicas como base para la formulación de un plan estratégico, que permite cerrar las brechas y promover la transformación social, superar los desafíos y generar beneficios tangibles para las organizaciones, las comunidades y el país en su conjunto.

Palabras clave: Empleabilidad, Inclusión, Diversidad, Competencias, Estrategia, Gestión Humana.

Abstract

Inclusive employability is a fundamental pillar for ensuring the sustainability and growth of the country, as it results from labor market dynamics and access to employment. Its impact is particularly significant on populations that, when excluded, find themselves in situations of vulnerability. The research, conducted using a mixed-methods approach with a correlational scope, delves into the conceptualization of employability and examines both its importance and the transformative impact of designing processes that foster inclusion from an inclusive and diverse perspective.

As a result of this study, the challenges faced by companies and job seekers are analyzed, highlighting the need to understand their dynamics as a foundation for developing a strategic plan. This plan aims to bridge gaps, promote social transformation, address challenges, and generate tangible benefits for organizations, communities, and the country.

Keywords: Employability, Inclusion, Diversity, Competencies, Strategy, Human Resources Management.

Contenido

Lista de Figuras	13
Lista de Tablas.....	11
Introducción.....	12
Objetivos	15
<i>Objetivo general</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
Justificación	16
1. Marco Teórico	18
1.1 Empleabilidad Inclusiva y Diversa	18
1.1.1 Empleabilidad.....	18
1.1.2 Inclusión	22
1.1.3 Diversidad	26
1.1.4 Buscadores.....	27
1.2 Procesos de Selección	29
1.3 Contratación	31
1.4 Calidad de vida laboral	33
2. Hipótesis.....	34

3. Variables.....	34
3.1 <i>Empleabilidad inclusiva.....</i>	<i>34</i>
3.2 <i>Estrategias de inclusión laboral</i>	<i>35</i>
3.3 <i>Selección y contratación de población inclusiva</i>	<i>35</i>
4. Metodología	36
4.1 <i>Población y muestra.....</i>	<i>38</i>
4.2 <i>Instrumentos</i>	<i>38</i>
4.3 <i>Técnicas para el análisis de la información.....</i>	<i>39</i>
4.4 <i>Contribuciones Originales Esperadas.....</i>	<i>39</i>
5. Trabajo de Campo	40
5.1 <i>Procesamiento de los datos Empresas.....</i>	<i>40</i>
5.1.1 <i>Empresas por tipo de industria</i>	<i>40</i>
5.1.2 <i>Empresas que tienen Políticas o lineamientos de Género, Diversidad y/o inclusión.....</i>	<i>41</i>
5.1.3 <i>Población a incluir en procesos de selección</i>	<i>42</i>
5.1.4 <i>Discapacidad por industria</i>	<i>43</i>
5.2 <i>Buscadores.....</i>	<i>46</i>
5.2.1 <i>Buscadores por tipo de población.....</i>	<i>46</i>
5.2.2 <i>Tipo de retos por población</i>	<i>47</i>
5.2.3 <i>La población conoce sus competencias y habilidades para el trabajo</i>	<i>48</i>
5.3 <i>Análisis de resultados</i>	<i>49</i>
5.3.1 <i>Impacto de la empleabilidad y los procesos de selección de la población inclusiva y diversa.....</i>	<i>49</i>
5.4 <i>Propuesta de solución a la problemática.....</i>	<i>54</i>
5.4.1 <i>Situación actual</i>	<i>54</i>

EMPLEABILIDAD INCLUSIVA Y DIVERSA, MÁS QUE UNA TENDENCIA: RETOS Y REALIDADES DE EMPRESAS Y CANDIDATOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ 12

5.4.2 Oportunidades.....55

5.4.3 Propuesta de solución al problema planteado.....57

Discusión..... 69

Conclusiones y Trabajo Futuro 72

Referencias 74

Lista de Figuras

Figura 1. Dimensiones y situaciones de inclusión y exclusión.....	24
Figura 2 Categorías de la diversidad	27
Figura 3 Tipos de contrato en Colombia	32
Figura 4 Identificación de necesidades de la población diversa	37
Figura 5 Identificación de procesos de selección	37
Figura 6 Identificación de procesos de selección	38
Figura 7 Distribución de Empresas por tipo de industria	40
Figura 8 Empresas con políticas o lineamientos de Género, Diversidad y/o inclusión	41
Figura 9 Tipos de población priorizados por las empresas.....	42
Figura 10 Empresas que tienen inclusión para personas con discapacidad, por industria	43
Figura 11 Tipos de discapacidad	44
Figura 12 Retos de las empresas en temas de empleabilidad inclusiva.....	44
Figura 13 Retos de las empresas en temas de empleabilidad inclusiva.....	45
Figura 14 Buscadores por tipo de población inclusiva y diversa.....	46
Figura 15 Principales retos de la población inclusiva y diversa en los procesos de selección	47
Figura 16 Conoce sus habilidades y competencias.....	48
Figura 17 Búsqueda de trabajo acorde a sus competencias y habilidades	49
Figura 18 Esquema de gobernanza para la implementación de estrategia de empleabilidad inclusiva.....	60
Figura 19 Plan estratégico de empleabilidad inclusiva	61
Figura 20 Cronograma de plan estratégico de empleabilidad inclusiva.....	63

Figura 21 Recursos Humanos para la implementación de la estrategia de empleabilidad inclusiva.....	64
Figura 22 Recursos tecnológicos para la implementación de estrategia de empleabilidad inclusiva.....	66

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Marco de la empleabilidad	20
Tabla 2 Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias	30
Tabla 3. Retos por tipo de población.....	48
Tabla 4 Roles y Responsabilidades para la implementación de estrategia de empleabilidad inclusiva.....	58
Tabla 5 Recursos Financieros para la implementación de estrategia de empleabilidad inclusiva.	65

Introducción

El ámbito de trabajo ha experimentado cambios de manera vertiginosa en las últimas décadas, como resultado de la globalización, la apertura de mercados y la reducción barreras comerciales internacionales. Estos factores, junto con el creciente dinamismo competitivo, han generado una búsqueda constante de estrategias para fortalecer la competitividad empresarial. Como consecuencia, las organizaciones demandan una mayor productividad de sus trabajadores, lo que ha redefinido las dinámicas y exigencias en términos de empleabilidad en las organizaciones. (Formichella & London, 2005)

Colombia, a través de los años ha estado inmersa en una dinámica económica, social y cultural particular, en la que la exclusión de algunos grupos poblacionales ya sea por género, origen, historia, edad o condición, ha afectado la economía de las personas, sus familias, las regiones, ciudades y por lo tanto en el País (ANDI, 2018). Estas poblaciones encuentran barreras al acceso al mercado laboral impidiendo de alguna manera, la posibilidad de superar la situación de vulnerabilidad.

Los lineamientos internacionales a través de la OIT (Organización Internacional del Trabajo - OIT, 2016) y del Banco Interamericano de Desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo - BID, 2023) han motivado a que los países miembros, generen acciones que permitan la reducción de la pobreza y la inclusión de poblaciones al sector productivo. Por esta razón, se han implementado estrategias que motiven al sector empresarial para la vinculación estos grupos poblacionales, al trabajo. (ANDI, 2018).

En este contexto, se han implementado políticas de inclusión y diversidad dirigidas a poblaciones históricamente excluidas, como la comunidad afrodescendiente, indígena y las mujeres, especialmente aquellas solteras. Asimismo, se han extendido a grupos más recientes, como víctimas del conflicto armado, personas en proceso de reincorporación y

reinserción, Post-penados y aquellas excluidas por razones de género y edad, respondiendo a las particularidades del país.

Estas estrategias, enmarcadas en la Responsabilidad Social Empresarial, buscan garantizar la incorporación formal de estas poblaciones al mercado laboral, convirtiendo la empleabilidad inclusiva y diversa en un desafío para todos. (Cámara de Comercio de Bogotá -CCB, 2025).

En ese sentido, el gran reto para las organizaciones, es la implementación y el alcance real en los procesos de selección y contratación desde una perspectiva inclusiva y diversa, ya que es necesario superar la mera voluntad o intención; requiere todo un proceso de adaptación administrativa, cultural e inclusive física en los casos de discapacidad, tanto en el proceso de selección, contratación e inducción, en el que se debe tener en cuenta tanto al nuevo trabajador, como a su equipo de trabajo; lo que implica la transformación quizás de la cultura corporativa, para que los trabajadores de poblaciones en vulnerabilidad, puedan contar con espacios, herramientas y tratos dignos en el marco de su relación laboral.

Por otro lado, la población diversa que no solo tiene que enfrentarse a barreras de acceso por su situación (Chuaqui, 2016); también tiene retos de adaptación a una nueva cultura, nuevas reglas, nuevas interacciones, relacionadas no solo con su trabajo sino con su subjetividad e historia.

De esta manera, se evidencia la necesidad de abordar esta problemática diseñando una estrategia que contribuya a que la empleabilidad inclusiva y diversa sea más una realidad que una expectativa, por lo que este trabajo de investigación busca aportar soluciones que permitan superar los retos y desafíos a los que se enfrentan las empresas y los candidatos desde sus realidades.

Lo que nos lleva a plantearnos la pregunta de investigación: ¿Qué estrategia se puede implementar para contribuir a la empleabilidad inclusiva y diversa?

En el documento se presenta la razón de pertinencia de la investigación, un desarrollo teórico que aborda los conceptos y los aportes construidos alrededor de la empleabilidad inclusiva. La identificación de la dinámica de las empresas y buscadores de trabajo de estas poblaciones, en relación a la empleabilidad inclusiva y diversa.

El análisis de resultados permite proponer una estrategia que puede ser implementada por las empresas y organizaciones en aras de alcanzar o mejorar los resultados actuales, con relación a la empleabilidad inclusiva.

Objetivos

Objetivo general

Construir una estrategia de empleabilidad inclusiva y diversa creando un puente entre el sector empresarial y los buscadores de trabajo pertenecientes a poblaciones diversas.

Objetivos específicos

- Identificar los retos y factores de éxito de las organizaciones en los procesos de selección, contratación y vida laboral de la población con perspectiva inclusiva y diversa.
- Reconocer las barreras de acceso y los retos de empleabilidad que enfrentan los buscadores de trabajo de las poblaciones excluidas y diversas.
- Analizar los factores de éxito de organizaciones y trabajadores inmersos en empleabilidad inclusiva y diversa.
- Diseñar un plan estratégico basado en los hallazgos de la investigación, considerando políticas inclusivas, programas de capacitación, y canales de comunicación adecuados.

Justificación

El desarrollo económico y social de un país depende, en gran medida, de la capacidad de sus empresas para fomentar una empleabilidad inclusiva y diversa. Identificar los retos que enfrentan las organizaciones en la implementación de procesos de selección, contratación y adaptación de talento perteneciente a poblaciones vulnerables resulta fundamental y pertinente, ya que su integración efectiva al mercado laboral influye directamente en la dinámica socioeconómica del país.

Asimismo, comprender la percepción, desafíos y barreras que enfrentan estos grupos y los desafíos y retos que viven las empresas en Bogotá D.C, permite diseñar una estrategia más equitativa y sostenible, que fortalezca el compromiso empresarial con la inclusión y la responsabilidad social.

La investigación cumple con los objetivos definidos, que contribuyen a encontrar alternativas que beneficien tanto al sector empresarial como a la población diversa en su inserción laboral.

Generar estrategias de empleabilidad desde un enfoque de inclusión, contribuye a la transformación social, cultural y económica de comunidades tradicionalmente excluidas debido a su origen, situación, edad o género, impactando los niveles de precarización y pobreza de la población, así como de la productividad de las empresas. En consecuencia, representa una oportunidad para fortalecer la equidad y la construcción de un país más justo y sostenible.

La investigación se realiza en el campo de investigación de Emprendimiento y Gerencia, bajo el grupo de investigación de Entorno Económico en la línea de Macroeconomía y desarrollo económico; es una investigación descriptiva, permite identificar las características de la realidad y plantear alternativas reales para las organizaciones y las poblaciones y pasar de la voluntad, a la realidad superando los

desafíos que toda transformación implica a través de una estrategia de empleabilidad inclusiva y diversa que puede ser implementada por el sector empresarial.

1. Marco Teórico

Para el desarrollo de la investigación, es necesario comprender teóricamente los diferentes conceptos que se han construido alrededor de la empleabilidad, diversidad e inclusión, lo que permite el abordaje de esta investigación de una manera que responda a las particularidades del país.

1.1 Empleabilidad Inclusiva y Diversa

1.1.1 Empleabilidad

La palabra empleabilidad, en la actualidad es ampliamente utilizada en el ámbito laboral o a dinámicas relacionadas específicamente con el trabajo; sin embargo, más allá del significado o del uso que tenga la palabra, se hace pertinente entender el concepto que esta encierra.

La empleabilidad como concepto, puede definirse como aquello que permite a una persona a acceder a un puesto de trabajo y permanecer en él; basándose en las actitudes y aptitudes, como conjunto de habilidades **(Rios, 2003)**. Esta perspectiva, entiende la dinámica laboral más allá de la fuerza de trabajo y reconoce el valor del conocimiento y las habilidades aprehendidas.

Es decir, que la empleabilidad hace referencia al conjunto de competencias que una persona puede desarrollar y tener, que le permite acceder y mantener un empleo, en el que pueda satisfacer las necesidades profesionales, económicas, de desarrollo y promoción y crecimiento. **(Suárez, 2016)**.

En este sentido, la OIT en su Mapa Conceptual sobre empleabilidad, calidad y equidad en el diseño y gestión de las políticas de formación profesional; define empleabilidad como un “conjunto de competencias y cualificaciones transferibles que

refuerzan las capacidades y la aptitud de las personas para encontrar, crear, conservar, enriquecer un trabajo y pasar de uno a otro obteniendo a cambio una satisfacción personal, económica, social y profesional” **(OIT, 2025)**

Desde estas perspectivas, podría entenderse que la empleabilidad se encuentra centrada en un concepto basado en el individuo, la preparación y el desarrollo que este, pueda alcanzar para lograr la inserción al mercado laboral.

Una conceptualización más dinámica, reconoce la interacción existente entre el componente individual - factores internos; con los componentes de orden externo; dando un entendimiento del concepto desde una perspectiva multidimensional. **(Jiménez, 2022)**

Así, encontramos algunos reconocimientos de entidades internacionales, por un lado el Departamento de desarrollo de Trabajo del Gobierno de Canadá (Canadian government's Labour Force Development Board) quien plantea la Empleabilidad está relacionada con la capacidad de las personas para alcanzar trabajos significativos, dada la interacción de circunstancias personales y el mercado de trabajo **(Canadian Labour Force Development Board, 1994)**; por otro el Departamento Superior de Educación, Formación y Empleo (Department of Higher and Further Education, Training and Employment) de Irlanda, **(Department of Higher and Further Education, Training and Employment, 2002)** reconoce la Empleabilidad como la capacidad de insertarse en el mercado laboral y alcanzar el potencial a través de un trabajo accesible y sostenible; donde para el individuo depende del conocimiento, habilidades y aptitudes, así como, la forma en que presenta estos atributos al mercado laboral y, el ambiente, el contexto social y económico en el que se inscribe el trabajo que busca. La empleabilidad es entonces, es una dinámica cambiante al estar relacionada directamente con los cambios del mercado de trabajo.

Tabla 1 Marco de la empleabilidad

FACTORES INDIVIDUALES	CIRUNSTANCIAS PERSONALES	FACTORES EXTERNOS
Habilidades y atributos para el trabajo	Circunstancias del hogar	Factores de demanda
<p>* Atributos esenciales: Habilidades sociales básicas, valores, actitud frente al trabajo, presentación personal.</p> <p>* Competencias personales: Automotivación, proactividad, iniciativa, autonomía.</p> <p>* Habilidades básicas transferibles: habilidades lecto escritoras, numéricas, comprensión de lectura.</p> <p>* Habilidades claves transferibles: Razonamiento, solución de problemas, trabajo en equipo.</p> <p>* Habilidades en Tecnologías de Información</p> <p>*Habilidades transferibles de alto nivel: Pensamiento de negocios, conocimiento comercial, visión, habilidades específicas del trabajo, habilidades empresariales.</p> <p>* Cualificaciones: Formación académica formal</p> <p>* Conocimiento basado en la experiencia</p>	<p>* Responsable de cuidado: de hijos, personas mayores etc.</p> <p>* Otras responsabilidades familiares: Financieras y emocionales</p> <p>*Otras circunstancias: Acceso seguro al lugar de vivienda.</p> <p>Cultura de trabajo</p> <p>Existencia de una cultura familiar que apoye el trabajo.</p> <p>Acceso a recursos</p> <p>* Acceso a medios de transporte</p> <p>*Acceso a capital financiero: Ingresos, deudas, capacidad de manejar razonablemente estas</p> <p>* Acceso a capital social: Adecuados redes de contacto familiar, social, comunitario, status social.</p>	<p>*Factores del mercado laboral: Nivel de demanda regional o local; cambios de la demanda de trabajo; ubicación de la demanda de mercado, industrias, nivel de competencia por el trabajo.</p> <p>Factores macroeconómicos</p> <p>* Estabilidad macroeconómica, confianza para las empresas a mediano y corto plazo, nivel de la naturaleza de la demanda de trabajo dentro de la economía nacional.</p> <p>Características de la vacante</p> <p>Remuneración, condiciones de trabajo, horario laboral, oportunidades de crecimiento, tipo de contrato.</p> <p>Factores de reclutamiento</p> <p>Procesos de reclutamiento y selecciones formales, preferencias de selección del empleador, métodos de búsqueda de candidatos, discriminación, procesos de reclutamiento por redes de contacto informales.</p>

<p>* Vinculación al mercado laboral: Tiempo de permanencia en el trabajo, tiempo de desempleo.</p> <p>Características demográficas</p> <p>Edad, Género</p> <p>Salud y bienestar</p> <p>Salud física y psicológica Discapacidad física, mental o cognitiva</p> <p>Búsqueda de empleo</p> <p>Uso adecuado de servicios de búsqueda, redes de contacto, hoja de vida completa y formas de postularse, habilidades de entrevista, identificación de fortalezas y debilidades, objetivo realista de ubicación laboral.</p> <p>Adaptabilidad y movilidad</p> <p>Disposición de movilidad geográfica, flexibilidad de salario y de tiempo de trabajo.</p>		<p>Otros factores de apoyo</p> <p>* Acceso a servicios públicos, coincidencia entre el trabajo y requerimientos de tecnología, incentivos, beneficios de impuestos, políticas de bienestar, presión de aceptar trabajos, acceso y limitación a formación o entrenamiento.</p> <p>* Otras políticas de apoyo: Transporte público asequible, cuidado infantil, otros servicios similares.</p>
--	--	--

Fuente: *Fuente:* Adaptado de “The Concept of Employability”, por Ronald, McQuaid y Lindsey Colin. **(McQuaid & Colin, 2005)**

En un análisis dinámico, se puede entender la empleabilidad como la capacidad que tiene el individuo para el acceso al trabajo desde sus factores individuales, entendidas como habilidades y atributos de la persona, además de las características demográficas como edad y género, su estado de salud física y emocional por un lado y de otro, las

circunstancias personales que están relacionadas con el espacio familiar, como las responsabilidades de cuidado, financieras, si cuenta con apoyo para el trabajo y acceso a recursos como medios de transporte y finalmente los factores externos que reconoce el impacto de la demanda de trabajo relacionados con los aspectos geográficos y de industria, factores macroeconómicos que impactan a las empresas y su nivel de confianza y proyección, las características de las vacantes y los procesos de reclutamiento; como factores determinantes para entender la empleabilidad. **(McQuaid & Colin, 2005)**

1.1.2 Inclusión

Para entender el concepto de inclusión, partiremos de una concepción sociológica que inicia con Durkheim y Marx, quienes en sus análisis desde el funcional estructuralismo o dialéctico, reconocen la existencia de personas desviadas o alienadas, donde se reconoce que el fenómeno social funciona bajo la lógica de los que están dentro o fuera del sistema **(Chuaqui, 2016)**; es decir, que podría entenderse que como resultado de factores estructurales, podría reconocerse si una persona podría adaptarse a la sociedad y considerarse incluido o no.

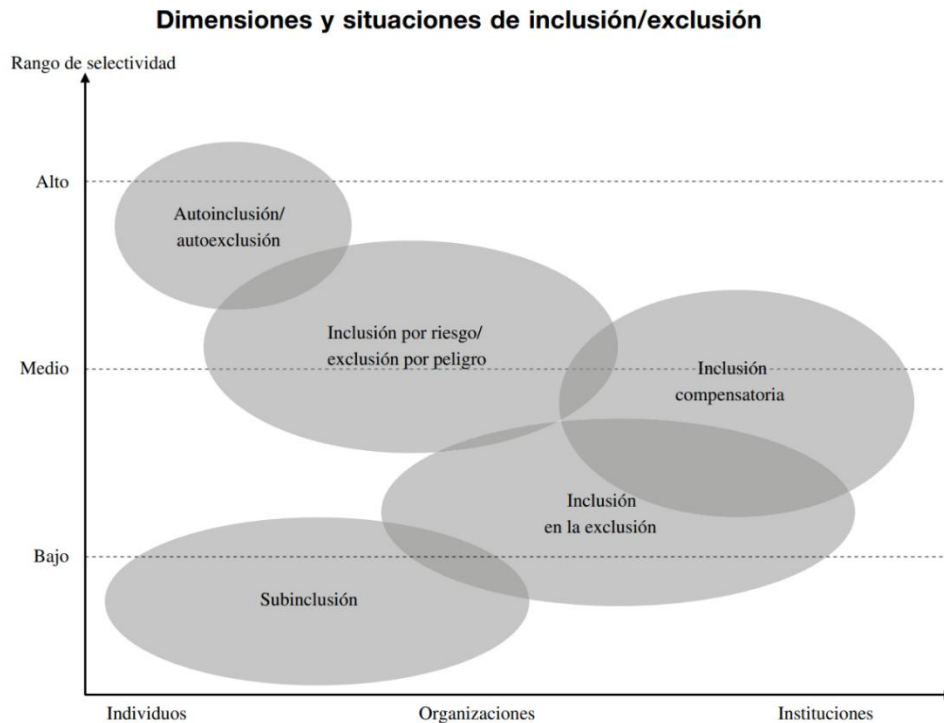
Parsons, ahonda un poco en el concepto de inclusión a partir del análisis de la ciudadanía para los americanos negros, **(Parsons, 1965)**, reconociendo que donde los grupos alcanzan la ciudadanía o la membresía a una comunidad o sociedad, puede llamarse inclusión; siendo este un proceso de alta complejidad al menos bajo las condiciones que han prevalecido en la sociedad americana, ha estado íntimamente ligada a un proceso de diferenciación el cual produce un incremento de la estructura social pluralista; encerrando el concepto de inclusión como el ejercicio de participación plena, basada en la capacidad y la oportunidad.

Otra aproximación que permite comprender la inclusión, parte del entendimiento de su opuesto, la exclusión. Chuaqui, plantea que la exclusión, es una relación social que de alguna manera impide el alcance de una mejor posición en la estructura social, superar una situación o alcanzar el ejercicio pleno de un derecho al que normalmente debería tenerse acceso. Puede manifestarse en la posibilidad para ingresar a un sistema social, acceder a derechos fundamentales y/o la capacidad de mantenerse de un sistema a partir de la dinámica relacional.

Las causas de estas exclusiones podrían ser a) la precaria clase social: acceso con calidad a educación, salud, vivienda o trabajo y el sostenimiento de las relaciones sociales por condiciones socioeconómicas, como vestuario, transporte, condiciones de vivienda. b) Por la geolocalización, o localización territorial. c) Por tener una condición médica o jurídica como discapacidad, antecedentes penales, o relacionados con conflictos morales como la homosexualidad. d) Por género. e) Por edad. f) apariencia física, entre otros (**Chuaqui, 2016**). Entender la exclusión y sus causas, permite entrever la correlación opuesta entre los dos conceptos.

Ahora bien, esta relación paradójica existente entre la inclusión-exclusión, requiere también la identificación de las dimensiones entre las cuales se mueven estas, desde lo individual y lo colectivo. A continuación, se representan las dimensiones y situaciones de la inclusión – exclusión, entre las que se presenta las dinámicas complejas en las que se generan:

Figura 1. Dimensiones y situaciones de inclusión y exclusión



Fuente: Los distintos rostros de la inclusión y la exclusión (**Mascareño & Carvajal, 2015**)

En el artículo Los distintos rostros de la inclusión y la exclusión publicado por la CEPAL, nos permite entender la complejidad y la interrelación existente entre estos conceptos (**Mascareño & Carvajal, 2015**):

- a) Autoinclusión / autoexclusión: Se refiere a la decisión autónoma de un individuo de participar o no en la dinámica social. Para que esto ocurra, la persona debe contar con la capacidad de elegir y el entorno social debe ofrecer oportunidades de acceso.

En el ámbito laboral, una persona se autoexcluye al renunciar a su empleo y se autoincluye al buscar nuevas oportunidades, aunque la disponibilidad de estas depende de las condiciones del mercado y las oportunidades ofrecidas

- b) Inclusión por riesgo / exclusión por peligro: se refiere a la influencia de decisiones organizacionales en la inclusión o exclusión de individuos dentro del entorno laboral y social. Estas decisiones, derivadas de políticas económicas, avances tecnológicos o estrategias industriales, no involucran directamente a las personas en su formulación, pero sí las afectan.

En el ámbito laboral, las empresas pueden generar exclusión al tomar decisiones que impactan negativamente a los trabajadores y comunidades. Sin embargo, la Responsabilidad Social Empresarial puede mitigar estos efectos al promover la participación de los afectados en la solución de los problemas, permitiendo así una inclusión basada en el riesgo.

- c) Inclusión compensatoria: Es tal vez, la forma más tradicional de inclusión y apunta al restablecimiento de condiciones; usualmente se da desde la institucionalidad a través de políticas sociales, subsidios, o legislaciones para resolver situaciones que son consideradas como temporales; es una acción de inclusión orientada específicamente a grupos particulares. La situación de desempleo, por ejemplo, genera una cadena de exclusiones; la compensación generada desde el Estado, puede darse de manera de inclusión excluyente; sin embargo, esto legitima desde la institucionalidad la desigualdad, al priorizar el acceso a mecanismos resolutivos por nivel de vulnerabilidad.
- d) Inclusión en la exclusión: En principio, supone un marco de inclusión para los grupos considerados excluidos, entre los cuales pueden estar grupos étnicos, religiosos, de clase, género u orientación sexual

- e) Subinclusión: Se caracteriza por la negación de la autonomía y la máxima restricción a la elección; es la ausencia de condiciones institucionales para el acceso a los derechos fundamentales; aquí prevalece entonces la preocupación por la subsistencia: personas en situación de calle, extrema pobreza, refugiados, perseguidos políticos, marginalidad y pueden llegar a la ilegalidad o actos ilegales como única alternativa.

Entender estas dimensiones y situaciones de la inclusión exclusión, permite ir entonces, más allá de entender la inclusión como lo plantean autores como **(Sandoval, 2016)**, quien plantea que la inclusión social puede ser definida como el proceso mediante el cual el Estado incorpora de manera efectiva a diversas personas y grupos en los mecanismos para protegerlos de las desventajas resultantes de las acciones ámbitos económicos, políticos y sociales; pues el Estado no es el único responsable de los procesos inclusivos.

1.1.3 Diversidad

El concepto de diversidad, es un concepto moderno que trasciende los patrones históricos y colonizadores que buscaron de alguna manera la homogenización cultural, en dónde la diferencia producía exclusión y en la época colonizadora la muerte y exterminio de grupos ya sea por etnia, credo, elección de género, condición social, económica entre otros **(Duschatzky & Skliar, 2000)**; es solo a partir de mediados del siglo XX, donde se reconoce la monoculturalidad como un conflicto y se genera un momento de transición, lo que Zapata llamó acertadamente, el paso de la homogeneidad a la diversidad **(Zapata, 2009)**. Solo hasta entonces, se empieza a reconocer la diferencia y la dinámica pluricultural en la que la sociedad está inmersa.

La diversidad es una forma de manifestación de la pluralidad, de las diferencias; implica el reconocimiento del otro, que, aunque distinto, hace parte de una sociedad, un

colectivo que lo incluye en una dinámica recíproca, incluyente, donde se entiende la complementariedad de ese otro, la corresponsabilidad existente en el marco del derecho a ser distinto. **(Guédez, 2005)**.

En el reconocimiento de las diferencias, base de la diversidad, podemos encontrar en un marco general la siguiente categorización:

Figura 2 *Categorías de la diversidad*



Fuente: Adaptado de “Categorías principales de la diversidad”, por Ricard Zapata.

(Zapata, 2009)

Reconocer la diversidad, permite resolver las problemáticas a las que se enfrenta la sociedad hoy **(Ramos, 2012)**; es un nuevo paradigma epistemológico transformador de la sociedad que impacta lo político, lo económico, lo social, lo cultural y lo histórico de nuestra sociedad **(Matus, 2005)**, donde se hace el reconocimiento del otro, es donde realmente se visibiliza la relevancia de la inclusión.

1.1.4 Buscadores

Para entender quiénes son los buscadores de trabajo, partiremos de la definición inicial de fuerza de trabajo o población económicamente activa, quienes, según el

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, son aquellas personas en edad de trabajar, que trabajan o que están buscando empleo, dividiendo a su vez esta población en Ocupados y Desocupados; estos últimos provienen de dos categorías:

- Desempleo abierto: Se refiere a quienes llevan más de una semana sin trabajo, se encuentran buscando activamente trabajo en el último mes y están disponibles
- Desempleo oculto: son aquellos que no han trabajado la última semana, no han buscado trabajo el último mes, pero si el último año y tienen una razón válida para la desmotivación y se encuentran disponibles para trabajar. **(Departamento Nacional de Estadística DANE, 2025);**

Es decir, que, en todo caso, hacemos referencia a personas que, teniendo la disponibilidad y la intención de acceder a un trabajo, no logran ubicarse laboralmente.

De los diferentes tipos de desempleo, tiene un impacto mayor el desempleo por Exclusión. Los autores **(Neffa, Tupac, & Pérez, 2005)**, plantean que este tipo de desempleo estructural se origina en el contexto de selección restringida y exigente de las empresas, quienes pueden llevar a las personas en búsqueda de trabajo a situaciones de desmotivación, desaliento y deterioro.

De esta manera, los grupos poblacionales reconocidos como quienes requieren una mirada inclusiva; se encuentran expuestos a la búsqueda de trabajo informal o a la inactividad, lo cual afecta al crecimiento de la economía del país, pues la fuerza laboral es su fuente **(Clara, 1994)**.

La población excluida del ámbito laboral en Colombia hace referencia a quienes tienen mayores barreras de acceso para el ingreso o permanencia en el mercado laboral, por condiciones externas o que no son inherentes a ellas; según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia– ANDI **(ANDI, 2018)** son:

- Jóvenes

- Personas en proceso de reintegración
- Mujeres
- Población Afrodescendiente e indígena
- Víctimas de conflicto armado
- Personal en retiro de las fuerzas militares
- Población en condición de pobreza
- Personas con discapacidad
- Población LGBTIQ+
- Migrantes

Finalmente, es importante reconocer que el desempleo puede generar exclusión social **(Aura, 2012)**, entendiendo que la población diversa que requiere una perspectiva de inclusión está expuesta a una mayor exclusión.

1.2 Procesos de Selección

El proceso de selección es parte inherente a la actividad que requiere realizar cualquier empresa, sin importar su tamaño o tipo, siendo este un proceso clave que impacta en la productividad, ambiente laboral y competitividad de la organización **(Prieto, Pérez, & Escorcía, 2021)**;

Este proceso inicia con una oferta de trabajo; esta oferta, se genera ya sea por la creación de un nuevo puesto en el caso donde la empresa por su crecimiento, abre un puesto que no existía; por el reemplazo de un trabajador o por la necesidad de más personas en un puesto de trabajo ya existente; sea cual fuere la fuente que la origina, se inicia con un proceso de reclutamiento y selección.

El reclutamiento, es el proceso en el cual se atraen candidatos calificados para ocupar la posición. Este puede darse de manera interna en la organización, promoviendo el

crecimiento y la motivación de los trabajadores, o de manera externa llevando esta oferta a la fuerza de trabajo disponible **(Chiavenato, 2009)**

Es en el proceso de reclutamiento, donde se inicia realmente el proceso de selección, pues aquí se define cómo se realizará la búsqueda de candidatos.

Tabla 2 Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias

RECLUTAMIENTO		
	BASADO EN PUESTOS	BASADO EN COMPETENCIAS
OBJETIVO PRIMARIO	Atraer candidatos para los puestos vacantes	Atraer candidatos que tengan competencias
OBJETIVO FINAL	Ocupar el puesto de trabajo con candidatos que cubran la vacante	Ocupar el puesto de trabajo con candidatos que tengan competencias para el cargo y la organización
EFICIENCIA	Rapidez para atraer candidatos	Rapidez para atraer candidatos con las competencias necesarias
EFICACIA	Candidatos disponibles	Competencias disponibles
INDICADOR	Candidatos	Competencias

Fuente: Adaptado de “Gestión del Talento Humano”, por Idalberto Chiavenato.

(Chiavenato, 2009)

Para la definición del concepto de competencias, partiremos de una de las conceptualizaciones que tiene mayor aceptación, según la Organización Internacional del Trabajo – OIT; se refiere a la capacidad efectiva de realizar exitosamente una actividad laboral definida, es la capacidad real y demostrada para la realización de un trabajo **(OIT, 2004)**.

Un proceso de reclutamiento y selección por competencias reconoce y evalúa:

- Competencias duras: que hacen referencia al conocimiento particular o área de conocimiento, al aprendizaje desde el hacer, la experiencia refleja la capacidad de manejar el día a día y refleja un conocimiento adquirido

- Competencias blandas: entre las que identifican las actitudes y habilidades que se requiere para un cargo. Las barreras de acceso al trabajo, de la población inclusiva y diversa, se disminuyen cuando se realiza un proceso por competencias **(ANDI, 2018)**

1.3 Contratación

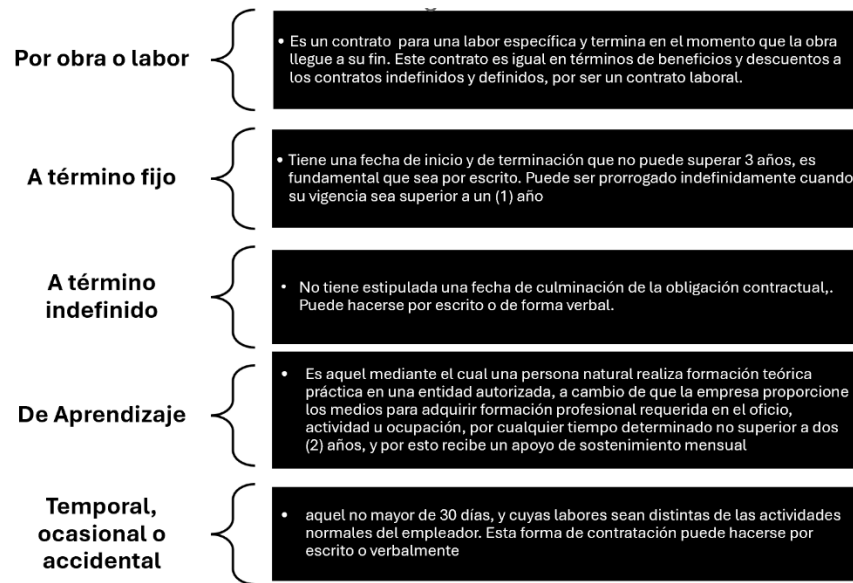
Uno de los principales efectos de la globalización en el ámbito laboral, ha sido la flexibilización; Ostau & otros autores, en su libro Trabajo, desarrollo y Justicia Social: 100 años de la OIT (2018), citando a Gómez (2014), refiere que la flexibilización laboral, se ha propuesto como una forma de responder a la competitividad y viabilidad económica que se genera a partir de la globalización; así en un marco general, puede definirse la flexibilización laboral como la capacidad de adaptar las formas de contratación reduciendo el riesgo para las empresas **(Ostau, y otros, 2018)**.

Así, la flexibilización podría entenderse, como la estrategia para alcanzar una mayor competitividad y la optimización de recursos económicos beneficiando a las organizaciones. Es una respuesta racional del mercado de trabajo a las variaciones del entorno económico, basado en las horas de trabajo y en la estructura salarial **(Guevara, 2003)**.

En Colombia, los aspectos de trabajo y contratación se encuentran regulados principalmente por el Código Sustantivo de Trabajo-CST **(Secretaría del Senado, 1951)**; en el Art. 5, define el trabajo como toda actividad humana libre, material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona ejecuta conscientemente al servicio de otra, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo; la normatividad colombiana establece el acceso al trabajo con igualdad, donde todos los trabajadores y trabajadoras, son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y abole cualquier tipo de distinción, Art.10 CST.

El contrato puede ser escrito o verbal, en este último caso deberá ponerse manifiesto y de común acuerdo, qué trabajo se realizará, el sitio de trabajo, la remuneración y la forma de pago y la duración, Art 37 y 38 del CST (**Secretaría del Senado, 1951**).

Figura 3 Tipos de contrato en Colombia



Fuente: Adaptado de “Conoce los tipos de contrato”, por Ministerio de Trabajo.

(Ministerio de Trabajo, 2025)

En Colombia se aplica el principio de estabilidad laboral, que en términos generales, es el derecho que tiene todo trabajador de continuar realizando el trabajo para el que fue contratado, salvo se genere un cambio en las causas que dieron origen al contrato en cuyo caso, solo se podrá dar por terminado por justas causas establecidas en el CST; este principio se aplica para las personas en condición de debilidad manifiesta, entre los cuales se encuentran principalmente las mujeres en gestación, personas con algún tipo de limitación o discapacidad y mujeres madres cabezas de hogar (**ANDI, 2018**).

El contrato de trabajo no solo tiene un impacto en la estabilidad económica, sino que también se constituye un contrato de impacto psicológico, en donde el trabajador crea

una percepción de expectativa, confianza, responsabilidad, lealtad y tranquilidad **(Vesga, 2011)**, por lo que tiene un mayor impacto en la población inclusiva.

1.4 Calidad de vida laboral

Una de las grandes preocupaciones de las empresas será siempre lo asociado a la productividad, pues es la esencia propia y la razón de ser de estas; posterior a las dinámicas de la revolución industrial y el nacimiento de las teorías administrativas alrededor de la relación empresa-trabajador, se encuentra, que la calidad de vida laboral es uno de los factores de mayor impacto y relevancia de las organizaciones para el alcance de los objetivos de sostenibilidad y productividad. **(Castro, y otros, 2018)**

Teniendo en cuenta el reto de las empresas de sostenerse a través de la competitividad y el aumento de los beneficios que pueden ser obtenidos; estos solo pueden lograrse a través de la fuerza laboral, de manera que la satisfacción de los trabajadores se refleje en una mayor eficiencia y estabilidad, según lo planteado por **(Zambada, 2012)**

Así, la Calidad de vida laboral, tiene como meta, impactar los diferentes aspectos que desde la ocupación, tienen incidencia directa en la vida de una persona, desde una perspectiva de calidad; para esto se debe reconocer los aspectos multidimensionales del trabajo, el cual supera el discurso del trabajo e implica “la reproducción de la sociedad, la construcción de identidad y sentido de pertenencia, el reconocimiento y satisfacción social” **(Castellano & López, 2021)**.

Desde esta perspectiva los factores subjetivos cobran mayor relevancia, pues la satisfacción es una percepción personal, creada a partir del resultado cultural e histórico, asociado con el significado de calidad de vida y las expectativas basadas en el plan de vida de cada trabajador.

En el artículo Una perspectiva de la calidad de vida laboral realizado por **(Castro, y otros, 2018)**, presentan cinco variables principales alrededor del concepto calidad de vida laboral basados en Jokinen y Heiskanen, Grote y Guest, : la manera en que las empresas solucionan sus situaciones de conflicto, la influencia laboral, el control de la supervisión, la apertura social y las recompensas intrínsecas el desarrollo personal y el desempeño laboral, incluyendo en este último el sistema de trabajo, políticas corporativas, métodos de dirección, estrategias organizacionales, efectividad y productividad; finalmente se incluye la cultura organizacional, apoyo social, salud organizacional y de los empleados.

2. Hipótesis

A medida que se implementan estrategias específicas para reducir las barreras de acceso, se incrementa la empleabilidad inclusiva, lo que mejora la tasa de selección, contratación y permanencia de la población inclusiva y diversa de manera efectiva.

3. Variables

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizará un estudio correlacional ya que las variables son interdependientes; sin embargo, se definen los constructos desde los cuales se pretende realizar el análisis de los datos obtenidos.

3.1 Empleabilidad inclusiva

Definición conceptual: entenderemos la empleabilidad inclusiva, como la posibilidad que tienen las personas de las poblaciones inclusivas al mercado laboral a partir de sus capacidades, estas poblaciones son: Jóvenes, Mujeres, Afrodescendientes, Indígenas, víctimas de conflicto armado, personas con discapacidad, LGBTIQ+ y Migrantes.

Definición operacional de Empleabilidad inclusiva: Acceso efectivo de una persona perteneciente a población inclusiva y diversa, a un empleo adecuado, basado en un proceso de reclutamiento y selección por competencias y sin barreras.

3.2 Estrategias de inclusión laboral

Definición conceptual: Las estrategias de inclusión laboral, son la puesta en marcha de lineamientos internos y prácticos, programas y políticas de las empresas, que buscan la implementación de procesos inclusivos en el ámbito laboral.

Definición operacional de Estrategias efectivas utilizadas por organizaciones: conjunto de programas, lineamientos internos, reflejados en la práctica y políticas de Género Inclusión y Diversidad, implementados por las empresas, para fortalecer los procesos de selección inclusivos, reduciendo las barreras de acceso al trabajo de esta población, incluyendo los ajustes razonables en el proceso de reclutamiento y selección.

3.3 Selección y contratación de población inclusiva

Definición conceptual: Procesos a través del cual se hace efectivo el reclutamiento, los procesos de selección por competencias y flexibles para la población que tiene barreras de acceso por su situación o vulnerabilidad

Definición operacional de Selección y contratación de población inclusiva: Personas de la población inclusiva y diversa, reclutada y seleccionada efectivamente para una posición de trabajo y tipo de contrato por medio del cual se vincula la población.

4. Metodología

La investigación se desarrollará desde una perspectiva cuantitativa dado que los elementos a evaluar serán implementados en una muestra de grupo población a través de la recolección de datos la cual se llevará a cabo mediante una medición de proceso estandarizado a través de encuesta (Ver anexo 1), de manera que los fenómenos puedan ser analizados objetivamente con métodos estadísticos para establecer una realidad objetiva e identificar la naturaleza de la realidad de la empleabilidad inclusiva en Bogotá (**Sampieri & Mendoza, 2018**).

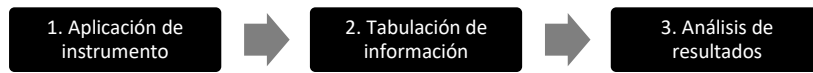
El estudio tendrá un enfoque mixto, ya que combina elementos cuantitativos basados en la recopilación y análisis de datos numéricos con elementos cualitativos desde una perspectiva interpretativa de experiencias y un alcance correlacional ya que examina la relación entre variables, permitiendo especificar características y perfiles de personas y empresas, para someterlos a un análisis.

El estudio tendrá un diseño transaccional prescriptivo ya que se efectuará la muestra en un momento único recopilando datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos y reportan datos que obtienen (**Sampieri & Mendoza, 2018**).

Para el desarrollo y alcance de los objetivos propuestos se proponen las siguientes fases, basados en los objetivos:

Fase 1: Identificación de necesidades: Para reconocer las necesidades específicas de los buscadores de empleo, primero se aplicará el instrumento diseñado, a la muestra determinada como se muestra posteriormente se tabulará la información recopilada y se analizarán los resultados.

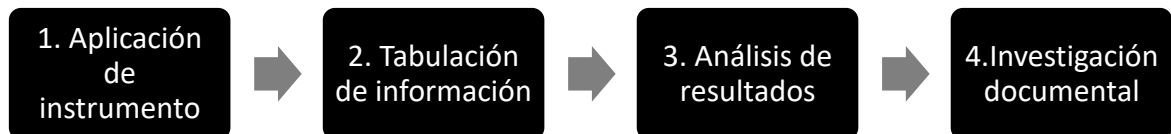
Figura 4 *Identificación de necesidades de la población diversa*



Fuente: elaboración propia, 2024

Fase 2: Identificación de procesos de selección: Para determinar el perfil y el proceso de selección de los candidatos prospectos para vincularse laboralmente con empresas primero, se aplicará el instrumento a líderes de recursos humanos involucrados en proceso de reclutamiento y selección con políticas o prácticas de empleabilidad inclusiva y diversa, para reconocer el perfil requerido para este tipo de candidatos; segundo, se tabulará la información identificando competencias y requisitos generales; tercero, se analizarán los resultados; cuarto, se realizará investigación documental, de evaluación por competencias, para contrastar la información obtenida de los líderes y los referentes actuales para selección.

Figura 5 *Identificación de procesos de selección*

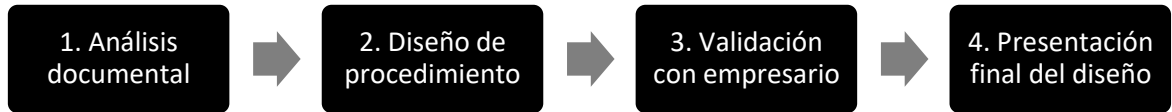


Fuente: elaboración propia, 2024

Fase 3: Modelo de vinculación laboral: Para diseñar un estrategia de vinculación laboral inclusiva y diversa, se realizará primero, análisis documental frente a los requisitos normativos para contratación de trabajadores en Colombia, así como, se analizará el resultado de la primera y segunda fase; segundo, se diseñará un procedimiento incluyendo los procesos de reclutamiento, selección por competencias, validación de requisitos legales y vinculación contractual; tercero, se validará con un

CEO, el procedimiento, la pertinencia, relevancia y coherencia; cuarto, se realizará ajuste requerido para la presentación del modelo final.

Figura 6 *Identificación de procesos de selección*



Fuente: elaboración propia, 2024

4.1 Población y muestra

El estudio se realizará con una muestra no probabilística y por conveniencia; los participantes se encuentran limitados a las características propias de la investigación; se contará con la participación de 100 buscadores de trabajo de población diversa y a 40 Líderes de Gestión humana, involucrados en reclutamiento y selección inclusiva y diversa.

Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Octubre 2024 a Enero 2025
Ciudad de Aplicación	Bogotá
Cargo de las personas entrevistadas	Líderes de Gestión humana y Buscadores de trabajo
Población	Participantes de procesos de selección inclusiva y diversa Líderes de Gestión humana
Muestra	100 buscadores de trabajo; 40 Líderes de Gestión humana
Medio de recolección	Encuestas

4.2 Instrumentos

Se implementaron dos instrumentos a través de encuesta, el primero es “Instrumento aplicado a los buscadores de trabajo de población diversa” (Anexo 1) para los buscadores de trabajo de población inclusiva y diversa y el segundo es “Identificación de

procesos de empleabilidad inclusiva” (Anexo 2), para los líderes de Talento humano de las empresas; diseñadas por investigadora.

Dichos instrumentos fueron respondidos de manera individual por los buscadores de trabajo en espacios de talleres de preparación de hoja de vida y procesos de selección desarrollados por la empresa de consultoría Team Building S.A.S.

Las empresas respondieron la encuesta en entrevista virtual, dado acuerdos de confidencialidad no pudo ser grabada o reproducida, pero fue autorizada el uso de la información para análisis de la dinámica y retos de empleabilidad inclusiva.

4.3 Técnicas para el análisis de la información

La información se analiza a través de análisis de correlación identificando las relaciones entre variables que permitan identificar patrones o tendencias. Los datos se procesan a través del software para análisis de datos Julius.

4.4 Contribuciones Originales Esperadas

Actualmente las condiciones laborales en Colombia no garantizan en un ciento por ciento que la fuerza laboral cuente con ingreso económico suficiente que le permita no solo subsistir, sino, mejorar su calidad de vida y esto no es ajeno para la población diversa, quienes deberían gozar de un bienestar para sí mismos y sus familias o incluso que les proporcione acceso a los servicios de seguridad social y mejorar sus condiciones de vida.

Este proyecto aporta:

- Contribuir con una estrategia que permita mitigar los retos de la empleabilidad inclusiva y diversa
- Reducir el indicador de desempleo del país
- Mejoramiento de condiciones de vida de la población en situación de vulnerabilidad, por medio del acceso al empleo.

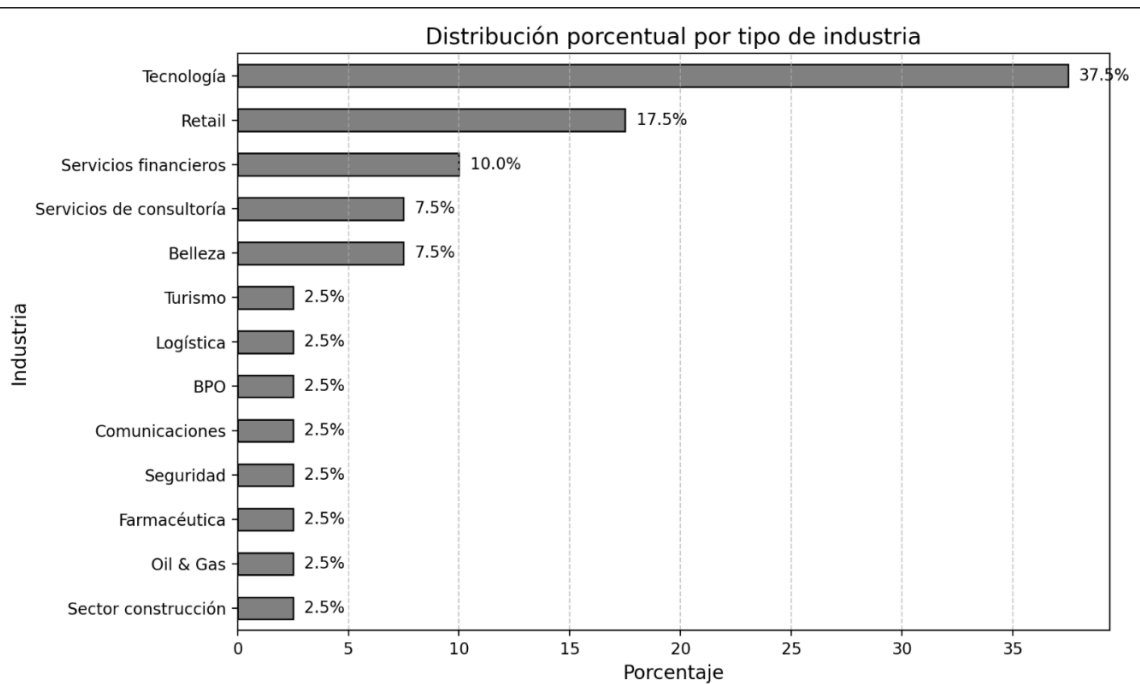
5. Trabajo de Campo

Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicó el instrumento a 40 empresas de diferentes sectores para la identificación de los procesos de selección inclusiva y los retos que presentan en el desarrollo operacional de este proceso. Así mismo, participaron 199 buscadores de trabajo, que permiten identificar las principales barreras de acceso al mercado laboral, lo que nos permitirá analizar el mapa general de empleabilidad inclusiva.

5.1 Procesamiento de los datos Empresas

5.1.1 Empresas por tipo de industria

Figura 7 Distribución de Empresas por tipo de industria



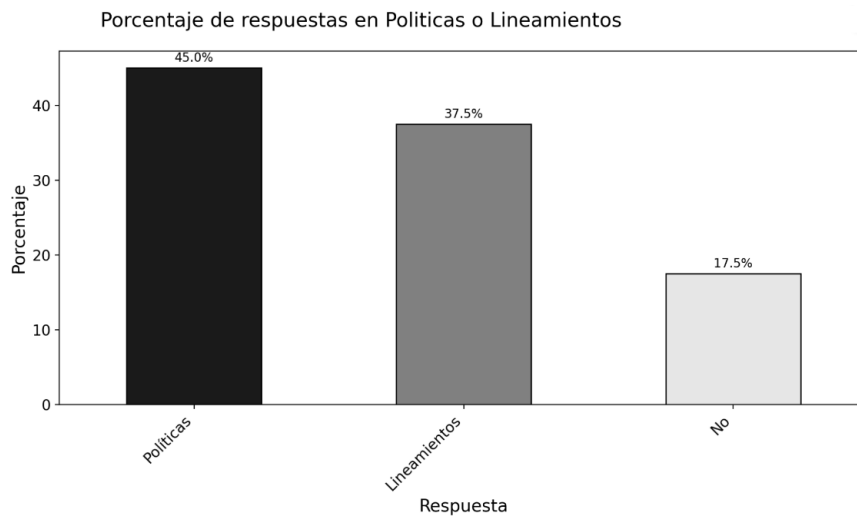
Fuente: elaboración propia, 2025

De las empresas participantes, la industria con mayor participación fue el sector de tecnología, entre las cuales se encuentran empresas de Desarrollo de Software, consultoría en TI, Ciberseguridad e innovación tecnológica, con una tasa de participación

del 37.5%; seguida del sector Retail, conformado principalmente por empresas del sector de confección y moda, o alimentos; con una participación del 17.5%. Con una tasa de participación del 10%, encontramos el sector de servicios financieros, conformado por el sector bancario y entidades de financiamiento gubernamentales.

5.1.2 Empresas que tienen Políticas o lineamientos de Género, Diversidad y/o inclusión

Figura 8 *Empresas con políticas o lineamientos de Género, Diversidad y/o inclusión*



Fuente: elaboración propia, 2025

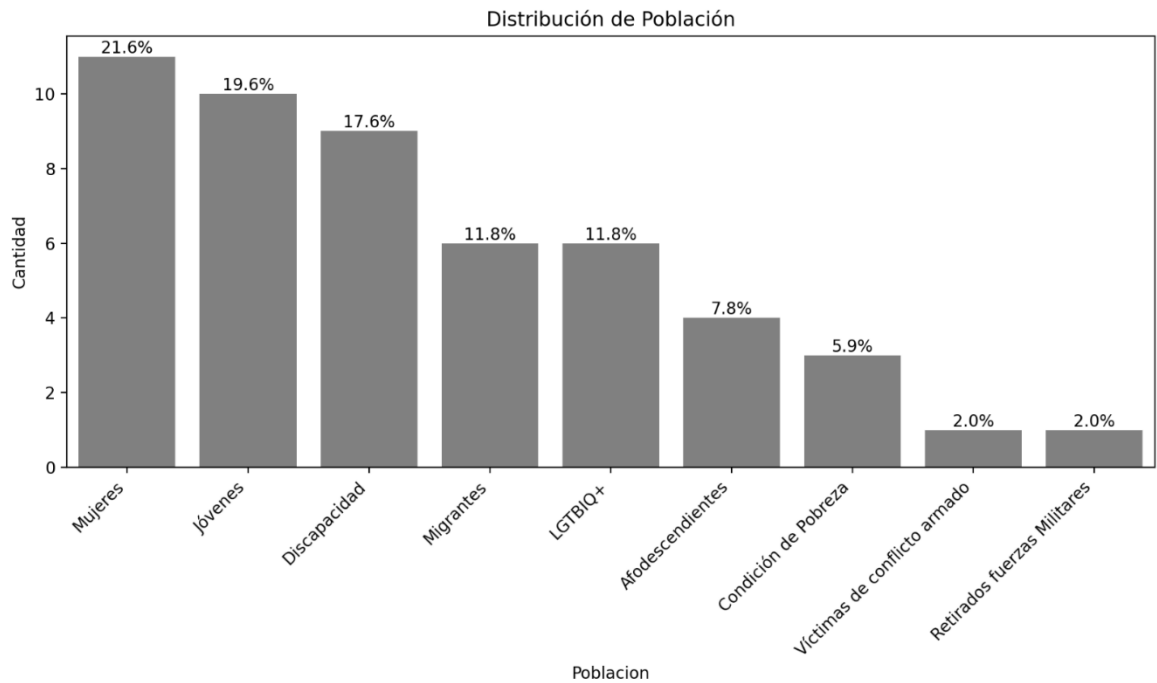
El 45% de las empresas cuentan con políticas organizacionales estructuradas y el 37.5% tiene lineamientos internos, es decir que no existe una política como tal, pero han decidido iniciar con procesos inclusivos.

Las industrias de BPO, Farmacéutica, Oil & Gas, Sector construcción y Seguridad tienen 100% de políticas; mientras que las de Comunicaciones, Logística, Turismo y Servicios de consultoría tienen 100% de lineamientos.

El sector de Tecnología muestra una distribución más variada con 46.67% de políticas, el 13.33% tiene lineamientos y el 40% que respondieron "No" tienen ni política, ni lineamientos internos; principalmente las empresas de tecnología que prestan servicios de Staff augmentation, o servicios técnicos especializados a terceros.

5.1.3 Población a incluir en procesos de selección

Figura 9 Tipos de población priorizados por las empresas



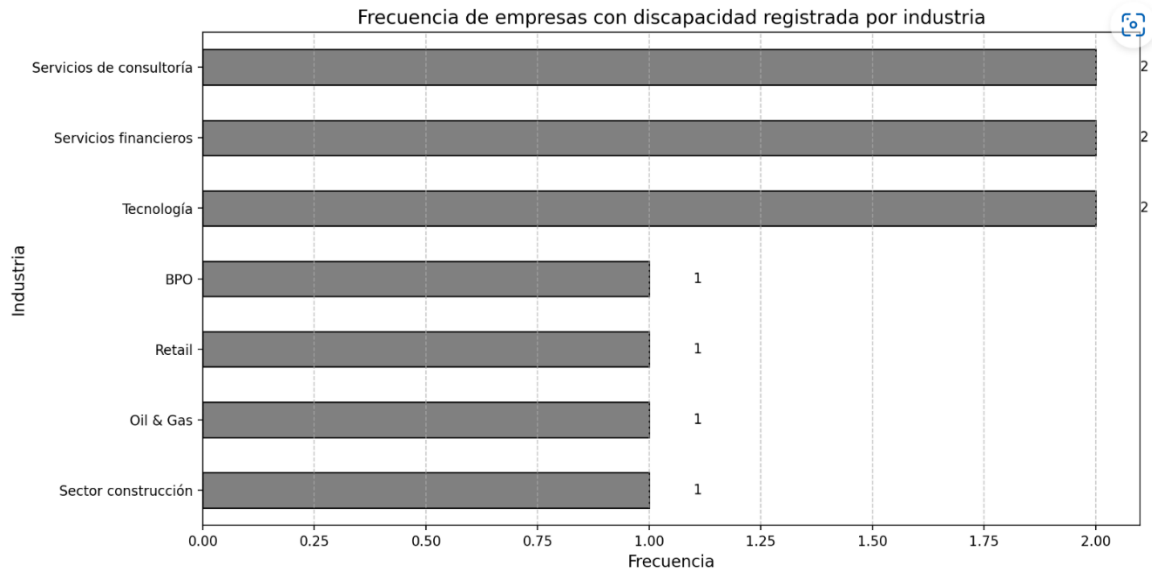
Fuente: elaboración propia, 2025

La mayor población buscada por las empresas son Mujeres (21.6%), entre ellas madres cabezas de hogar y víctimas de violencia, se identifican empresas del sector de tecnología que buscan equidad de género; seguida por población jóvenes, ya sea por búsqueda de aprendices por cumplimiento normativo, aunque empresas de Tecnología y Servicios financieros, tienen semilleros para que puedan continuar vinculados con la empresa con contrato; el 17.6% busca población con discapacidad.

Esta respuesta es de selección múltiple, dado que hay empresas que tienen 1 o más poblaciones priorizadas.

5.1.4 Discapacidad por industria

Figura 10 *Empresas que tienen inclusión para personas con discapacidad, por industria*



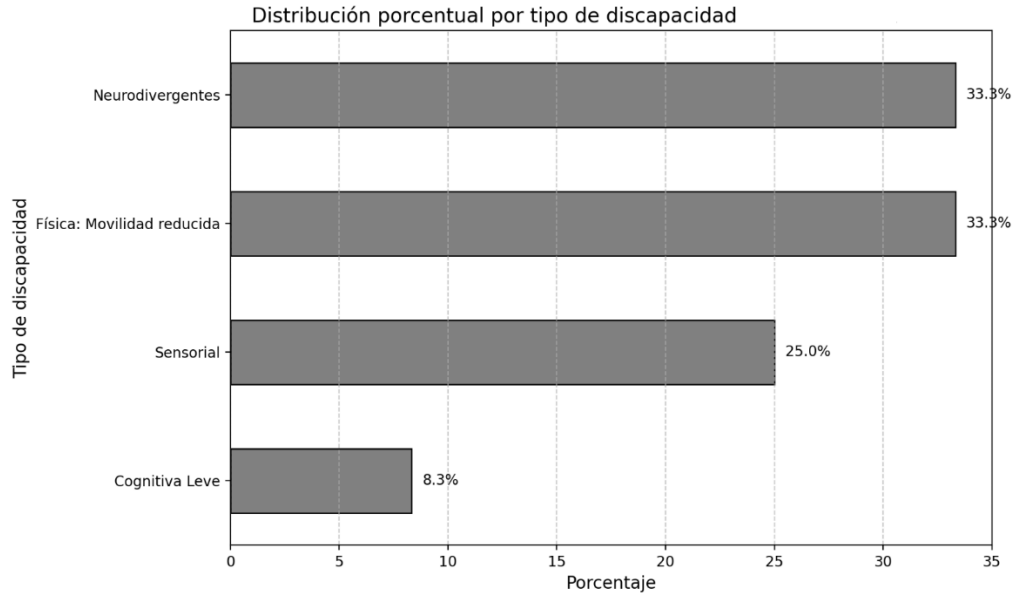
Fuente: elaboración propia, 2025

De las 40 empresas participantes en la investigación, 10 de ellas tienen priorizada la población con discapacidad en sus procesos de inclusión, la misma frecuencia se encuentra en las empresas de Servicios de consultoría, Servicios Financieros y Tecnología (2), mientras que Turismo, Belleza, Logística, Seguridad, Farmacéutica y Comunicaciones no tiene esta población de inclusión priorizada para sus procesos de selección.

5.1.5 Tipos de discapacidad

De las 10 empresas que tienen identificada la población con discapacidad, se identifican, el 33% refiere tener interés particular en la población neurodivergente, entre las cuales se encuentran personas con Autismo, espectro Asperger; Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH) y Síndrome de Tourette; el 33% población con movilidad física reducida, algunas empresas cuentan con adaptaciones, sin embargo también se posibilita la contratación de estas personas en trabajo remoto; sensorial, particularmente población sorda.

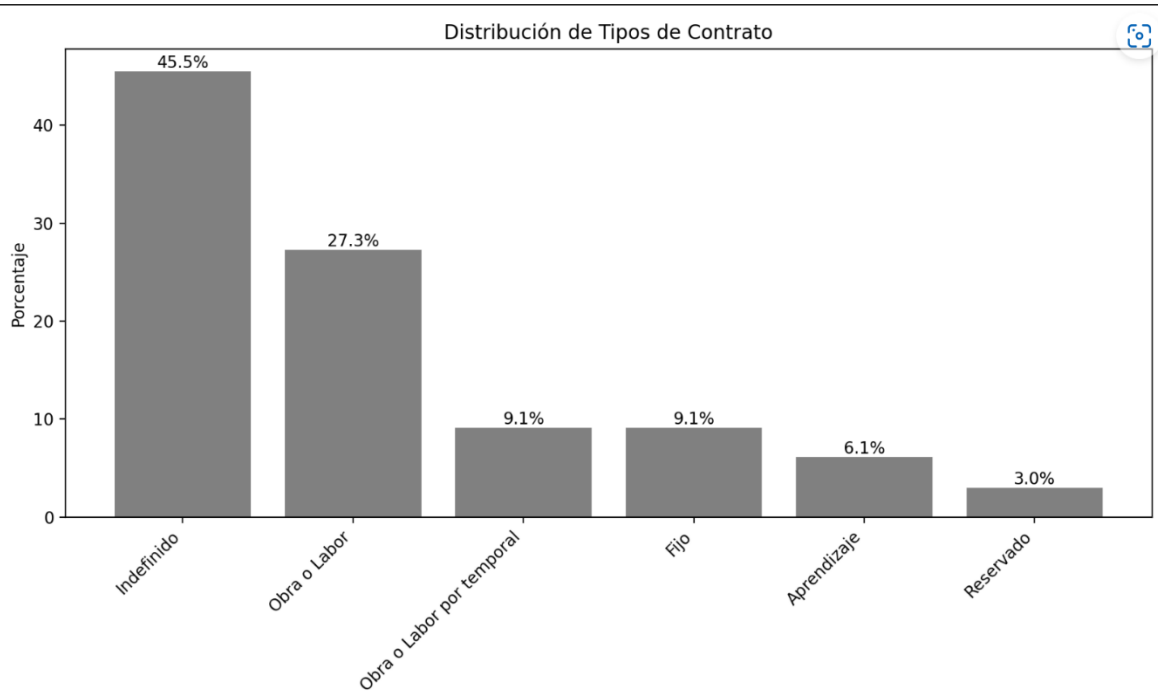
Figura 11 *Tipos de discapacidad*



Fuente: elaboración propia, 2025

5.1.6 Tipos de contrato ofertados a población inclusiva

Figura 12 *Retos de las empresas en temas de empleabilidad inclusiva*

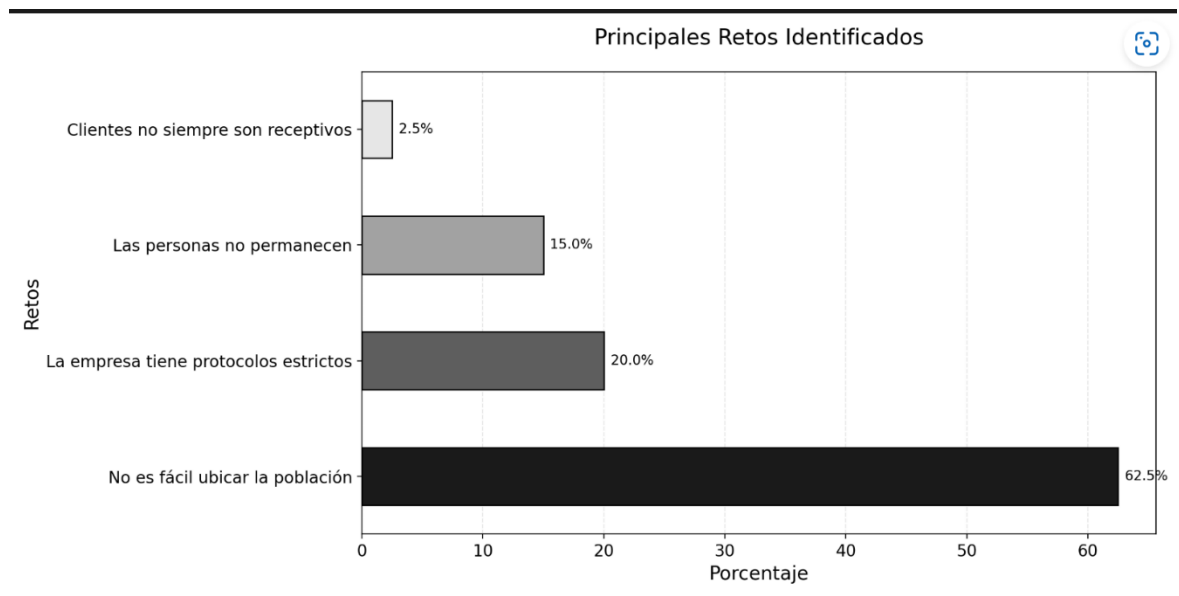


Fuente: elaboración propia, 2025

De las 40 empresas, 33 cuentan con oportunidades de trabajo para población inclusiva; de las cuales el 45.5% ofrecen cargos con contrato indefinido; el 36.4% Contrato por Obra o Labor, el 27.3% directo con la empresa y el 9.1% por temporal; este último ~~son~~ es implementados principalmente por empresas de la industria de servicios financieros, particularmente del sector bancario. El 9.1% ofertan vacantes y realizan contratación a término fijo.

5.1.7 Retos de inclusión en procesos de selección

Figura 13 *Retos de las empresas en temas de empleabilidad inclusiva*



Fuente: elaboración propia, 2025

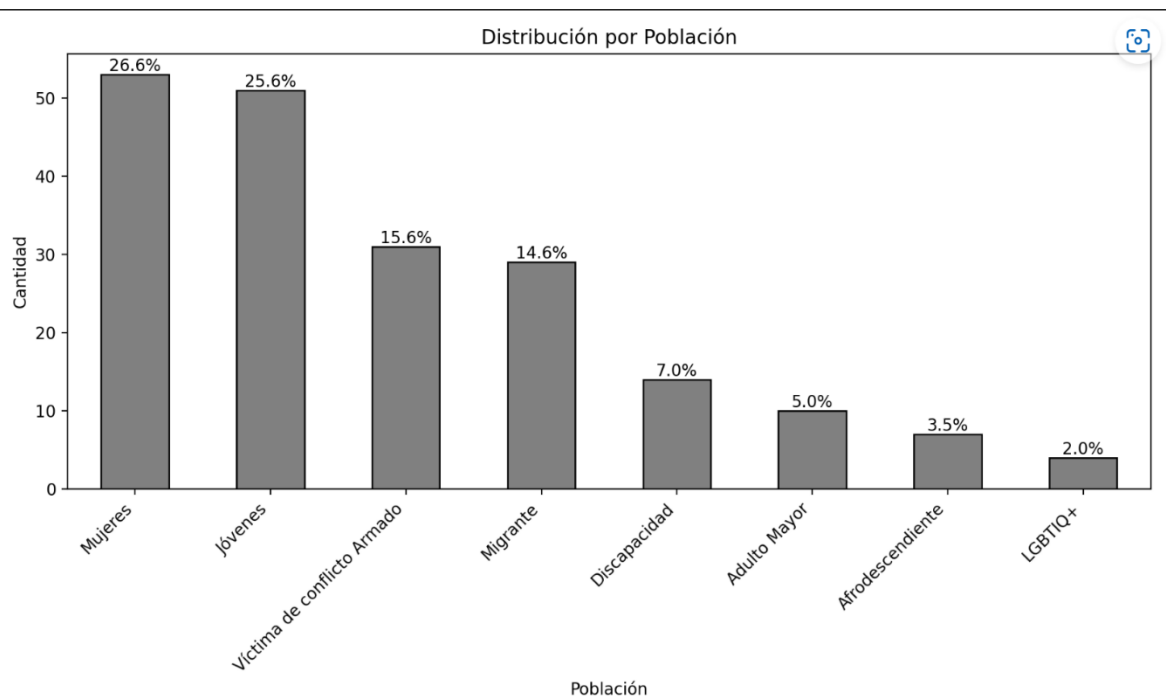
Las empresas que tienen políticas o lineamientos identifican como principal reto encontrar población inclusiva y diversa y que participen en las convocatorias de trabajo y posteriormente la permanencia de las personas, pues consideran que el nivel de rotación es alto; las empresas que no cuentan con políticas o lineamientos, reconocen que existen protocolos estrictos para los procesos de selección, por lo que no pueden flexibilizar o eliminar barreras de acceso para esta población. Aquí se identifica el impacto de las

empresas que reciben requerimientos especiales para clientes, en los casos de tecnología, por lo que además entran los requerimientos particulares de estos, al momento de seleccionar talento.

5.2 Buscadores

5.2.1 Buscadores por tipo de población

Figura 14 *Buscadores por tipo de población inclusiva y diversa*



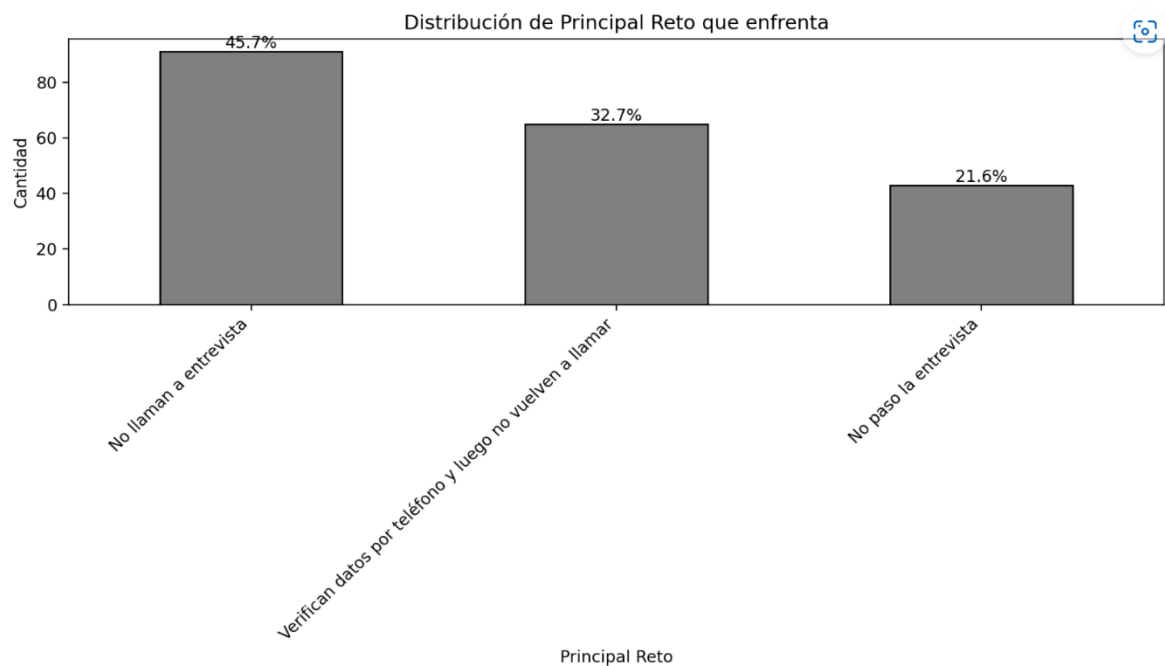
Fuente: elaboración propia, 2025

Aunque algunos participantes presentan doble vulnerabilidad, como ser “mujer” “Víctima de conflicto armado” o “migrante”; la población se identificó por su principal vulnerabilidad; así el 26.6% de la población es mujer y el 25.6% son jóvenes. Se identificó un grupo particular de Víctimas de conflicto armado, en gestiones de búsqueda de trabajo, por lo que su participación alcanza una tasa del 15.6% de los encuestados.

5.2.2 Tipo de retos por población

Al identificar los tipos de retos a los que se enfrentan los buscadores de trabajo en los procesos de selección, se encuentra que al 45.7% no reciben ninguna llamada, posterior a la postulación a una oferta de trabajo, el 32.7% llegan al proceso de verificación de requisitos que realizan las empresas telefónicamente y el 21.6% no pasó la entrevista.

Figura 15 Principales retos de la población inclusiva y diversa en los procesos de selección



Fuente: elaboración propia, 2025

La principal población a la que no llaman a entrevista es a los jóvenes, el 86% de ellos no son llamados al primer filtro o a entrevista mientras que el otro 14% reciben llamada de verificación de requisitos para la vacante y posteriormente no avanzan en el proceso, siendo esta la principal población excluida desde el proceso de reclutamiento.

En contraposición de la población Víctima de Conflicto armado, quienes, al estar agrupados en asociaciones, tienen mayores posibilidades de alcanzar los primeros filtros

del proceso, pues las asociaciones generan estrategias de gestión, sin embargo, no son contratados.

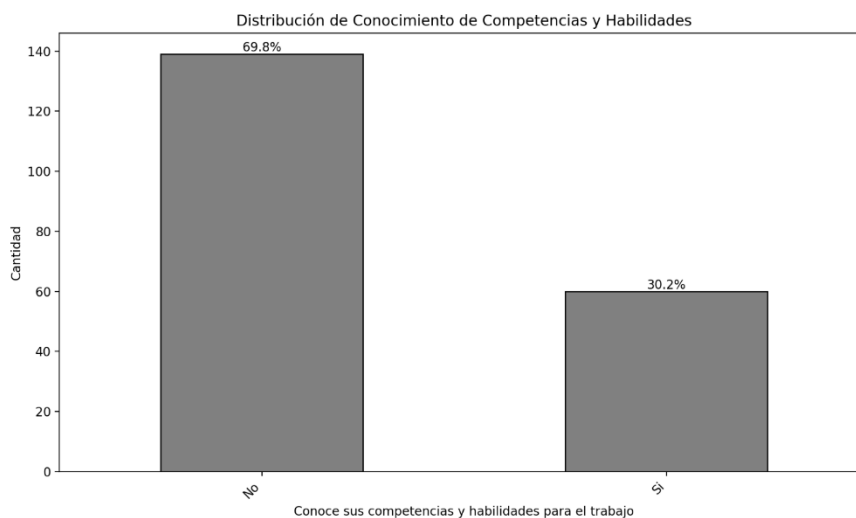
Tabla 3. Retos por tipo de población.

Frecuencia de Población y retos a los que se enfrentan				
Población	No llaman a entrevista	No paso la entrevista	Verifican datos por teléfono y luego no vuelven a llamar	Gran Total
Adulto Mayor	5	1	4	10
Afrodescendiente	3	2	2	7
Discapacidad	8		6	14
Jóvenes	44		7	51
LGBTIQ+	3		1	4
Migrante	15	5	9	29
Mujeres	13	20	20	53
Víctima de conflicto Armado		15	16	31
Total	91	43	65	199

Fuente: elaboración propia, 2025

5.2.3 La población conoce sus competencias y habilidades para el trabajo

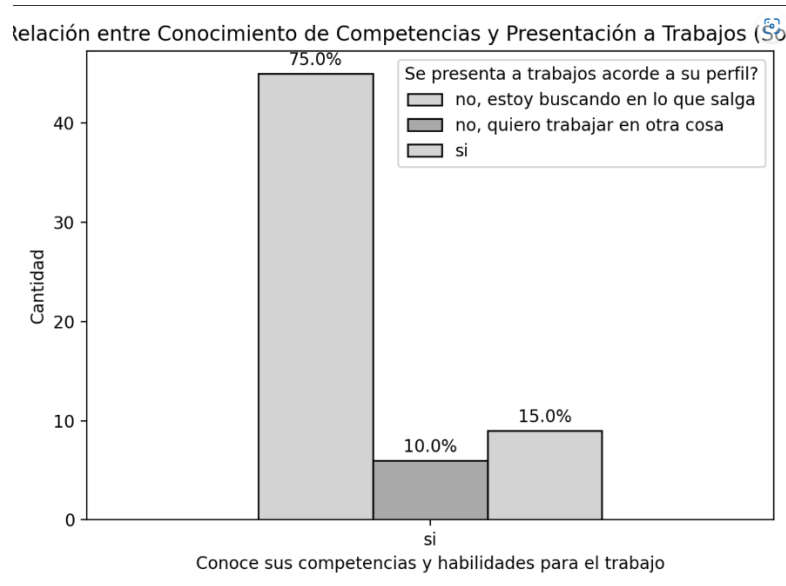
Figura 16 Conoce sus habilidades y competencias.



Fuente: elaboración propia, 2025

El 30.2% de la población manifiesta reconocer sus habilidades y competencias para el trabajo; y el 69.8% no conoce sus competencias para el trabajo. De las personas que identifican sus competencias y habilidades para el trabajo, el 15% se presenta a un trabajo acorde; el 10% a pesar de conocerlas, quiere trabajar en cosas diferentes a sus estudios o a su experiencia previa y el 75% está en fase de buscar trabajo en lo que le salga, independiente as de sus Competencias.

Figura 17 **Búsqueda de trabajo acorde a sus competencias y habilidades**



Fuente: elaboración propia, 2025

5.3 Análisis de resultados

5.3.1 Impacto de la empleabilidad y los procesos de selección de la población

inclusiva y diversa

Para analizar el aspecto de empleabilidad, entendida como aquello que permite a una persona a acceder a un trabajo significativo, basándose en las competencias y habilidades de manera sostenible que están permeadas por las dinámicas de los procesos de selección y cómo desde las políticas y lineamientos internos, se establece un proceso que supere los sesgos conscientes e inconscientes que se presentan al momento de realizar procesos de reclutamiento y selección; se identifica que el 100% de

las empresas que no cuentan con ningún tipo de direccionamiento específico de la empresa en términos de Inclusión y Diversidad; tampoco tienen experiencias positivas, ni vacantes disponibles para estas poblaciones.

Entre los participantes, se encuentran líderes de los departamentos o áreas de Talento humano, que aunque tienen la intención de flexibilizar los perfiles requeridos o que encuentran en los procesos de selección talentos competentes, pero que al no cumplir con requisitos asociados a niveles de estudio, títulos profesionales específicos y experiencia; no son aceptados por clientes para los que prestan servicios o se enfrentan a procesos rígidos al interior de la organización que genera barreras e impactos en los procesos de contratación a esta población.

Por otro lado, las empresas que tienen lineamientos y políticas se encuentran que el 100% de estas tienen antecedentes y/o vacantes para esta población. Al existir políticas de la empresa, los procesos y procedimientos, se ajustan para el cumplimiento del direccionamiento generado como estrategia empresarial y corporativa, que permiten la reducción o eliminación efectiva de las barreras de acceso a la población.

En la medida que las políticas y lineamientos han ido madurando, se identifican procesos de selección efectiva para estas poblaciones y el crecimiento o ajuste de las iniciativas, se identifican casos dónde se iniciaron con vacantes para Mujeres o jóvenes y se han ampliado a LGBTIQ+, Afrodescendientes, Discapacidad y no exclusión por edad.

Teniendo en cuenta los procesos de competitividad de los sectores y la demanda de trabajo, las empresas han generado estrategias que implican la formación para el trabajo o programas de reconversión laboral; pues si bien identifican las competencias que se requieren, a través de los procesos de reclutamiento, se identifica que no se obtienen los resultados esperados por falta de competencias duras o técnicas; para cubrir sus vacantes; esta estrategia ha sido desarrollada por 6 de las empresas encuestadas,

siendo el 25% de las empresas que tienen políticas o lineamientos para procesos de selección inclusivos.

Sin embargo, si bien se puede observar desde el sector empresarial, resultados positivos; en contraposición se identifica que, desde la perspectiva de los buscadores de trabajo, el 100% no había sido efectivamente contratado al momento de la aplicación del instrumento, uno de los factores de impacto desde los buscadores, frente a la empleabilidad, podría estar determinado por el no reconocimiento de sus competencias y habilidades para el trabajo, ya que el 69.8% las desconoce, por lo que no podría presentar hoja de vida o registro en plataformas de manera adecuada; por lo que se obtiene un resultado que indica que el 45.7% de los buscadores, no pasa en los procesos de reclutamiento, para que sean evaluadas sus competencias.

Los procesos de selección de las empresas, se realiza principalmente a través de plataformas tecnológicas, por lo que automáticamente quedan excluidos buscadores que no tienen red de apoyo o conocimientos ofimáticos. En estos casos, los grupos poblacionales que están asociados o representados, como en el caso de las personas Víctimas de conflicto armado, tienen una mayor posibilidad de acceder a un proceso de selección, sin embargo; al momento de la aplicación del instrumento, no se obtuvieron resultados de contratación.

5.3.2 Retos de los procesos de selección y contratación de poblaciones diversas

Son diferentes retos los que se identificaron por parte de las empresas, que tienen implementadas estrategias de selección inclusiva; la principal está asociada con la dificultad que tienen las empresas en ubicar la población inclusiva y diversa, este reto lo presenta el 62.5% de las organizaciones. La demanda de trabajo pareciera superar las ofertas existentes, por lo que la población que participa en las convocatorias laborales no

pertenece a las poblaciones de inclusión, no es fácil identificar si pertenecen o no al hacer procesos de reclutamiento sistematizados a través de herramientas tecnológicas.

El 15% de las empresas, manifiesta que, a pesar de contratar población inclusiva y diversa, no permanecen en los cargos; particularmente refieren esta situación con jóvenes y migrantes. Esto podría tener una correlación con los tipos de contratación ofertados, ya que las empresas en las que prima esta característica como reto; son empresas que ofrecen tipos de contrato por obra o labor, ya que el 36.4% de las empresas ofertan trabajos bajo esta modalidad de contrato. Algunas de estas empresas, ofrecen contrato posterior directo con la empresa a término indefinido, por lo que podría afectarse la percepción del trabajador, la expectativa de permanencia.

Teniendo en cuenta que el 40% de las empresas participantes, no cuentan con políticas ni lineamientos; el 100% de estas, refieren que sus organizaciones tienen rigidez en sus procesos de selección; esto, acompañado del desconocimiento para argumentar con procesos flexibles y competentes, que den respuesta a las necesidades de personas que cumplan ciertas funciones en su trabajo, no les permiten proponer cambios sustentados, en pro de la inclusión. Generando además situaciones de vacantes no cubiertas o cubiertas de manera funcional.

Finalmente, se encuentran a través del discurso, que aún hay barreras de paradigmas, de sesgos que impactan los procesos de selección inclusiva, pues aun cuando las empresas manifiestan que realizan selección por competencias; no siempre están basados en la realidad de las funciones del cargo y mantienen en realidad un proceso funcional, más que por competencias.

Por otra parte, los buscadores enfrentan otro tipo de retos, pues además de que el 69.8% no reconoce sus competencias, lo que afecta tanto los procesos de postulación, como la validación de perfil telefónicamente y la entrevista; se identifica, que del 30.2%

que manifiesta si conocerlas; el 75% de ellos han entrado a medidas de buscar trabajo aún en lo que su perfil, competencias, habilidades y/o expectativas no están alineadas a ellos, dado que presentan urgencia en el acceso al trabajo; por lo que también se impacta, los resultados, la permanencia y los factores psicosociales, que están relacionados a un trabajo significativo, que es el fin mismo de la empleabilidad.

5.3.3 Factores de éxito de los procesos de selección y contratación de poblaciones diversas

Son varias las estrategias que las empresas han desarrollado para alcanzar mejores resultados en los procesos de selección inclusiva y diversa, entre las que se encuentran:

- Promover la cultura inclusiva y diversa al interior de la organización (4 de 40 empresas): lo que permite un mejor proceso de inducción y adaptación de los trabajadores cuando ingresan, esto incluye los procesos internos al momento de contratar población LGBTQ+, en términos de identidad de nombre, pronombre y género.
- Contratación por grupos de población (2 de 40 empresas): Particularmente con la población sorda, pues requiere procesos de selección, inducción y equipo de trabajo. Esto ha permitido, que las personas que ingresan puedan entender la dinámica de la empresa y ha optimizado los procesos de selección y operativos dentro de la organización.
- Flexibilizar los requisitos de la vacante (16 de 40 empresas): Principalmente con lo referido a la experiencia, algunas de estas empresas han homologado conocimiento por experiencia, a través de pruebas específicas o técnicas.
- Programa de formación para el empleo (4 de 40 empresas): Se ha creado un programa especial de formación para el desarrollo de competencias duras que permita ejercer la función, particularmente en el sector de tecnología y Retail-

confección. Se identifica como iniciativa innovadora, la identificación de competencias en población Neurodiversa, en el área de tecnología y basado en lo que se identifica, que crea la vacante adecuada.

- Selección por competencias (17 de 40 empresas): No generar ningún tipo de exclusión o discriminación por causa del tipo de población.
- Programa de reconversión laboral (2 de 40 empresas): cuentan con programas para profesionales de diferentes áreas que quieren aprender de una nueva; una de estas empresas es de tecnología y la segunda es de Servicios profesionales – Marketing.
- Semilleros (4 de 40 empresas): Empresas que inician con la contratación de aprendices o practicantes y tienen posibilidades de que estos, permanezcan dentro de la empresa a través de contrato laboral.

5.4 Propuesta de solución a la problemática

Una vez, analizados los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos identificar cuál es la situación actual en términos de empleabilidad inclusiva y diversa, las oportunidades existentes y la propuesta de soluciones a estas.

5.4.1 Situación actual

La situación actual de la empleabilidad inclusiva muestra avances a través de las estrategias desarrolladas por las empresas en términos de factores de éxito que han permitido la vinculación efectiva de población inclusiva; estas empresas, que le apuestan a esta población, cuentan con vacantes inclusivas disponibles y, por otro lado, tenemos las personas de estas poblaciones en búsqueda activa de trabajo. Sin embargo, hacen falta puentes de conexión que conecte la oferta y la demanda laboral.

Aún persisten barreras de acceso a las oportunidades de trabajo para estas poblaciones, en las que se identifica plenamente la falta de reconocimiento de

competencias y habilidades para el trabajo, que les permitan el acceso a estas oportunidades, desde el reclutamiento hasta la entrevista y contratación.

En las empresas que no cuentan con políticas, lineamientos y oportunidades para estas poblaciones, tienen una alta tasa de participación entre las empresas participantes; reflejo de los paradigmas y sesgos inconscientes y de conocimiento de alternativas para poder abrir posibilidades reales a la población, lo cual afecta los resultados de los Departamentos de Talento Humano, en términos de indicadores asociados a vacantes cubiertas.

5.4.2 Oportunidades

La situación actual de la empleabilidad inclusiva, si bien muestra avances, factores de éxito que han desarrollado algunas empresas en términos de eliminación o mitigación de barreras para la selección y contratación inclusiva y diversa; la dinámica bajo la cual se desarrolla esta, muestra que hay oportunidades de mejora que permitan el alcance pleno de los objetivos, en términos de que las oportunidades de trabajo lleguen a las poblaciones a las que están dirigidas.

Entre las oportunidades para las empresas se identifican:

- ❖ Fortalecer los procesos de reclutamiento, para que desde allí se eliminen las barreras iniciales en los procesos de selección.
- ❖ Ajustar los perfiles de cargo por competencias, lo cual permitirá flexibilizar algunos requisitos de los perfiles, al momento de hacer el proceso de reclutamiento, selección y contratación para población inclusiva; esto incluye identificar cargos de teletrabajo para personas en discapacidad; requerimientos de nivel de estudios para cargos de nivel operativo que pueden ser desarrolladas por personas sin título de bachiller, pero con habilidades lecto

escritoras básicas; experiencia requerida, así como, la valoración de las competencias blandas asociadas al cargo.

- ❖ Capacitar a los equipos involucrados en la organización, como el equipo completo de Talento Humano, equipos gerenciales, administrativos, Coordinadores y supervisores, de manera que todos los participantes en la toma de decisión y permanencia de la población inclusiva puedan estar alineados y comprometidos con esta estrategia.
- ❖ Fortalecer la publicación de vacantes con lenguaje inclusivo.
- ❖ Identificar las entidades que están trabajando con empleabilidad inclusiva
- ❖ Hacer procesos que en la realidad prioricen los procesos de selección por competencias, sobre los funcionales, reconociendo los aportes a la competitividad, la productividad de la organización; así como, los impactos positivos sobre el clima organizacional y la permanencia de los trabajadores.
- ❖ Si bien existen diferentes beneficios tributarios, económicos y de reconocimiento, llevar a las empresas a contratar población inclusiva por el aporte social al país.

Entre las oportunidades para los buscadores se identifican:

- ❖ Identificar las competencias y habilidades en el trabajo y alinearlos a sus expectativas.
- ❖ Reconocer las expectativas y proyecto de vida, para que estos estén asociados a la búsqueda de trabajos significativos.
- ❖ Prepararse adecuadamente a procesos de selección por competencias; que evite la autoexclusión por su situación o realidad.

5.4.3 Propuesta de solución al problema planteado

La implementación de una estrategia de empleabilidad inclusiva requiere un plan estratégico estructurado que permita a las empresas fortalecer sus procesos internos y generar resultados efectivos. Este plan se convierte en una herramienta clave para garantizar la incorporación de talento diverso, optimizar la gestión de recursos humanos y contribuir al desarrollo económico y social.

Este enfoque permite a las empresas evolucionar hacia modelos de trabajo más equitativos y sostenibles, fortaleciendo su compromiso con la responsabilidad social y mejorando su competitividad en el mercado.

Plan estratégico de empleabilidad inclusiva y Diversa:

Para dar respuesta a los retos de la empleabilidad inclusiva y diversa, se propone el siguiente plan estratégico, que permite a las empresas alcanzar resultados en términos de vinculación de trabajadores desde esta perspectiva.

Objetivos:

- Incrementar la tasa de contratación de población inclusiva y diversa en un 20%
- Implementar 2 procesos de capacitación, al equipo de gestión humana de la empresa, líderes y/o personas involucradas en el proceso de selección y contratación de la empresa.
- Gestionar puestos de trabajo para vacantes inclusivas de manera autónoma, agencias de empleo, entidades y redes que permitan identificar.
- Construir y fortalecer un entorno laboral inclusivo, que fomente una cultura empática, innovadora y productiva.
- Mejorar la permanencia y retención de los trabajadores de la empresa

Indicadores de éxito:

Se establecen como indicadores de desempeño (KPI's) para medir el alcance de los objetivos propuestos:

- % de contratación y/o incremento en la representación de grupos subrepresentados en nuevas contrataciones.
- Número de programas de capacitación completados y % de trabajadores capacitados.
- % de posiciones con descripciones de puestos inclusivos.
- Satisfacción de los empleados en encuestas sobre diversidad e inclusión.
- % de retención y permanencia de trabajadores

Definición de Roles y Responsabilidades

Para el desarrollo de la estrategia se establecen los siguientes roles y responsabilidades:

Tabla 4 Roles y Responsabilidades para la implementación de estrategia de empleabilidad inclusiva.

Cargo	Rol	Responsabilidades
<p>Alta Dirección (CEO, VP de Recursos Humanos, Directores)</p>	<p>Direccionar estratégicamente, estableciendo políticas inclusivas, articulando valores de la empresa y diferenciadores.</p> <p>Asignar los recursos necesarios para la implementación.</p>	<p>Aprobar e impulsar las iniciativas estratégicas de diversidad e inclusión.</p> <p>Monitorear los avances hacia los objetivos estratégicos.</p>

<p>Departamento de Gestión humana</p>	<p>Diseñar, implementar y gestionar las políticas y prácticas inclusivas en los procesos de reclutamiento y selección.</p>	<p>Garantizar que las descripciones de puestos sean inclusivas y estén libres de sesgos.</p> <p>Implementar programas de capacitación en temas de diversidad e inclusión para todo el personal.</p> <p>Monitorear indicadores</p>
<p>Líderes de Área</p>	<p>Fomentar un ambiente inclusivo dentro de sus equipos de trabajo</p>	<p>Implementar liderazgo inclusivo al gestionar equipos de trabajo.</p> <p>Participar en capacitaciones y reforzar su compromiso con las políticas inclusivas y diversas.</p> <p>Identificar barreras específicas dentro de su departamento y colaborar con el Departamento de Gestión Humana para solucionarlas.</p>
<p>Trabajadores</p>	<p>Participar activamente en los programas de capacitación y sensibilización.</p>	<p>Adoptar actitudes y comportamientos inclusivos en sus interacciones diarias.</p> <p>Identificar áreas de mejora o sesgos y reportarlos a sus líderes al Departamento de Gestión Humana</p>

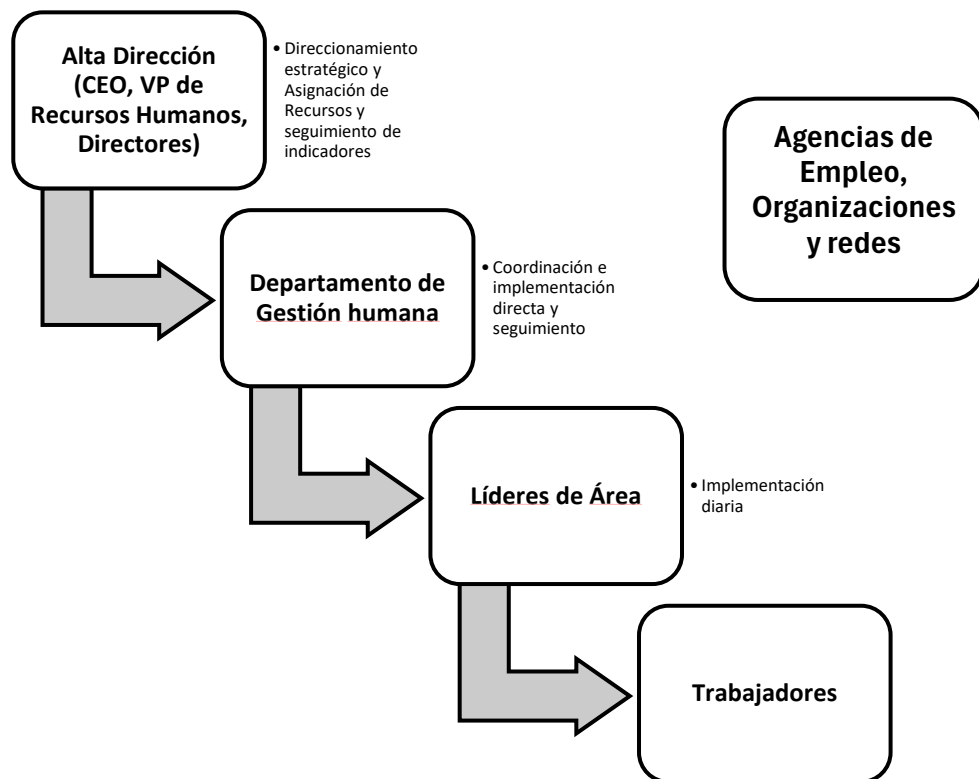
<p>Agencias de Empleo, Organizaciones y redes</p>	<p>Apoyar y generar estrategias de alcance, para ampliar la red de candidatos diversos.</p>	<p>Suministrar herramientas y asesoramiento para mejorar la inclusión en los procesos de contratación.</p> <p>Participar en ferias de empleo inclusivas o campañas conjuntas.</p> <p>Remitir candidatos, acorde a las vacantes requeridas por las empresas</p>
--	---	--

Fuente: elaboración propia, 2025

Gobernanza

Teniendo en cuenta los roles y las responsabilidades establecidas, a continuación, se presenta un esquema que refleja el liderazgo y la toma de decisiones en el marco de la creación e implementación de la estrategia:

Figura 18 Esquema de gobernanza para la implementación de estrategia de empleabilidad inclusiva

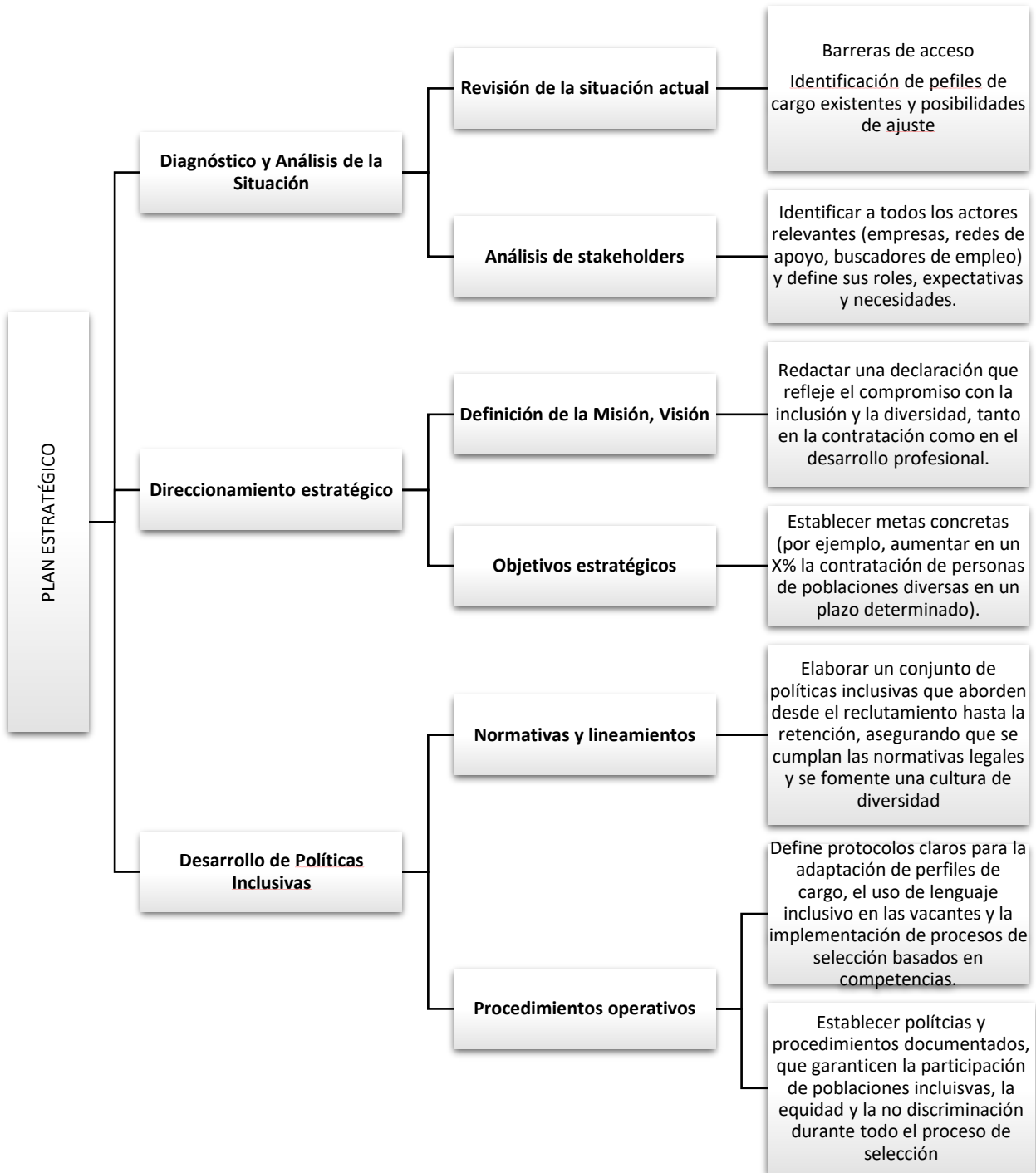


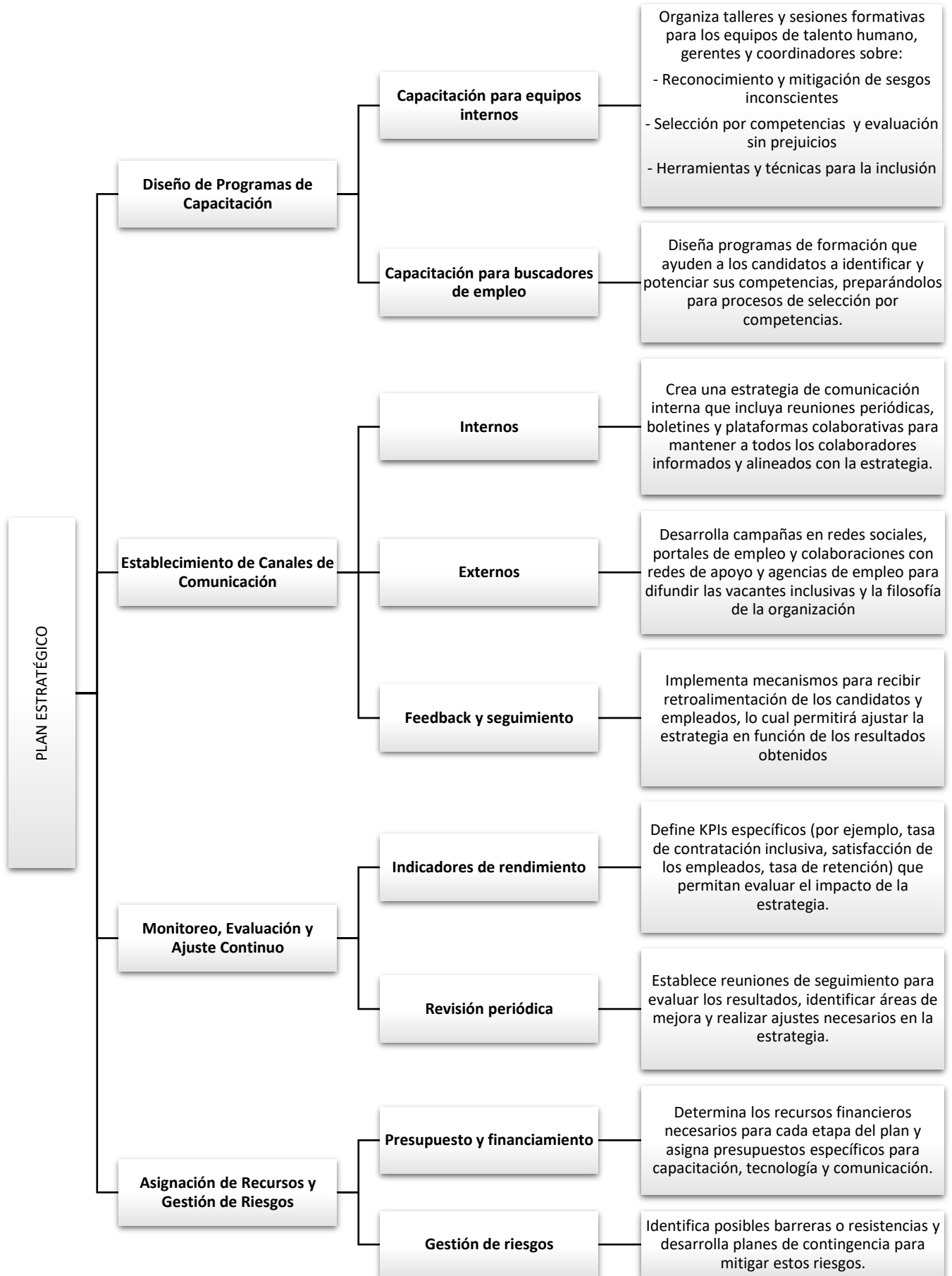
Fuente: elaboración propia, 2025

Plan estratégico

A continuación, se presenta el plan estratégico para la empleabilidad inclusiva y diversa:

Figura 19 *Plan estratégico de empleabilidad inclusiva*





El cronograma se plantea para el inicio y ejecución del plan estratégico durante el primer año; durante los años subsiguientes, podrá enfocarse en el desarrollo, mejoramiento y sostenibilidad de la estrategia.

Finalmente, resulta fundamental plantear un plan estratégico dirigido a resolver las barreras y retos en los procesos de selección inclusiva y diversa, asegurando la construcción de entornos laborales más equitativos y efectivos.

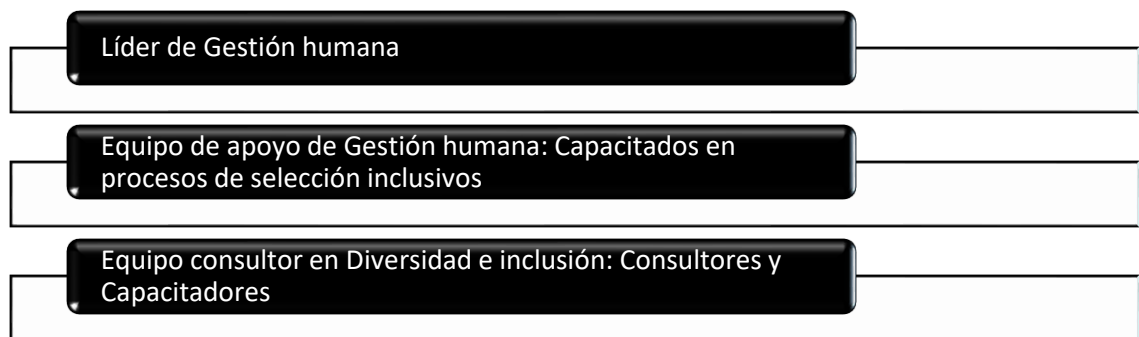
Recursos

Para la implementación de la estrategia, es necesario contar con diferentes recursos, que permitan el alcance de los objetivos planteados, estos recursos son:

Recursos Humanos

Entre los recursos humanos requeridos para la implementación, además del compromiso de los diferentes actores como la Gerencia, los stakeholders y los trabajadores en general; se identifican como principales actores:

Figura 21 Recursos Humanos para la implementación de la estrategia de empleabilidad inclusiva.



Fuente: elaboración propia, 2025

Recursos Financieros:

Para la definición de recursos financieros, es necesario tener en cuenta el tamaño de la empresa y de la operación de cada organización.

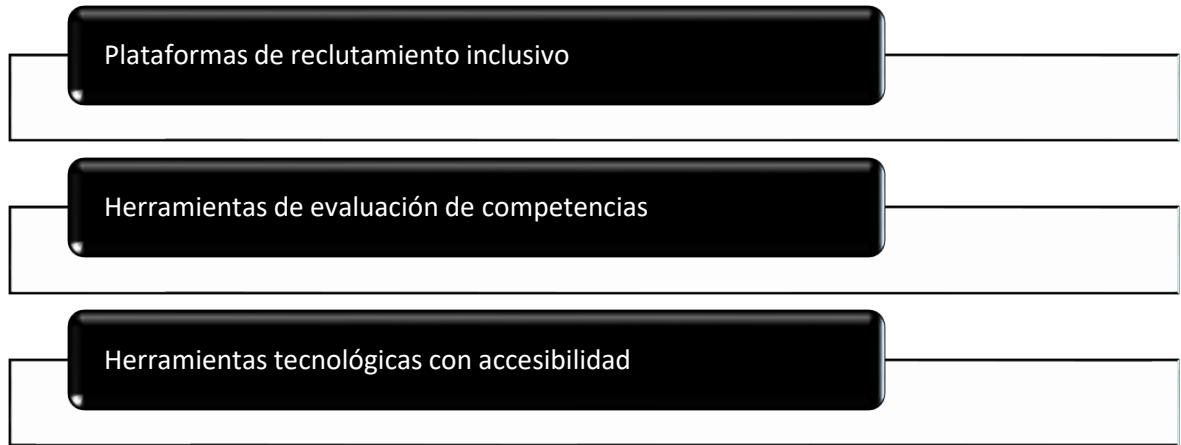
Tabla 5 Recursos Financieros para la implementación de estrategia de empleabilidad inclusiva.

General			Micro y pequeña empresa		Mediana empresa	
Descripción	Valor Unitario	Unidad	#	Valor inversión	#	Valor inversión
Consultoría técnica de revisión y ajuste de perfiles	\$ 300,000	Hora	5	\$ 1,500,000	10	\$ 3,000,000
Definición de direccionamiento estratégico inclusivo	\$ 400,000	Hora	5	\$ 2,000,000	10	\$ 4,000,000
Creación o ajustes de políticas, procedimientos, protocolos inclusivos	\$ 400,000	Hora	12	\$ 4,800,000	12	\$ 4,800,000
Formación y capacitación en empleabilidad inclusiva y diversa líderes e involucrados en el proceso de reclutamiento y selección	\$1,000,000	Taller	2	\$ 2,000,000	4	\$ 4,000,000
Talleres de formación para todos los equipos de trabajo	\$ 250,000	Hora	4	\$ 1,000,000	8	\$ 2,000,000
Implementación estrategia comunicativa interna	\$ 200,000	Mensual	6	\$ 1,200,000	12	\$ 2,400,000
Implementación estrategia comunicativa externa	\$ 200,000	Mensual	6	\$ 1,200,000	12	\$ 2,400,000
TOTAL	\$ 2,750,000			\$ 13,700,000		\$ 22,600,000

Fuente: elaboración propia, 2025 basado en promedio de precios hora consultoría en empleabilidad inclusiva.

Recursos tecnológicos:

Figura 22 Recursos tecnológicos para la implementación de estrategia de empleabilidad inclusiva



Fuente: elaboración propia, 2025

Integración de Canales de Comunicación

Para que el plan estratégico, permita alcanzar a los buscadores de trabajo provenientes de las poblaciones a las que se pretende alcanzar desde la perspectiva de inclusión y diversidad; se propone un plan de comunicación interna, de manera que al interior de la organización se alinee los procesos y la cultura organizacional y un plan de comunicación externa para que se tenga el alcance a los buscadores, logrando su participación en los procesos de selección.

Comunicación Interna

Objetivo: Sensibilizar y comprometer al personal interno con la estrategia de reclutamiento inclusivo, promoviendo una cultura organizacional basada en la diversidad y la inclusión.

Estrategias y Acciones

- **Campañas de Sensibilización:**
 - ✓ Crear boletines internos, posters digitales y mensajes en intranet o correo electrónico, sobre la importancia de la diversidad e inclusión en la empresa.
 - ✓ Realizar sesiones informativas donde se expliquen los objetivos del reclutamiento inclusivo y su impacto en la organización.
- **Capacitación y Formación:**
 - ✓ Diseñar talleres obligatorios para los equipos de Gestión humana y líderes de equipos sobre temas como sesgos inconscientes, accesibilidad y selección por competencias.
 - ✓ Ofrecer capacitaciones continuas para todos los trabajadores sobre diversidad e inclusión.
- **Promoción de Buenas Prácticas:**
 - ✓ Destacar historias de éxito internas relacionadas con contrataciones inclusivas a través de correos electrónicos, videos o reuniones de equipo.
 - ✓ Reconocer públicamente a empleados y departamentos que impulsen iniciativas inclusivas.
- **Canales de Retroalimentación:**
 - ✓ Establecer un buzón digital o físico para que los empleados compartan ideas, inquietudes o sugerencias sobre los procesos de selección inclusiva.

Comunicación Externa

Objetivo: Comunicar el compromiso de la empresa con la diversidad e inclusión, posicionándola como un empleador atractivo para grupos diversos y promoviendo la atracción de talento inclusivo.

Estrategias y Acciones

- **Presencia en Medios Digitales:**
 - ✓ Publicar contenido en redes sociales, sitio web y plataformas de empleo destacando la misión inclusiva de la empresa (ejemplo: historias de contrataciones inclusivas, videos corporativos).
 - ✓ Crear una sección en la página web dedicada a políticas de inclusión, donde se detallen los esfuerzos y valores de la empresa.
- **Publicación de vacantes con lenguaje inclusivo:**
 - ✓ Lenguaje neutral y evita términos que puedan sugerir un sesgo de género, edad u otro tipo de discriminación
 - ✓ Enfatiza el compromiso de la organización con la diversidad y la inclusión.
 - ✓ Detalla las competencias y habilidades necesarias, en lugar de enfocarte en requisitos de experiencia que puedan excluir a ciertos grupos.
 - ✓ Incluye un Enunciado de Diversidad e Inclusión: Somos una empresa comprometida con la creación de un entorno inclusivo y diverso.
 - ✓ Si necesitas adaptaciones razonables para participar en el proceso de selección, por favor contacta a (Nombre y Contacto o correo electrónico).

- **Alianzas Estratégicas:**

- ✓ Colaborar con ONGs, universidades, instituciones educativas y redes comunitarias para ampliar el alcance a poblaciones diversas.
- ✓ Participar en ferias de empleo inclusivas y eventos orientados a promover la empleabilidad de poblaciones diversas.

- **Campañas de Reclutamiento Inclusivo:**

- Realizar campañas en redes sociales bajo hashtags como #DiversidadEnElTrabajo, #TalentoSinBarreras o similares.
- Destacar perfiles de empleados diversos en publicaciones externas para reflejar autenticidad.

Este plan estratégico tiene el potencial de superar las barreras actuales, aumentar la representación de poblaciones excluidas y maximizar el impacto positivo de la empleabilidad inclusiva en la organización y la sociedad en general. Su implementación efectiva depende del compromiso decidido de todos los niveles empresariales para transformar los retos en oportunidades sostenibles.

Discusión

Como resultado de la investigación permitió tener un acercamiento a la realidad de la empleabilidad desde una perspectiva inclusiva y diversa, la cual refleja el desconocimiento desde una perspectiva clara y teórica de lo que realmente significa; culturalmente parece existir una tendencia al uso de palabras frecuentes o que hacen referencia a una generalidad, desconociendo el paradigma y la implicación real del concepto, lo que dificulta el análisis completo de los resultados.

Las empresas participantes en la investigación, al indagar si tenían o implementaban procesos de empleabilidad inclusiva, respondían que sí contaban con ellas o con lineamientos; sin embargo, al explorar un poco en cuál era su política, se identificaba un

claro vacío conceptual de lo que el líder de gestión humana entendía por empleabilidad, pues no se reflejaba este, como ejercicio de acceso al mercado laboral desde una perspectiva de competencias.

En esta misma línea, se ubica la perspectiva de inclusión y diversidad; pues no se tienen claras las poblaciones que hacen parte de estos grupos poblacionales por parte de los líderes de los departamentos de gestión humana. Frente a la pregunta relacionada con la población sobre la que se tiene interés en tener impacto, rápidamente relacionan la diversidad con la población LGBTIQ+ o al hablar de inclusión, fue relacionada con discapacidad, particularmente la física, principalmente al responder que no tenían instalaciones con adecuaciones para esta población, por lo que no podían tener oportunidades para ellos. Lo cual, permite entender, que aún existe paradigmas y sesgos desde las organizaciones, aún cuando manifiestan tener procesos de empleabilidad inclusiva.

Por otro lado, frente a la población excluida y frente a las teorías encontradas, es necesario pensar en la integración de la población Neurodivergente, pues en la revisión teórica, esta población no se encuentra identificada, mientras que el sector empresarial, empieza a trabajar en el ajuste racional de los perfiles a los que esta población puede aplicar.

Los hallazgos de la investigación también reflejan las limitaciones de la respuesta institucional frente al acompañamiento, fortalecimiento, formación y apoyo en lo referente a la empleabilidad inclusiva, con las empresas y las poblaciones inclusivas y diversas. Actualmente las agencias de empleo, quienes encabezan este proceso en la ejecución de las políticas públicas relacionadas con la inserción laboral; se han enfocado en la obtención de resultados meramente cualitativos. A pesar de que las empresas cuentan con estas instituciones para la gestión de vacantes, se evidencia que no hay una

formación o acompañamiento para la eliminación de barreras en los procesos de selección y contratación de esta población y mucho menos, una injerencia en la retención o procesos de cultura organizacional que son factores de impacto.

Los resultados de la investigación no necesariamente reflejan la totalidad de la realidad de las empresas en Bogotá, pues la investigación se realizó en el marco de un programa de empleabilidad inclusiva, por lo que se identifican resultados positivos en términos de estos programas; sin embargo, se convocaron más de 100 empresas a participar en diferentes actividades, marco en el cual se desarrolló en paralelo esta investigación. La falta de participación y los resultados, reflejan que aún hay mucho por trabajar para alcanzar un real avance e impacto de la empleabilidad inclusiva; tanto entidades, como empresas, profesionales y como país, para transformar nuestra realidad.

Conclusiones y Trabajo Futuro

Conclusiones

Como resultado de la investigación, La investigación destaca diversos retos entre los que se destaca con recurrencia la dificultad para identificar población diversa e inclusiva para selección y contratación; este obstáculo presenta mayor impacto debido a la rigidez en los procesos de reclutamiento y la falta de políticas y lineamientos inclusivos por parte de las empresas.

Por otro lado, las empresas también reflejaron como un gran desafío, la permanencia de estos trabajadores, lo que, en algunos casos, podría correlacionarse con la alta prevalencia de contratos temporales por obra o labor de las empresas.

Aún persisten barreras estructurales y paradigmáticas que afectan la efectividad de los procesos de selección inclusiva. Aunque se declara una orientación hacia la selección basada en competencias, los procesos continúan reflejando un enfoque funcional, que no permite realizar procesos de selección y contratación inclusivos, de manera acertada.

Asimismo, los buscadores de empleo enfrentan obstáculos significativos; al no reconocer plenamente sus competencias, impactando negativamente su desempeño en etapas clave como entrevistas y validación de perfil, o al aceptar empleos que no se alinean con sus expectativas y capacidades debido la necesidad de percibir un ingreso.

Frente a los factores de éxito, se identificó que las empresas han implementado diversas estrategias para mejorar sus procesos de selección inclusiva y diversa, evidenciando avances significativos en la incorporación de poblaciones excluidas. Entre estas acciones destacan la promoción de una cultura inclusiva dentro de las organizaciones, la contratación enfocada en grupos específicos y la flexibilización de los requisitos de las vacantes, permitiendo homologar conocimientos por experiencia mediante pruebas técnicas.

Adicionalmente, iniciativas como los programas de formación para el empleo y la reconversión laboral abren oportunidades para el desarrollo de competencias, mientras que los semilleros contribuyen a la incorporación y permanencia de nuevos talentos en el mercado laboral.

A pesar de los esfuerzos, es evidente que aún persisten retos estructurales y culturales en los procesos de inclusión, como la necesidad de garantizar que las competencias de las vacantes y los candidatos estén alineadas, así como eliminar cualquier sesgo discriminatorio en la selección por competencias. Estas estrategias representan pasos importantes hacia un entorno laboral más equitativo, pero su impacto requiere de una mayor sistematización y compromiso para cerrar brechas y maximizar la diversidad en las organizaciones.

En este contexto, es esencial que las empresas adopten procesos más flexibles, competentes y alineados con las necesidades del talento diverso. Solo a través de un enfoque estratégico que elimine sesgos, fomente la inclusión y promueva la sostenibilidad en la contratación será posible cerrar brechas y maximizar el impacto de la empleabilidad como motor de transformación social y económica.

Trabajo futuro

Podría ser complementario e interesante, analizar el impacto de las agencias de empleo y la red institucional en el marco de la política pública en términos de empleabilidad inclusiva.

También, la sistematización de experiencias y positivas de las empresas que puedan ser identificadas como casos de éxito.

Referencias

- ANDI. (2018). *Guía para la promoción de empleo inclusivo en las empresas*. Bogotá D.C.: Panamericana. Obtenido de <https://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20promoci%C3%B3n%20de%20Empleo%20Inclusivo%20en%20las%20empresas.pdf>
- Aura, P. (2012). Exclusión social y empleo: ¿qué ocurre cuando hay segmentación laboral? *Sociedad y Economía No. 22*, 135-162. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-63572012000100006&script=sci_arttext
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (20 de Marzo de 2023). *iadb.org*. Obtenido de *Pobreza laboral: ¿qué es y cómo afecta a la región?*: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/pobreza-laboral-que-es-y-como-afecta-a-la-region/>
- Cámara de Comercio de Bogotá -CCB. (09 de 02 de 2025). *ccb.org*. Obtenido de *Equidad, diversidad e inclusión*: <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/conducta-empresarial-responsable/equidad-diversidad-e-inclusion/red>
- Canadian Labour Force Development Board. (1994). *Putting the pieces together: towards a coherent transition system for Canada's labour force*. Ottawa: Canadian Labour Force Development Board.
- Castellano, N., & López, E. (2021). Estudio comparativo de los componentes de la calidad de vida laboral. *Visión de futuro vol.25 no.1*, 75-90.
doi:<https://dx.doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.01.003.es>

Castro, P., Cruz, E., Hernandez, J., Vargas, R., Kathia, L., Gatica, L., & Tepal, I. (2018).

Una Perspectiva de la Calidad de Vida Laboral. *Revista Iberoamericana de Ciencias* 5(6), 118-128. Obtenido de

<http://reibci.org/publicados/2018/dic/3200115.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de

<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1143>

Chuaqui, J. (2016). El concepto de la inclusión social. *Revista de Ciencias Sociales –*

Número 69, 157-188.

Clara, G. (1994). *Crecimiento económica e innovación: El debate sobre la formación y*

cualificación de la fuerza de trabajo. Madrid: Instituto de Estudios Sociales

Avanzados (CSIC) -Documento de Trabajo 94-05. Obtenido de

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/98894870/36014295->

[libre.pdf?1676891344=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/98894870/36014295-libre.pdf?1676891344=&response-content-)

[disposition=inline%3B+filename%3DCrecimiento_economico_e_innovacion_EI_d](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/98894870/36014295-libre.pdf?1676891344=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCrecimiento_economico_e_innovacion_EI_d)

[e.pdf&Expires=1738734003&Signature=fyixD-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/98894870/36014295-libre.pdf?1676891344=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCrecimiento_economico_e_innovacion_EI_d)

[mg9mTW0aPeWMDm1Ak75OFTJnflGOpLeGBMzA8GiP2H60ODd](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/98894870/36014295-libre.pdf?1676891344=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCrecimiento_economico_e_innovacion_EI_d)

Departamento Nacional de Estadística DANE. (6 de Febrero de 2025). Glosario. Bogotá,

distrito Capital, Colombia. Obtenido de

<https://geoportal.dane.gov.co/servicios/atlas->

[estadistico/src/Tomo_II_Social/glosario.html#:~:text=Poblaci%C3%B3n%20econ](https://geoportal.dane.gov.co/servicios/atlas-estadistico/src/Tomo_II_Social/glosario.html#:~:text=Poblaci%C3%B3n%20econ)

[%C3%B3micamente%20activa%20\(PEA\).,trabajan%20o%20est%C3%A1n%20bu](https://geoportal.dane.gov.co/servicios/atlas-estadistico/src/Tomo_II_Social/glosario.html#:~:text=Poblaci%C3%B3n%20econ)

[scando%20empleo.](https://geoportal.dane.gov.co/servicios/atlas-estadistico/src/Tomo_II_Social/glosario.html#:~:text=Poblaci%C3%B3n%20econ)

Department of Higher and Further Education, Training and Employment. (2002). *Report of*

the Taskforce on Employability and Long-term unemployment. Belfast:

Department Of Higher And Further Education, Training And Employment.

Duschatzky, S., & Skliar, C. (2000). *La Diversidad Bajo Sospecha*. Obtenido de

Academia.edu:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31731718/La_diversidad_bajo_sospecha-libre.pdf?1391470576=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_diversidad_bajo_sospecha_con_Silvia_D.pdf&Expires=1738562021&Signature=DeMZW5NITqxBzXQqP1OKFhgnUcKiw6d9ts

Formichella, M., & London, S. (2005). Reflexiones acerca de la noción de empleabilidad.

XL Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política, (págs. 1-22).

La Plata, Argentina.

Gil. (s.f.).

Guédez, V. (2005). La diversidad y la inclusión: Implicaciones para la Cultura y la

Educación. *SAPIENS vol.6 no.1*. Obtenido de

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000100007

Guevara, D. (2003). Globalización y mercado de trabajo en Colombia: algunas

consideraciones en el marco de la flexibilización laboral. *Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB*, . Obtenido de

<https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/2851>

Jiménez, J. (2022). Hacia una visión sistémica de la empleabilidad. *Abra*, Vol. 42, N°. 65,

24-43.

Mascareño, A., & Carvajal, F. (2015). Los distintos rostros de la inclusión. *Revista CEPAL*

No.116, 132-146. Obtenido de

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f65e939a-f8d1-4fa2-8d47-0290d88853ce/content>

- Matus, C. (2005). ¿Existe alguna posibilidad de que triunfe la diversidad? *Pensamiento Educativo*. Vol. 37, 16-26. Obtenido de <https://cuadernos.info/index.php/pel/article/view/25911/20805>
- McQuaid, R., & Colin, L. (2005). The Concept of Employability. *Urban Studies*, Vol. 42, No. 2, 197– 219. Obtenido de <https://eprints.whiterose.ac.uk/50721/>
- Ministerio de Trabajo. (09 de 02 de 2025). *Mintrabajo.gov.co*. Obtenido de .: <https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>
- Neffa, J., Tupac, D., & Pérez, P. (2005). *Actividad, empleo y desempleo: Conceptos y Definiciones*. .: Piette del Conicet, UBA y UNLP. Obtenido de https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1225_Introd_a_la_econ_y_econ_social/Neffa_Actividad_empleo_y_desempleo.pdf
- OIT. (2004). *40 Preguntas sobre la competencia laboral*. Montevideo: CINTERFOR. Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/40preg_web.pdf
- OIT. (19 de 01 de 2025). *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento*. Obtenido de <https://www.ilo.org/>: <https://www.oitcinterfor.org/node/2717>
- Organización Internacional del Trabajo - OIT. (18 de Mayo de 2016). *ilo.org*. Obtenido de El objetivo de erradicar la pobreza de la Agenda 2030 no podrá ser alcanzado sin trabajo decente: <https://www.ilo.org/es/resource/news/el-objetivo-de-erradicar-la-pobreza-de-la-agenda-2030-no-podr%C3%A1-ser>
- Ostau, F., Niño, L., Vallejo, G., León, P., Lizarazo, G., Reyes, P., & Huffington, R. (2018). *Trabajo, desarrollo y justicia social: cien años de la OIT*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10983/22539>

- Parsons, T. (1965). Full Citizenship for the Negro American? A Sociological Problem. *Daedalus*, Vol. 94, No. 4, 1009-1054. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/20026954>
- Prieto, F., Pérez, M., & Escorcía, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Conocimiento Global*, 6(S1), 48-60. doi:<https://doi.org/10.70165/cglobal.v6iS1.129>
- Ramos, J. (2012). Cuando se habla de diversidad ¿de qué se habla? Una respuesta desde el sistema educativo. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 34(1), 76-96. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4575/457545090006.pdf>
- Rios, G. (2003). *Implicancias del concepto de empleabilidad en la reforma educativa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/376/37602308.pdf>
- Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Sandoval, B. (2016). Inclusión en qué? Conceptualizando la inclusión social. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal* N° 5, 71-108. Obtenido de <https://revistas.proeditio.com/ehquidad/article/view/1333/1414>
- Secretaria del Senado. (1951). *Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá: Juriscol. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>
- Suárez, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, n° 14, 67-84.
- Vesga, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento psicológico vol.9 no.16*, 171-182.

Zambada, R. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2), 24-31.

doi:<https://doi.org/10.15174/au.2012.363>

Zapata, R. (2009). Diversidad y política pública. *PAPELES No. 104*, 92-104. Obtenido de

<https://www.fuhem.es/wp->

[content/uploads/2018/12/diversidad_y_politica_publica_R.ZAPATA-BARRERO.pdf](https://www.fuhem.es/wp-content/uploads/2018/12/diversidad_y_politica_publica_R.ZAPATA-BARRERO.pdf)

A. Anexo. Instrumento aplicado a empresas



INSTRUMENTO ANÁLISIS DE EMPLEABILIDAD INCLUSIVA Y DIVERSA

FECHA _____

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

PERSONA DE CONTACTO _____

CORREO ELECTRÓNICO CONTACTO _____

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA (Actividad Económica)

LA EMPRESA CUENTA CON POLÍTICAS O LINEAMIENTOS DE EMPLEABILIDAD INCLUSIVA?

- a) Políticas
- b) Lineamientos
- c) Ninguna

POBLACIÓN DIVERSA E INCLUSIVA PRIORIZADA

- a) Mujeres cuidadoras, indígenas, rurales
- b) En Discapacidad
- c) Jóvenes con potencial
- d) Víctimas de conflicto
- e) Policía Nal o FFMM en discapacidad física
- f) Reincorporados, desmovilizados o en proceso de reinserción
- g) Población afrocolombiana
- h) Migrantes
- i) LGBTQ+
- j) Personas preliberadas / Post penadas
- k) Adulto Mayor

Otra / Observaciones: _____

Tipo de discapacidad: _____

SU EMPRESA TIENE VACANTES INCLUSIVAS Y DIVERSAS?

- a) Si
- b) No

QUÉ TIPO DE CONTRATO OFRECE PARA ESTA POBLACIÓN?

- a) Indefinido
- b) Fijo
- c) Obra o labor
- d) Aprendizaje

Otra: _____

PRINCIPAL RETO QUE ENFRENTA EN EMPLEABILIDAD INCLUSIVA Y DIVERSA

- a) La empresa tiene protocolos estrictos
- b) No es fácil ubicar la población
- c) Las personas no permanecen
- d) Aprendizaje

Otra: _____

PRINCIPAL FACTOR DE ÉXITO

Autorizo el uso de la información obtenida con fines exclusivamente académicos. Esta autorización incluye el análisis, tratamiento y publicación de resultados de manera anónima, siempre que se respete la confidencialidad de los datos personales y se garantice su uso ético y responsable y se garantice el respeto a los derechos de privacidad y protección de datos conforme a la normativa vigente.

B. Anexo. Instrumento aplicado a buscadores



INSTRUMENTO ANÁLISIS DE EMPLEABILIDAD INCLUSIVA Y DIVERSA BUSCADORES

POBLACIÓN DIVERSA E INCLUSIVA A LA QUE PERTENECE

- | | |
|---|---|
| a) Mujeres cuidadoras, indígenas, rurales | h) Migrantes |
| b) En Discapacidad | i) LGBTQ+ |
| c) Jóvenes con potencial | j) Personas preliberadas / Post penadas |
| d) Víctimas de conflicto | k) Adulto Mayor |
| e) Policía Nal o FFMM en discapacidad física | |
| f) Reincorporados, desmovilizados o en proceso de reinserción | |
| g) Población afrocolombiana | |

Otra / Observaciones: _____

CONOCE SUS COMPETENCIAS PARA EL TRABAJO?

- a) Si
b) No

SE PRESENTA A UN TRABAJO ACORDE A SU PERFIL?

- a) Si
b) No

PRINCIPAL RETO QUE ENFRENTA PARA CONSEGUIR TRABAJO

- a) No llaman a entrevista
b) No paso la entrevista
c) Verifican datos por teléfono y luego no vuelven a llamar

Otra:

Autorizo el uso de la información obtenida con fines exclusivamente académicos. Esta autorización incluye el análisis, tratamiento y publicación de resultados de manera anónima, siempre que se respete la confidencialidad de los datos personales y se garantice su uso ético y responsable y se garantice el respeto a los derechos de privacidad y protección de datos conforme a la normativa vigente.