



**Estrategias para la implementación de un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad a la luz del Pacto de Productividad en la Pontificia Universidad Javeriana
Cali**

Ángela María Hung Gómez

Juan José Sánchez Aragón

**Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Administración de Empresas
Santiago de Cali
2025**



**Estrategias para la implementación de un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad a la luz del Pacto de Productividad en la Pontificia Universidad Javeriana
Cali**

**Ángela María Hung Gómez
Juan José Sánchez Aragón**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Magister en Administración de Empresas**

**Directora del trabajo de grado:
Beatriz Helena Giraldo
Magister en Administración Universitaria**

**Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Administración de Empresas
Santiago de Cali
2025**

Santiago de Cali, 10 de febrero de 2025

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco PhD.

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana Cali

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es:
Estrategias para la implementación de un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad a la luz del Pacto de Productividad en la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Ángela María Hung Gómez

CC: 1144057423



Juan José Sánchez Aragón

CC: 1144035037

Santiago de Cali, 10 de febrero de 2025

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco PhD.

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana Cali

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **Estrategias para la implementación de un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad a la luz del Pacto de Productividad en la Pontificia Universidad Javeriana Cali**, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, Ángela María Hung Gómez, identificada con cédula de ciudadanía CC 1144057423 y Juan José Sánchez Aragón identificado con cédula de ciudadanía CC 1144035037 y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,



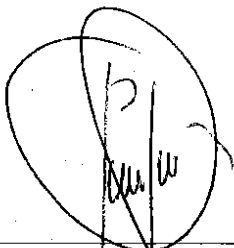
Beatriz Helena Giraldo Reyes

Directora del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6
de 1946

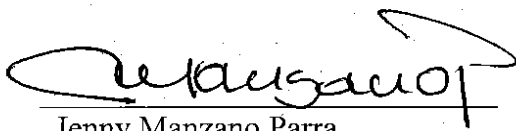
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE INCLUSIÓN LABORAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD A LA LUZ DEL PACTO DE PRODUCTIVIDAD EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI.” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

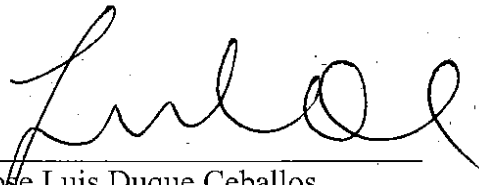


Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

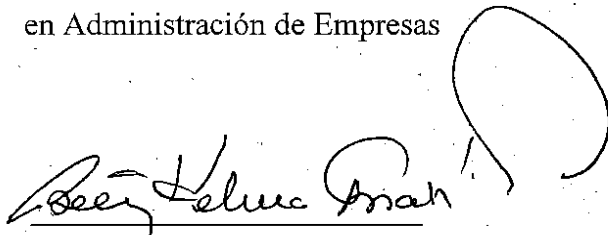
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra
Directora de Maestría
en Administración de Empresas



Jose Luis Duque Ceballos
Jurado



Beatriz Helena Giraldo Reyes
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 10 de febrero de 2025

Contenido

| | Págs. |
|--|-------|
| Introducción | 16 |
| 1. Justificación | 19 |
| 1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible que respaldan la propuesta | 29 |
| 2. Análisis de los interesados | 31 |
| 3. Objetivos | 33 |
| 3.1. Objetivo general | 33 |
| 3.2. Objetivos específicos | 33 |
| 4. Contexto de la organización..... | 34 |
| 4.1. Filosofía organizacional..... | 34 |
| 4.1.1. Misión. | 34 |
| 4.1.2. Visión..... | 34 |
| 4.1.3. Pilares de desarrollo organizacional – MEGAS. | 34 |
| 4.1.4. Principios institucionales. | 35 |
| 4.1.5. Valores institucionales. | 36 |
| 4.2. Historia..... | 37 |
| 4.3. Gestión de organizaciones | 38 |
| 4.4. Estructura organizacional..... | 39 |
| 4.5. Gestión del Talento Humano | 41 |

| | | |
|--------|--|----|
| 5. | Fundamentación teórica | 44 |
| 5.1. | Educación superior en Colombia | 44 |
| 5.2. | Responsabilidad social empresarial | 50 |
| 5.2.1. | Responsabilidad social universitaria..... | 53 |
| 5.3. | Modelo de Gestión del Talento Humano | 57 |
| 5.4. | Pacto de competitividad..... | 60 |
| 5.5. | Trastornos del neurodesarrollo | 61 |
| 5.5.1. | Trastornos del espectro autista TEA..... | 63 |
| 6. | Modelo o solución propuesta al problema de consultoría | 67 |
| 6.1. | Diagnóstico inicial | 68 |
| 6.2. | Establecimiento de indicadores..... | 70 |
| 6.3. | Desarrollo de estrategias de inclusión..... | 70 |
| 6.4. | Implementación de estrategias..... | 71 |
| 6.5. | Sistema de control y evaluación | 72 |
| 7. | Metodología para la intervención | 73 |
| 8. | Resultados | 75 |
| 8.1. | Diagnóstico de los subprocesos actuales de Gestión del Talento Humano, las políticas, prácticas y cultura organizacional existentes en relación con la discapacidad, para identificar áreas de mejora en términos de inclusión laboral | 75 |
| 8.1.1. | Modelo de Gestión del Talento Humano | 75 |
| 8.1.2. | Caracterización del personal administrativo y sus procesos de contratación | 83 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 8.1.3. | Percepciones, prácticas y cultura organizacional de miembros del área de talento humano en relación a la discapacidad y a la vinculación laboral de personas TEA en roles administrativos | 90 |
| 8.1.3.1. | Atracción y vinculación de talentos | 92 |
| 8.1.3.2. | Gestión de beneficios y calidad de vida..... | 92 |
| 8.1.3.3. | Desarrollo del talento humano y clima organizacional..... | 93 |
| 8.1.3.4. | Situación actual de vinculación laboral de personas con alguna discapacidad. 100 | |
| 8.1.3.5. | Percepciones sobre el espectro autista y nivel de conocimiento sobre esta condición. 100 | |
| 8.1.3.6. | Impacto de la inclusión laboral de personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) en la universidad. | 101 |
| 8.1.4. | Fallas y áreas de mejora de la gestión humana en términos de inclusión laboral | 103 |
| 8.1.4.1. | Informe de evaluación sobre el modelo de gestión humana de la universidad. 103 | |
| 8.1.4.2. | Fallas en los procesos analizados en términos de vinculación laboral de personas con discapacidad. | 106 |
| 8.1.4.3. | Áreas de mejora al modelo de gestión humana de la universidad en términos de la Responsabilidad Social Empresarial y el Pacto de la Competitividad..... | 110 |
| 8.2. | Plan de acción detallado con adaptaciones específicas en los tres subprocesos de Gestión del Talento Humano | 122 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 8.2.1. | Estrategia 1: Crear un entorno físico que minimice distracciones y promueva la accesibilidad y comodidad..... | 123 |
| 8.2.2. | Estrategia 2: Revisar y adaptar los procesos de selección para ser más inclusivos | 125 |
| 8.2.3. | Estrategia 3: Proporcionar un acompañamiento continuo a los empleados con TEA | 126 |
| 8.3. | Indicadores de impacto y herramientas de evaluación para medir la efectividad de las estrategias de inclusión en cada uno de los procesos de Gestión Humana..... | 132 |
| 9. | Conclusiones..... | 137 |
| 10. | Recomendaciones | 140 |
| 11. | Bibliografía | 142 |
| Anexos | | 148 |

Lista de Figuras

| | Págs. |
|--|-------|
| Figura 1 <i>Distribución de colaboradores administrativos por género</i> | 22 |
| Figura 2 <i>Gestión de organizaciones</i> | 38 |
| Figura 3 <i>Organigrama</i> | 39 |
| Figura 4 <i>Esquema del modelo</i> | 67 |
| Figura 5 <i>Planeación del talento humano</i> | 77 |
| Figura 6 <i>Proceso de atracción, selección y vinculación</i> | 78 |
| Figura 7 <i>Proceso de compensación y administración laboral</i> | 79 |
| Figura 8 <i>Proceso de seguridad y salud en el trabajo</i> | 80 |
| Figura 9 <i>Proceso de desarrollo del talento humano</i> | 82 |
| Figura 10 <i>Género, modalidad y dedicación de personal administrativo</i> | 84 |
| Figura 11 <i>Procedimiento de atracción y vinculación de personal administrativo</i> | 88 |
| Figura 12 <i>Propuesta ciclo de gestión de talento humano</i> | 120 |
| Figura 13 <i>Fallas en la inclusión laboral de personas TEA</i> | 122 |
| Figura 14 <i>Balance Scorecard</i> | 135 |

Lista de Tablas

| | Págs. |
|---|-------|
| Tabla 1 <i>Análisis de los interesados</i> | 31 |
| Tabla 2 <i>Enfoques teóricos de la RSE</i> | 53 |
| Tabla 3 <i>Metodología de intervención</i> | 73 |
| Tabla 4 <i>Fortalezas y oportunidades de mejora por proceso del modelo de gestión humana</i> | 111 |
| Tabla 5 <i>Presupuesto estimado estrategia 1</i> | 125 |
| Tabla 6 <i>Presupuesto estimado estrategia 2</i> | 126 |
| Tabla 7 <i>Presupuesto estimado estrategia 3</i> | 127 |
| Tabla 8 <i>Plan de acción</i> | 130 |
| Tabla 9 <i>Cronograma de actividades 2025</i> | 131 |
| Tabla 10 <i>Sistema de control al plan de acción 2025</i> | 132 |
| Tabla 11 <i>Modelo de evaluación y seguimiento del plan de acción 2025</i> | 136 |

Lista de Anexos

| | Págs. |
|---|-------|
| Anexo A. Instrumento entrevista a coordinador | 148 |
| Anexo B. Instrumento entrevista a dirección de área | 150 |

Resumen

La presente consultoría tiene como objetivo diseñar estrategias para la implementación de un modelo de inclusión laboral de personas con discapacidad en el área administrativa de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, en el marco del Pacto de Productividad. A pesar de los avances normativos y organizacionales en materia de inclusión, persisten barreras estructurales y culturales que limitan la participación equitativa de esta población en el ámbito laboral.

A partir de un diagnóstico de los procesos de gestión del talento humano, las políticas institucionales y la cultura organizacional, se identifican oportunidades de mejora y se plantea un modelo de inclusión laboral alineado con los principios de Responsabilidad Social Empresarial y estrategias de gestión organizacional.

Las estrategias formuladas incluyen la adecuación del entorno físico y de los procesos de selección, la capacitación del personal administrativo para fortalecer una cultura organizacional inclusiva y la implementación de un sistema de seguimiento basado en indicadores de impacto. La investigación concluye que la universidad cuenta con las capacidades necesarias para consolidarse como un referente en inclusión laboral en el sector educativo, promoviendo entornos de trabajo más accesibles, equitativos y diversos.

Palabras clave: Inclusión laboral; Gestión del Talento Humano; Responsabilidad Social Empresarial, Pacto de Productividad; Innovación organizacional.

Abstract

The objective of this consultancy is to design strategies for the implementation of a model of labor inclusion of people with disabilities in the administrative area of the Pontificia Universidad Javeriana Cali, within the framework of the Productivity Pact. Despite regulatory and organizational advances in terms of inclusion, structural and cultural barriers persist that limit the equitable participation of this population in the workplace.

Based on a diagnosis of human talent management processes, institutional policies and organizational culture, opportunities for improvement are identified and a labor inclusion model aligned with the principles of Corporate Social Responsibility and organizational management strategies is proposed.

The strategies formulated include the adaptation of the physical environment and selection processes, the training of administrative staff to strengthen an inclusive organizational culture, and the implementation of a monitoring system based on impact indicators. The research concludes that the university has the necessary capabilities to consolidate itself as a benchmark in labor inclusion in the educational sector, promoting more accessible, equitable and diverse work environments.

Keywords: Labor inclusion; Human Talent Management; Corporate Social Responsibility, Productivity Pact; Organizational innovation.

Introducción

La inclusión laboral de personas con discapacidad, específicamente de personas diagnosticadas con trastorno del espectro autista (TEA), representa un desafío significativo en el contexto actual, donde la diversidad y la equidad son valores cada vez más reconocidos y promovidos en las instituciones educativas y laborales. A pesar de los avances en la legislación y las políticas públicas que buscan garantizar los derechos de las personas con discapacidad, muchas organizaciones aún enfrentan barreras estructurales y culturales que limitan su participación plena en el ámbito laboral.

El Trastorno del Espectro Autista (TEA) es una condición del neurodesarrollo caracterizada por dificultades en la comunicación social, patrones de comportamiento repetitivos y una sensibilidad sensorial particular. La prevalencia mundial del TEA es del 1%, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), lo que resalta la importancia de implementar estrategias efectivas de inclusión en distintos ámbitos, especialmente en el laboral. Las personas con TEA a menudo enfrentan barreras significativas en el acceso al empleo debido a la falta de adaptaciones en los procesos de selección, en el desarrollo profesional y en la configuración del ambiente laboral. Es fundamental generar entornos accesibles que permitan la participación equitativa de esta población en el mundo laboral.

En este contexto, la Pontificia Universidad Javeriana Cali (PUJ Cali) cuenta con un robusto ecosistema de recursos y capacidades que le permitirán soportar la iniciativa de inclusión laboral para personas con TEA. A través de la Vicerrectoría del Medio Universitario (VMU), la universidad impulsa programas de bienestar integral que favorecen la adaptación e integración de personas con condiciones diversas dentro del entorno educativo y laboral. Además, desde la Vicerrectoría Académica (VACAD), el enfoque de esta iniciativa se apoyará estratégicamente en

la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA) y en la Facultad de Humanidades (FH).

La FCEA aportará su conocimiento en gestión empresarial y estrategias organizacionales, fundamentales para diseñar modelos de inclusión efectivos que puedan ser replicables en el ámbito corporativo. La Facultad de Humanidades, por su parte, brindará su experiencia en estudios sobre diversidad, inclusión social y pedagogía adaptativa, elementos esenciales para la formulación de programas de sensibilización y formación que promuevan una cultura organizacional inclusiva. Esta sinergia entre ambas facultades permitirá desarrollar un modelo innovador y sostenible, adaptado a las necesidades específicas de las personas con TEA en el ámbito laboral.

Además, la PUJ Cali cuenta con una sólida infraestructura académica y de apoyo, incluyendo centros de acompañamiento psicológico, programas de desarrollo profesional y redes de colaboración que pueden fortalecer la inclusión laboral. Estas capacidades permitirán a la universidad liderar la implementación de estrategias efectivas que no solo faciliten la inclusión de personas con TEA en el ámbito universitario, sino que también sirvan como referencia para otras instituciones y empresas que busquen fomentar espacios laborales más inclusivos y diversos.

La integración de personas con TEA en el entorno laboral universitario no solo responde a una necesidad social y ética, sino que también aporta beneficios significativos en términos de diversidad, innovación y competitividad. La PUJ Cali, a través de su compromiso con la Responsabilidad Social y su enfoque en la formación de líderes transformadores, se posiciona como un actor clave en la generación de cambios estructurales que permitan la construcción de una sociedad más equitativa e inclusiva.

Si bien la universidad ha implementado procesos de adaptación para la inclusión educativa efectiva de la población con discapacidades motoras y viso-auditivas, incluyendo la instalación de rampas, adecuación de baños accesibles y el uso de tecnologías de apoyo, aún quedan esfuerzos por hacer en términos de políticas robustas que garanticen que la inclusión laboral se arraigue en la cultura institucional. Desde sus inicios formales en 1930, la PUJ Cali ha jalonado procesos de innovación organizacional y responsabilidad social en favor de la educación superior en el país. No obstante, desde una perspectiva laboral, es necesario reforzar estrategias que permitan la efectiva integración de personas con TEA en el ámbito administrativo universitario.

Así, la presente consultoría aborda la problemática de la inclusión laboral de personas con trastorno del espectro autista (TEA) en la sede Cali de la Pontificia Universidad Javeriana, analizando las políticas, prácticas y cultura organizacional existentes en relación con esta temática. A través de un diagnóstico exhaustivo, se identifican las áreas de mejora y se proponen estrategias concretas para la implementación de un modelo de inclusión laboral que se alinee con los principios de responsabilidad social y el Pacto de Productividad.

El contenido de esta consultoría se estructura en varias secciones que incluyen una justificación del estudio, un análisis de los interesados, los objetivos generales y específicos, así como un contexto organizacional que detalla la filosofía y estructura de la universidad. Además, se presentan recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción que contemple adaptaciones en los procesos de gestión del talento humano, como atracción y selección, compensación y beneficios, y desarrollo de talento. Finalmente, se establecen indicadores de impacto que permitirán medir la efectividad de las estrategias implementadas, asegurando así un compromiso continuo con la inclusión y la diversidad en el entorno laboral de la universidad.

1. Justificación

La Pontificia Universidad Javeriana, es una institución de educación superior colombiana, perteneciente a la Compañía de Jesús, que inicia su labor en 1970, teniendo como sede principal la ciudad de Bogotá. Sus funciones se encuentran determinadas por su Proyecto Educativo Institucional, consagrado en el Acuerdo No. 0066 del 22 de abril de 1992 (García, 1985; Lucio y Serrano, 1992), las cuales son: docencia, investigación y servicio. El hecho de ser una institución basada, filosóficamente, en las enseñanzas de Jesús, hace que su formación esté encaminada a la formación integral del individuo, siendo la interdisciplinariedad, un medio para lograr dicha integración de estructuras, infraestructuras y mecanismos comunes a los distintos cursos disciplinares.

Como institución de educación superior comprometida con la formación integral de sus estudiantes y el desarrollo social, reconoce la importancia de integrar personas con discapacidad en sus procesos administrativos. Este compromiso no solo responde a sus valores fundamentales, como la dignidad humana, el amor, la excelencia, la solidaridad y la integralidad, sino que también fortalece su responsabilidad social y promueve un entorno más equitativo y diverso.

Con el fin de estructurar una estrategia de inclusión laboral efectiva para personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) en el ámbito universitario, se desarrolló una consultoría basada en criterios teóricos sólidos, los cuales permitieron comprender los desafíos organizacionales y diseñar un enfoque integral para la inclusión.

En primer lugar, la planeación estratégica de Henry Mintzberg (1994) proporcionó un marco estructurado para la formulación de estrategias inclusivas, facilitando una planificación flexible y adaptativa que permitiera a la universidad responder eficazmente a los desafíos de la inclusión laboral. La inclusión de personas con TEA no debe ser un evento aislado, sino un proceso

continuo que se integre dentro de la planeación organizacional, permitiendo que las acciones implementadas sean sostenibles y alineadas con los objetivos institucionales.

Por otro lado, la ventaja competitiva de Michael Porter (1985) permitió identificar la diversidad laboral como un factor clave para fortalecer el desempeño organizacional. La integración de diferentes habilidades y perspectivas enriquece el entorno laboral y potencia la productividad institucional. En este sentido, la universidad no solo refuerza su compromiso con la equidad, sino que también se posiciona como una institución innovadora que responde a los desafíos del mercado laboral actual. La inclusión de personas con TEA puede convertirse en un diferenciador clave dentro del sector educativo, destacando a la PUJ Cali como una entidad que promueve el talento diverso y el desarrollo sostenible de su comunidad.

La gestión del cambio de John Kotter (1996) fue otro de los enfoques clave en la consultoría, ya que la implementación de nuevas prácticas inclusivas requería una transición efectiva hacia una cultura organizacional más diversa y receptiva. Para ello, se estructuró un proceso de cambio organizacional gradual y sostenible, con un enfoque en la sensibilización y el compromiso de la comunidad universitaria. La resistencia al cambio es un desafío común en cualquier organización, y la inclusión laboral no es la excepción. Por esta razón, se trabajó en un modelo que facilite la adopción de nuevas prácticas, promoviendo el liderazgo inclusivo, la comunicación clara y la participación activa de todos los miembros de la universidad.

Finalmente, la innovación organizacional de Peter Drucker (1985) resaltó la importancia de transformar las estructuras empresariales y universitarias para responder a nuevas realidades. La inclusión laboral de personas con TEA requiere de procesos innovadores que permitan garantizar su integración efectiva y a largo plazo. En este sentido, la universidad debe estar en constante evolución, implementando estrategias que promuevan la accesibilidad, la equidad y el

aprovechamiento del talento humano sin discriminación. La innovación no solo implica el uso de tecnología o nuevas metodologías, sino también la capacidad de la institución para adaptarse y responder a las necesidades de su comunidad, asegurando que la inclusión sea un eje transversal dentro de su cultura organizacional.

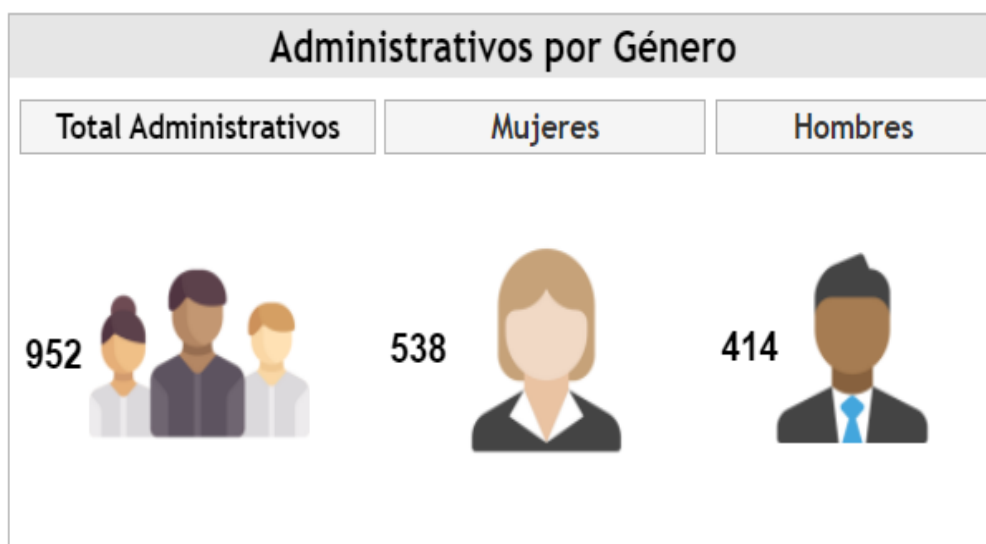
La combinación de estos cuatro enfoques permitió diseñar un marco sólido y sostenible para la inclusión laboral de personas con TEA, asegurando su viabilidad y éxito en la PUJ Cali. Estos enfoques estratégicos garantizaron que la consultoría no solo respondiera a necesidades inmediatas, sino que sentara las bases para un cambio estructural duradero en la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la universidad. Implementar un modelo basado en estos modelos permite que la universidad pase de un enfoque tradicional de inclusión a una estrategia integral que garantice la equidad, el desarrollo y la permanencia de las personas con TEA en su comunidad académica y administrativa.

Según el informe del Rector al Consejo de Regentes, 2023, la Seccional Cali de la Pontificia Universidad Javeriana ha establecido cuatro grandes metas, denominadas "megas", que guían su desarrollo y transformación: innovación educativa, impacto universitario transformador, relaciones significativas y alianzas estratégicas, y vivir la fraternidad en la comunidad. Estas megas buscan fortalecer la formación integral de los estudiantes y contribuir al bienestar social, a través de la implementación de nuevos diseños curriculares, la promoción de una cultura de diálogo y confianza, y el compromiso con la transformación social en la región (Pontificia Universidad Javeriana, 2023a).

Adicionalmente sobre los estudiantes, de acuerdo con Javeriana Cali en Cifras, 2023, actualmente hay un total de 8.418 estudiantes matriculados en programas de pregrado y posgrado; mientras que su planta docente asciende a 1.355, 362 docentes de planta y 993 vinculados hora

cátedra (Pontificia Universidad Javeriana, 2023b). Así también, existe una planta administrativa de 952 colaboradores, entre directivos y personal de apoyo, siendo 538 mujeres y 414 hombres, tal como se muestra en la Figura 1. Esta numerosa comunidad converge en un terreno de 170.921 m². Lo anterior no solo contribuye al desarrollo institucional, sino que también refuerza el compromiso de la universidad con su continuo crecimiento. Día a día, la Javeriana Cali se consolida como una institución que busca un mayor impacto académico, social y comunitario, en coherencia con sus principios, planeación y megas institucionales.

Figura 1 *Distribución de colaboradores administrativos por género*



Fuente: Unicifras (2024)

La Pontificia Universidad Javeriana Cali, como institución comprometida con la formación de sus estudiantes y el desarrollo activo de la sociedad, asume una responsabilidad social que va más allá del ámbito académico; también debe integrarse desde una perspectiva empresarial. La universidad, como organización, debe adoptar y ejecutar prácticas de responsabilidad social que incluyan tanto su rol formativo como su gestión interna, actuando de manera ética en todos sus procesos y contribuyendo al bienestar de la comunidad.

En este sentido, la universidad tiene la oportunidad de fortalecer su responsabilidad social mediante la integración de personas con discapacidad en sus procesos administrativos. Esta integración no solo se alinea con los valores fundamentales de la institución, como la dignidad humana, amor, excelencia, solidaridad e integralidad, sino que también contribuye a crear un entorno más equitativo y diverso. Al incluir a personas con discapacidad en su equipo administrativo, la universidad puede reflejar su compromiso con la inclusión y la justicia social, promoviendo un clima laboral donde se valoren y respeten todas las habilidades y capacidades.

Además, las acciones concretas en términos de inclusión se convierten en una extensión natural de su misión institucional, que busca generar un impacto positivo en la sociedad. Esto no solo se traduce en beneficios para los individuos con discapacidad, quienes pueden contribuir con su talento y perspectivas únicas, sino que también enriquece la cultura organizacional de la universidad. Un equipo diverso favorece la creatividad, la innovación y la toma de decisiones más inclusivas, lo que puede resultar en un ambiente administrativo más dinámico y productivo.

Por otro lado, al hacerlo, la universidad no solo cumple con el marco legal que protege los derechos de las personas con discapacidad, sino que también posiciona a la institución como un referente en prácticas inclusivas, inspirando a otras organizaciones a seguir su ejemplo. Esto puede resultar en una transformación más amplia dentro del contexto educativo y empresarial del país, donde la inclusión se reconozca como un valor esencial y no como un simple cumplimiento normativo.

Ahora bien, en el campo de exploración bibliográfica se hallaron dos referentes sobre discapacidad y vinculación laboral en la Pontificia Universidad Javeriana, uno de 2023 y otro de 2015. Según Redondo (2023), la universidad ha implementado una serie de adaptaciones significativas en sus procesos de selección, capacitación e infraestructura, lo que refleja un

compromiso claro hacia la inclusión de egresados en condición de discapacidad. Sin embargo, es fundamental señalar que este referente se limita a los avances observados en la sede de Bogotá, lo que plantea la necesidad de evaluar si estas prácticas se replican en otras sedes de la universidad.

Las adaptaciones físicas realizadas en el campus de Bogotá son un aspecto crucial para garantizar la accesibilidad. La instalación de rampas, la adecuación de baños accesibles y la implementación de señalización adecuada son ejemplos de cómo la universidad ha trabajado para facilitar el desplazamiento seguro de las personas con discapacidad. Estas modificaciones no solo mejoran la movilidad, sino que también crean un entorno donde todos los estudiantes y egresados pueden interactuar y participar plenamente en la vida académica y laboral de la universidad (Redondo, 2023). Este enfoque proactivo en la infraestructura es esencial, ya que un entorno físico accesible es un prerrequisito para la inclusión efectiva.

Además de las adaptaciones físicas, la Pontificia Universidad Javeriana ha desarrollado tecnologías de apoyo que mejoran el acceso a la información y a los recursos educativos. Estas herramientas son fundamentales para fortalecer el ambiente inclusivo de la sede, ya que permiten a los egresados con discapacidad acceder a materiales de estudio y participar en actividades académicas de manera equitativa. Por ejemplo, la incorporación de lectores de pantalla y otros dispositivos adaptativos facilita el aprendizaje de estudiantes con discapacidad visual, asegurando que todos tengan la oportunidad de demostrar su potencial académico y profesional (Redondo, 2023). Este tipo de innovación tecnológica es un componente clave en la creación de un entorno educativo inclusivo, ya que permite a los estudiantes superar barreras que de otro modo podrían limitar su participación.

Asimismo, la universidad ha implementado programas de capacitación y sensibilización dirigidos a su personal administrativo y académico. Estos programas tienen como objetivo

fomentar una cultura de respeto y valoración de la diversidad, eliminando prejuicios y estigmas asociados a la discapacidad. Al promover un ambiente laboral donde todos los egresados, independientemente de sus capacidades, sean valorados por sus habilidades y contribuciones, la universidad no solo mejora la inclusión laboral, sino que también enriquece la experiencia educativa de todos los estudiantes (Redondo, 2023). Este enfoque integral es fundamental para garantizar que la inclusión no sea solo un objetivo formal, sino una práctica arraigada en la cultura institucional.

Sin embargo, es importante destacar que estos avances se limitan a la sede de Bogotá, lo que plantea interrogantes sobre la consistencia y la posibilidad de replicación de estas prácticas en otras sedes de la Pontificia Universidad Javeriana como la de Cali. La diversidad de contextos y realidades en las diferentes sedes podría influir en la implementación de políticas y programas de inclusión. Por lo tanto, sería valioso realizar estudios comparativos que evalúen cómo se están abordando las necesidades de los egresados en condición de discapacidad en otras localidades, así como identificar las mejores prácticas que podrían ser adoptadas a nivel institucional.

También se encontró el estudio realizado por Guevara (2015), quien menciona que, la inclusión de personas con discapacidad en la educación superior es un tema de creciente relevancia en el contexto actual, y la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá ha sido un referente en este ámbito desde 1995. La universidad ha implementado un conjunto de políticas y programas que no solo buscan cumplir con las normativas legales, sino que también se enfocan en transformar la cultura institucional hacia una mayor aceptación y valoración de la diversidad (Guevara, 2015). Este enfoque se encuentra respaldado por un marco legal tanto a nivel nacional como internacional, donde la Constitución colombiana y la "Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad" establecen principios fundamentales que deben ser adoptados por las instituciones

educativas. En este sentido, la universidad ha alineado sus políticas con estos marcos legales, buscando no solo la adaptación física de los espacios, sino también la creación de un ambiente que fomente la equidad y la inclusión (Guevara, 2015).

Para facilitar la inclusión de personas con discapacidad, la universidad ha desarrollado varias estrategias efectivas, especialmente dirigidas a su comunidad estudiantil. En primer lugar, la sensibilización y capacitación del personal docente y administrativo son fundamentales para crear una cultura inclusiva. La formación ha permitido que la comunidad universitaria reconozca y valore la diversidad, lo que a su vez ha facilitado la integración de estudiantes con discapacidad (Guevara, 2015). Además, la creación de programas específicos, como el Grupo Incluir, ha sido clave para brindar apoyo a estudiantes con discapacidad, ofreciendo asesoría y acompañamiento en el proceso de admisión y durante la vida académica, asegurando que los estudiantes reciban la atención necesaria para su desarrollo académico y personal (Guevara, 2015).

Igualmente, la universidad ha trabajado en la adaptación de sus currículos y en la modificación de espacios físicos para garantizar que todos los estudiantes puedan acceder a las mismas oportunidades. Esto incluye la implementación de tecnologías de apoyo y la adecuación de aulas y laboratorios (Guevara, 2015). La evaluación continua de las iniciativas de inclusión es esencial para identificar áreas de mejora; en este sentido, los testimonios de estudiantes con discapacidad han sido fundamentales para entender las fortalezas y debilidades de las políticas implementadas, lo que permite ajustar y mejorar las estrategias de inclusión (Guevara, 2015).

Los esfuerzos realizados por la Pontificia Universidad Javeriana han tenido un impacto positivo en la experiencia de los estudiantes con discapacidad. Según los testimonios recopilados, muchos estudiantes han expresado que se sienten cómodos y apoyados en su entorno académico, lo que ha contribuido a su éxito y permanencia en la universidad (Guevara, 2015). Sin embargo,

también se han identificado desafíos que aún deben ser abordados, como la necesidad de una mayor sensibilización y la eliminación de barreras que persisten en la comunidad.

Así las cosas, a pesar de los avances logrados en Bogotá, la universidad en Cali aún tiene un camino por recorrer para convertirse en una institución completamente inclusiva no solo abarcando a sus estudiantes sino a su talento humano representado por sus colaboradores.

Frente a esto último, el ciclo de gestión del talento humano en la Pontificia Universidad Javeriana Cali se orienta hacia la promoción de un ambiente laboral seguro y saludable, enfocado en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST). Este ciclo incluye la identificación de peligros, la evaluación de riesgos y la implementación de medidas preventivas para proteger la salud y el bienestar de todos los colaboradores, así como el cumplimiento de la normativa nacional vigente en materia de riesgos laborales (Pontificia Universidad Javeriana, 2023c).

Sin embargo, es importante señalar que, a pesar de los esfuerzos por crear un entorno laboral inclusivo y seguro, la orientación del talento humano en la universidad carece de un enfoque de inclusión para colaboradores con discapacidad de algún tipo. Esto puede ser un indicativo de que las políticas y prácticas actuales no están suficientemente adaptadas para atender las necesidades específicas de estos colaboradores. La falta de un enfoque inclusivo puede limitar la participación plena de personas con discapacidad en la vida laboral de la universidad, lo que va en contra de los principios de equidad y diversidad que deberían regir en cualquier institución educativa.

En este contexto, la responsabilidad social empresarial se presenta como un compromiso estratégico para mejorar el entorno social, económico y ambiental. Es esencial que la Pontificia Universidad Javeriana Cali alinee sus prácticas con estos valores, a través de iniciativas que refuercen su capacidad para gestionar la diversidad. Específicamente, la Oficina de Gestión del

Talento Humano debe trabajar en pro de fortalecer la creación de espacios de inclusión y apoyo para personas con TEA. Este trastorno incluye condiciones como el Trastorno por Déficit de Atención (TDA), que se caracteriza por una dificultad persistente para mantener la atención; el Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH): Similar al TDA, pero incluye síntomas de hiperactividad e impulsividad; la Hiperactividad, que es una característica de algunos trastornos del neurodesarrollo, como el TDAH e implica niveles elevados de actividad física y motora, inquietud constante y dificultad para permanecer en reposo; la dislexia y la discalculia, que son trastorno del aprendizaje para decodificar datos, palabras y leer con precisión y fluidez; así como el Síndrome de Asperger, caracterizado por dificultades en la interacción social y comportamientos repetitivos, pero con habilidades lingüísticas y cognitivas típicamente intactas.

El desarrollo de estrategias que adapten el entorno laboral y educativo a las necesidades específicas de estas personas contribuirá a mejorar la productividad, la innovación y el clima organizacional. La implementación de estas estrategias incluye programas de sensibilización y capacitación para el personal, promoviendo un entendimiento profundo del TEA y un trato empático hacia quienes presentan dificultades en la comunicación social y adaptación a los cambios. Esto permitirá a la universidad reforzar su cultura organizacional con valores de solidaridad, empatía y respeto por la diferencia.

A pesar de los avances gubernamentales en inclusión social y laboral, la Pontificia Universidad Javeriana Cali enfrenta desafíos importantes en la implementación de políticas efectivas. Esta situación puede resultar en una pérdida de talento valioso y en una debilidad en el compromiso de la universidad con la responsabilidad social. Además, los procesos actuales de gestión del talento humano podrían no estar completamente adaptados para apoyar la integración de estas personas, afectando su desarrollo y aprovechamiento de habilidades.

En respuesta, es fundamental que la universidad reactive su participación en el Pacto de Productividad, una iniciativa liderada por la Fundación Corona y la Fundación Saldarriaga Concha, en colaboración con entidades públicas y privadas. Este pacto busca mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad, adaptando los procesos organizacionales para satisfacer sus necesidades. Los ejes principales del pacto incluyen la gestión e incidencia para mejorar la inclusión a través de políticas públicas, el desarrollo técnico de modelos de inclusión, y la creación de redes locales para monitorear y fomentar la inclusión en distintas ciudades.

Dado el compromiso de la Universidad Javeriana Cali con la inclusión y el bienestar comunitario, su participación en esta iniciativa permitirá adoptar prácticas organizacionales más inclusivas y ofrecer oportunidades laborales dignas y de calidad. Además, la universidad puede contribuir con su experiencia académica e investigativa para desarrollar estrategias innovadoras y efectivas, reforzando su misión social y compromiso con la diversidad. Las estrategias de inclusión laboral estarán enfocadas en tres áreas clave del área de Gestión del Talento Humano: Atracción y Vinculación de Talentos, Gestión de Beneficios y Calidad y, Desarrollo del Talento Humano y Clima Organizacional.

En el contexto actual, donde la responsabilidad social empresarial es cada vez más valorada, la inclusión de personas con TEA representa una oportunidad para impulsar la productividad y la innovación. La participación de la Universidad Javeriana Cali en este proceso contribuirá significativamente al avance del modelo de inclusión laboral, con efectos positivos tanto en el crecimiento económico como en la cohesión social.

1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible que respaldan la propuesta

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que están directamente relacionados con esta propuesta y, por lo tanto, tienen una mayor conexión con la consultoría, son:

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico: este objetivo busca promover el crecimiento económico desde la perspectiva de la inclusión y la sostenibilidad dando herramientas para generar oportunidades laborales decentes para todos. Al apoyar a personas con discapacidad en su desarrollo profesional y económico, la universidad no solo mejora sus propias prácticas laborales, sino que también apoya el desarrollo de una economía más inclusiva.

ODS 10: Reducción de las desigualdades: este objetivo se focaliza en disminuir las desigualdades dentro de los países y entre ellos. La inclusión laboral de personas con discapacidad es una forma efectiva de disminuir las desigualdades económicas y sociales. Al implementar estas estrategias que garantizan la participación equitativa de este grupo en el ámbito laboral, la universidad estaría contribuyendo a una sociedad más justa y equitativa, abriendo oportunidades laborales para personas con discapacidad.

ODS 17: Alianzas para lograr objetivos: este objetivo se encuentra directamente relacionado con este proyecto ya que resalta la importancia de las alianzas y colaboraciones para alcanzar objetivos sostenibles. La implementación de estrategias que permitan trabajar en pro de la inclusión laboral no solo requiere un esfuerzo interno en la universidad, sino también una integración eficaz y eficiente con actores externos y una alineación con iniciativas globales. Este enfoque colaborativo garantiza que el proyecto no solo cumpla con sus objetivos específicos, sino que también contribuya de manera significativa a los objetivos generales de responsabilidad social.

2. Análisis de los interesados

La consultoría de gestión empresarial que permita la implementación de un modelo de inclusión de personas con trastornos del espectro autista (TEA) en los subprocesos de Gestión Humana de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, puede beneficiar a una serie de interesados clave, cuyas expectativas son variadas. A continuación, se presentan estos involucrados:

Tabla 1 *Análisis de los interesados*

| Involucrados | Expectativas |
|---|---|
| Directivos | Fortalecimiento del compromiso que la Universidad tiene con la Responsabilidad Social y el Pacto de Productividad. |
| Oficina Gestión del Talento Humano | Obtener estrategias que se puedan adaptar a los subprocesos de reclutamiento, selección, y gestión del talento para integrar efectivamente a personas con trastornos del espectro autista (TEA). Tener estrategias propuestas se encuentren alineadas con las políticas internas de la Universidad. |
| Colaboradores académicos y administrativos | Promueva un ambiente de trabajo más inclusivo y respetuoso, y donde la diversidad sea valorada y las oportunidades sean equitativas para todos. Contar con programas de sensibilización y capacitación que les ayuden a entender mejor las necesidades y derechos de sus compañeros con trastornos del espectro autista (TEA). |
| Gobierno | Incorpore las mejores prácticas y enfoques innovadores en inclusión laboral, contribuyendo a un modelo que pueda servir de referencia para otras instituciones. |

| | | |
|--|----------------|---|
| | | Genere un impacto significativo en la integración de personas con trastornos del espectro autista (TEA) en el entorno laboral, promoviendo una mayor equidad y justicia social. |
| Personas con trastornos del espectro autista (TEA) (candidatos y empleados) | con del | Tener un acceso equitativo a oportunidades laborales y condiciones de trabajo adecuadas y adaptadas a sus necesidades. |
| | autista | Tener oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, así como un entorno que valore y respete sus habilidades y contribuciones. |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior, elaborada desde una perspectiva ideal, muestra un enfoque integral que involucra a todos los actores clave para asegurar la inclusión laboral de personas con TEA. Los directivos establecerían el compromiso institucional; la Oficina de Gestión del Talento Humano adaptaría los procesos; los colaboradores garantizarían la implementación práctica; el gobierno proporcionaría respaldo normativo y ejemplarizante; y las personas con TEA recibirían beneficios concretos al ser vinculadas laboralmente en la universidad. Por tanto, la correcta coordinación y sensibilización entre estos actores será determinante para el éxito de la propuesta de consultoría.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar Estrategias para la implementación de un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad a la luz del Pacto de Productividad en la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los subprocesos actuales de Gestión Humana, las políticas, prácticas y cultura organizacional existentes en relación con la discapacidad, para identificar áreas de mejora en términos de inclusión laboral.
- Proponer un plan de acción detallado con adaptaciones específicas en los subprocesos de Gestión del Talento Humano.
- Establecer indicadores de impacto y herramientas de evaluación para medir la efectividad de las estrategias de inclusión en cada uno de los procesos de Gestión Humana.

4. Contexto de la organización

4.1. Filosofía organizacional

4.1.1. Misión.

La Pontificia Universidad Javeriana es una institución católica de educación superior, fundada y regentada por la Compañía de Jesús, comprometida con los principios educativos y las orientaciones de la entidad fundadora.

Ejerce la docencia, la investigación y el servicio con excelencia, como universidad integrada a un país de regiones, con perspectiva global e interdisciplinar, y se propone:

- La formación integral de personas que sobresalgan por su alta calidad humana, ética, académica, profesional y por su responsabilidad social; y
- la creación y el desarrollo de conocimiento y de cultura en una perspectiva crítica e innovadora, para el logro de una sociedad justa, sostenible, incluyente, democrática, solidaria y respetuosa de la dignidad humana (Pontificia Universidad Javeriana, 2024).

4.1.2. Visión.

La Javeriana Cali será reconocida a 2025 como una universidad innovadora que genera incidencia e impacto para aportar significativamente a la sostenibilidad del país desde el suroccidente colombiano (Pontificia Universidad Javeriana, 2024).

4.1.3. Pilares de desarrollo organizacional – MEGAS.

La Pontificia Universidad Javeriana tiene 4 pilares para su gestión de 2022 a 2025. En primer lugar, busca consolidar una cultura de innovación educativa relevante, lo que implica la creación de un ecosistema de aprendizaje y un programa institucional que fomente la excelencia humana y académica. Además, se implementa una agenda multicampus que refuerce estos objetivos a nivel nacional.

Por otro lado, enfatiza la importancia de tener un impacto universitario transformador. Esto se logra a través de la docencia, la investigación y el servicio, orientados a generar cambios significativos en personas y comunidades, promoviendo la reconciliación y la sostenibilidad. Para ello, se desarrolla una oferta académica que incluya componentes virtuales y se establece un sistema interno de aseguramiento de la calidad, junto con un plan de desarrollo de la investigación alineado con los objetivos de desarrollo sostenible.

Asimismo, propone construir relaciones significativas y alianzas estratégicas que fortalecen la incidencia de la Javeriana Cali. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de relaciones prometedoras y un plan de internacionalización que amplía el alcance de la institución a nivel local, nacional y global. También busca vivir la fraternidad en la casa común, lo que implica un fortalecimiento institucional que equilibra las dimensiones humana, ambiental, financiera y digital. Para alcanzar este objetivo, se implementan programas de salud y bienestar, así como un plan de gestión ambiental que se extienda hasta 2030, asegurando un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de la comunidad.

4.1.4. Principios institucionales.

Dignidad humana: Defensa de la vida en cualquiera de sus formas y reconocimiento de la igual dignidad de la persona humana como principio ético de acción.

Amor: Promoción del desarrollo del ser humano en el horizonte del Amor, entendido como servicio desinteresado por el otro.

Excelencia “Magis”: Promoción de la excelencia humana, académica y profesional en la formación integral y en la acción cotidiana.

Solidaridad: Trabajo por la transformación de las desigualdades sociales en el horizonte de construcción de justicia social, en particular generando condiciones de calidad de vida para los más vulnerables de la sociedad.

Integralidad: Promoción del desarrollo de todas las dimensiones del ser humano. □
Presencia activa en las fronteras: Participación en aquellos espacios donde se decide el rumbo de la historia, especialmente en espacios de conflicto.

Libertad y autonomía: Ejercicio de la propia libertad y autonomía desde la búsqueda del bien común, el respeto irrestricto a los derechos fundamentales, la participación política y la generación de opinión pública (Pontificia Universidad Javeriana, 2024, negrillas agregadas).

4.1.5. Valores institucionales.

Saber: Cultivo del saber universal, abierto al servicio de la humanidad y de la transformación de estructuras deshumanizantes.

Justicia: Generación de compromisos con los más vulnerables para mejores oportunidades de calidad de vida.

Servicio: Disposición de lo mejor de sí en beneficio de las personas del propio contexto.

Convivencia: Fomento de la cooperación a través del diálogo.

Apertura y respeto: Reconocimiento y respeto de la “diferencia” como riqueza del ser humano.

Discernimiento: Práctica del discernimiento y de la lectura crítica de la realidad para tomar las mejores decisiones, en el horizonte de la construcción de humanidad.

Creatividad: Construcción de múltiples soluciones para las problemáticas cotidianas.

Cura Personalis: Acompañamiento personalizado de los procesos del ser humano.

Compromiso Político: Conocimiento de la realidad del país y aporte a las soluciones de sus problemáticas.

Dinamismo Investigativo: Indagación permanentemente -sin perder el horizonte ético de las investigaciones- en pro del cambio social y del bien más universal.

Pensamiento Crítico: Promoción del desarrollo del pensamiento crítico y constructivo, generando las preguntas pertinentes en los diversos ámbitos de la vida.

Honestidad: Actuación en coherencia con principios éticos basados en la dignidad de la persona humana -no negociable-

Trascendencia: Reconocimiento y promoción de la dimensión trascendente de la persona.

Paz y reconciliación: Construcción de una cultura de paz y de reconciliación de las partes en conflicto (Pontificia Universidad Javeriana, 2024, negrillas agregadas).

4.2. Historia

Silva (2023) publicó en la página web de la universidad un corto artículo recapitulando la historia de la Pontificia Universidad Javeriana, indicando que ésta tiene sus raíces en el Colegio Seminario San Bartolomé, fundado en 1604 por la Compañía de Jesús en Bogotá, con el objetivo de difundir las ciencias y la educación. A lo largo de los años, este colegio evolucionó y, en 1623, se convirtió en la Universidad Javeriana. Sin embargo, en 1790, los jesuitas fueron expulsados de los dominios de la Corona española, lo que llevó a un periodo de inactividad para la institución.

A pesar de esta adversidad, el 1 de octubre de 1930, la Comunidad Jesuita firmó el Acta de Fundación de la institución, marcando el restablecimiento de la universidad. Desde entonces, la Javeriana ha crecido significativamente, obteniendo el título de Pontificia en 1938 y graduando a su primer abogado en 1936. En 1944, la universidad hizo historia al graduar a la primera cohorte

de mujeres, un hito que ocurrió diez años antes de que las mujeres obtuvieran el derecho al voto en Colombia.

Con el paso del tiempo, la Javeriana ha expandido su oferta académica y ha establecido diversas sedes, como la de Cali en 1970. Además, ha sido pionera en la creación de instituciones como el Hospital Universitario San Ignacio y la primera estación radial universitaria del país, Javeriana Estéreo. A lo largo de su historia, la universidad ha graduado a más de 206,000 personas, incluyendo figuras destacadas en diversas áreas, lo que resalta su impacto en la sociedad colombiana. Hoy en día, la Pontificia Universidad Javeriana se posiciona como una de las instituciones de educación superior más importantes de Colombia, comprometida con la innovación y el servicio a la sociedad, y continúa consolidándose como un referente en la educación y la investigación en el país.

4.3. Gestión de organizaciones

La Pontificia Universidad Javeriana Cali se destaca como un referente académico en la gestión de organizaciones, promoviendo una formación integral que combina excelencia académica, innovación y responsabilidad social.

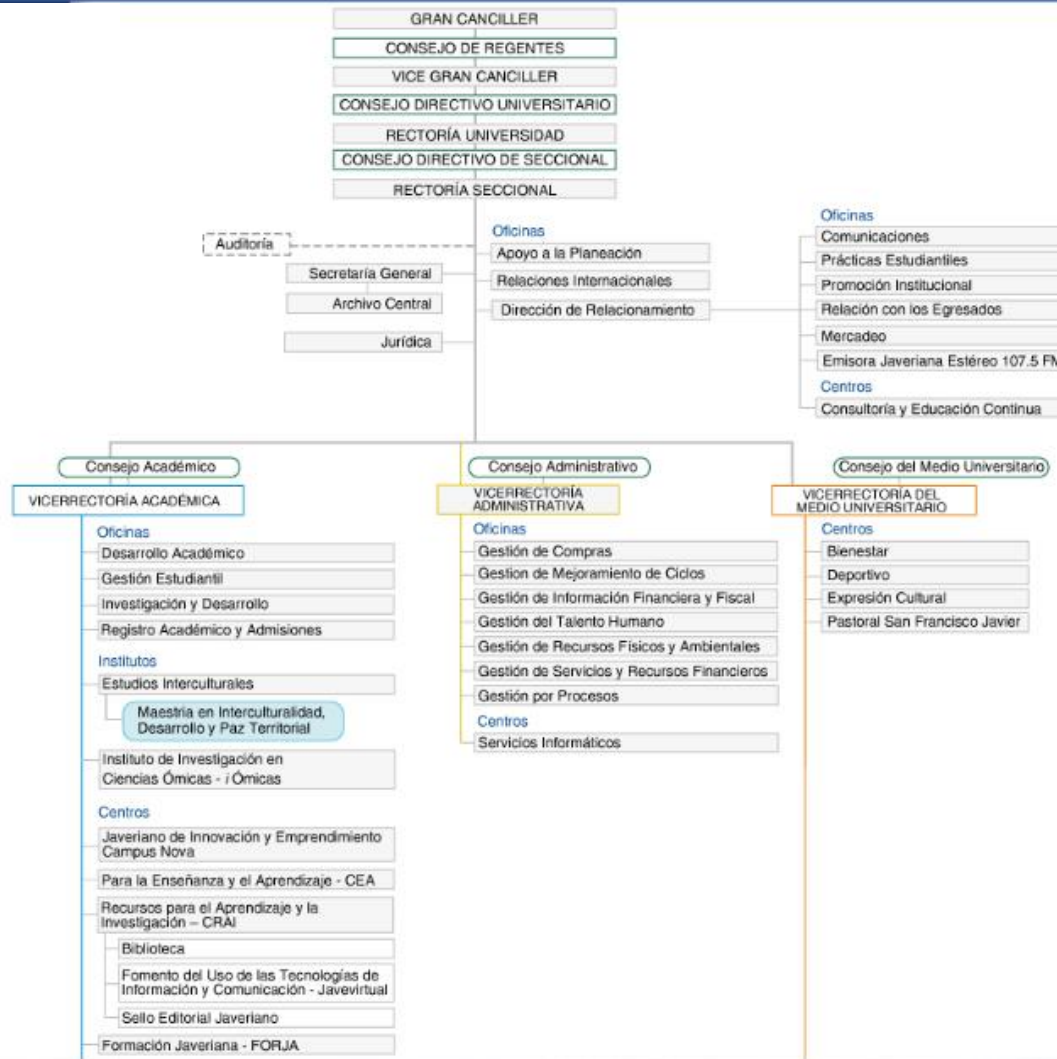
Figura 2 *Gestión de organizaciones*

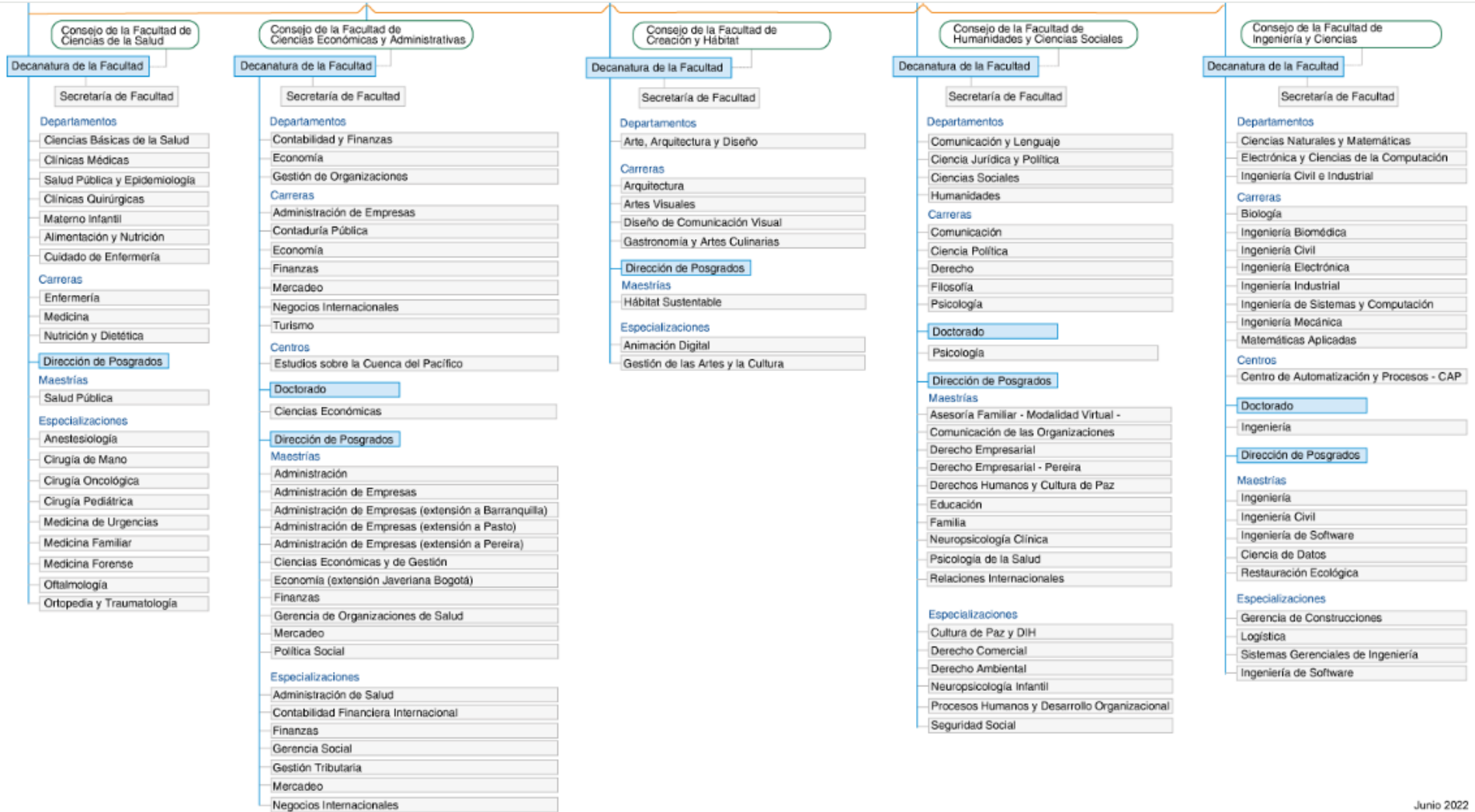


Fuente: Pontificia Universidad Javeriana (2024).

4.4. Estructura organizacional

Figura 3 Organigrama





Fuente: Pontificia Universidad Javeriana (2024).

4.5. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano en la Pontificia Universidad Javeriana, tanto en su sede principal en Bogotá como en la seccional de Cali, se encuentra regulada por un Reglamento Interno de Trabajo y en el caso de los empleados en cargos administrativos, por el Reglamento del Personal Administrativo, los cuales fueron consultados para realizar este acercamiento a la gestión del talento humano en la universidad.

El Reglamento Interno de Trabajo es parte integral de los contratos individuales de trabajo, lo que significa que tanto la universidad como sus empleados están obligados a cumplir con sus disposiciones. En este contexto, el Reglamento del Personal Administrativo de la Pontificia Universidad Javeriana complementa y refuerza estas normas, regulando específicamente las relaciones entre la universidad y su personal administrativo.

Para considerar en el desarrollo de esta aproximación a la gestión del talento humano en la universidad, el reglamento establece un conjunto de disposiciones que abarcan aspectos fundamentales como las funciones generales, derechos y obligaciones de los empleados administrativos. Este reglamento es aplicable a toda la universidad y es de cumplimiento obligatorio para todo el personal administrativo, siendo responsabilidad del Rector, Rectores de Seccional, Vicerrectores y demás directivos asegurar su estricto cumplimiento. Además, es importante destacar que, al firmar su contrato de trabajo, cada empleado se compromete a conocer y cumplir con las disposiciones del reglamento, lo que refuerza la importancia de su contenido.

En cuanto a la jornada laboral, se establece que la jornada ordinaria máxima es de 44 horas semanales. Sin embargo, los trabajadores pueden ser requeridos para laborar en días domingos y festivos, especialmente aquellos que ocupan cargos de dirección, confianza o manejo. Estos

últimos no están sujetos a la regulación de la jornada máxima legal, lo que les permite cumplir con las exigencias de sus responsabilidades sin limitaciones horarias.

Respecto a los cargos administrativos, según el reglamento, el perfil del personal administrativo en la Pontificia Universidad Javeriana es fundamental para el funcionamiento eficiente de la institución. Este perfil se caracteriza por la necesidad de contar con individuos que no solo posean las competencias técnicas necesarias para desempeñar sus funciones, sino que también estén alineados con los valores y la misión de la universidad. En este sentido, se espera que los empleados administrativos sean proactivos, responsables y comprometidos con el desarrollo de la comunidad educativa. Además, deben demostrar habilidades interpersonales que les permitan interactuar de manera efectiva con otros miembros de la universidad, así como con estudiantes y visitantes.

Por otro lado, la evaluación del desempeño del personal administrativo es un proceso clave que busca fomentar el mejoramiento continuo en la gestión y los resultados obtenidos. Este proceso se lleva a cabo de manera periódica y tiene como objetivo principal el desarrollo integral del empleado, así como el logro de los resultados esperados por la universidad. Para ello, se establecen metas y planes de gestión que son acordados entre el jefe inmediato y el empleado, lo que permite una evaluación más objetiva y alineada con los objetivos institucionales.

En concordancia, la evaluación del desempeño no solo se centra en el cumplimiento de las funciones asignadas, sino que también considera el desarrollo de competencias específicas del cargo. Esto implica que los empleados deben estar en constante actualización y perfeccionamiento de sus habilidades, lo que a su vez contribuye a la mejora de la calidad del servicio que se ofrece. De esta manera, la universidad promueve un ambiente de aprendizaje continuo, donde cada empleado tiene la oportunidad de crecer profesionalmente.

Además, es importante destacar que los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados para establecer planes de acción y seguimiento, lo que permite a los empleados conocer sus áreas de mejora y trabajar en ellas de manera proactiva. Este enfoque no solo beneficia al individuo, sino que también impacta positivamente en la organización, ya que un personal administrativo bien evaluado y capacitado contribuye a la eficiencia y efectividad de los procesos universitarios.

Ahora bien, los aspirantes a ocupar un cargo administrativo deben cumplir con el siguiente proceso de selección, que se inicia con la presentación de su candidatura, donde deben cumplir con el perfil exigido para el cargo y seguir las etapas del proceso de selección estipuladas por la universidad. En primer lugar, deben enviar su hoja de vida y la documentación requerida a la Dirección de Recursos Humanos. Posteriormente, se realiza una revisión de los documentos y se verifica la existencia de la vacante o la aprobación del cargo nuevo por parte del Rector o los Rectores de Seccional, así como la disponibilidad presupuestal.

Una vez que se ha confirmado la vacante, los aspirantes son convocados a participar en las etapas de selección, que pueden incluir entrevistas, pruebas de conocimiento y evaluaciones psicotécnicas. Es fundamental que los candidatos sean transparentes en la información proporcionada, ya que cualquier falsedad se considerará falta grave y será sancionada conforme al Reglamento Interno de Trabajo.

Además, los aspirantes deben informar sobre cualquier conflicto de interés que puedan tener con la universidad o con otros empleados, lo cual será evaluado con especial atención. Esto es fundamental para mantener la transparencia y la ética en las relaciones laborales. En cuanto a la movilidad del personal, se menciona que todo empleado administrativo puede ser trasladado a

otra dependencia de la universidad, lo que refleja la flexibilidad y adaptabilidad requeridas en el entorno laboral.

Así las cosas, los trabajadores deben recibir y aceptar las órdenes e instrucciones de sus superiores, ya que estas tienen como objetivo mejorar su desempeño y contribuir al bienestar general de la universidad. En este sentido, es fundamental que los empleados observen las medidas de salud y seguridad en el trabajo, las cuales son indicadas por sus respectivos jefes o por el área de Salud y Seguridad en el Trabajo.

Es relevante mencionar también que, la universidad promueve la capacitación y formación de sus trabajadores, fomentando su participación en cursos, seminarios y talleres. Esto no solo contribuye al desarrollo profesional de los empleados, sino que también enriquece el ambiente laboral y mejora la calidad del servicio que se ofrece a la comunidad universitaria. Asimismo, el reglamento contempla la posibilidad de que los empleados realicen actividades académicas adicionales sin perder su condición de empleados administrativos, asegurando así que se mantenga la aplicación de este reglamento en todas las circunstancias.

5. Fundamentación teórica

El soporte teórico que guía el desarrollo de esta consultoría se apoya en estos 5 aspectos: Educación superior, Responsabilidad social empresarial, Modelo de Gestión del Talento Humano; Pacto de Competitividad y Trastornos del neurodesarrollo – Trastornos del Espectro Autista TEA

5.1. Educación superior en Colombia

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2024), la educación es un proceso continuo que contribuye a la formación personal, cultural y social de las personas, considerando al ser humano de manera integral, respetando su dignidad, derechos y responsabilidades. En este contexto, la educación superior se presenta como una etapa crucial en

el desarrollo educativo, ya que no solo se enfoca en la adquisición de conocimientos especializados, sino que también promueve el pensamiento crítico, la investigación y la formación de ciudadanos comprometidos con su entorno.

Además, Pérez (2020) enfatiza que la educación superior debe ser entendida como un espacio de formación integral que va más allá de la simple transmisión de información. Este enfoque integral implica un equilibrio entre los aspectos científicos, tecnológicos, artísticos y humanísticos, lo que permite a los estudiantes desarrollar habilidades que son esenciales para enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo. Por lo tanto, la educación superior no solo se limita a preparar profesionales competentes, sino que también busca fomentar valores como la responsabilidad social, la ética y el compromiso con la paz y la democracia.

En este sentido, Ibáñez (1994) define la educación superior como "la formación de profesionales competentes, individuos que resuelvan creativamente, es decir, de manera novedosa, y eficaz, problemas sociales" (Ibáñez, 1994, p. 104). Para lograr este objetivo, se han creado universidades que se encargan de impartir los conocimientos necesarios para que los estudiantes desarrollen sus potenciales, forjando seres íntegros que contribuyan a dar solución a los problemas que enfrenta la sociedad día a día. A nivel gubernamental, se han implementado una serie de políticas encaminadas a regular los estatutos con que se rigen las instituciones de educación superior, con el fin de brindar una educación enmarcada en los más altos estándares de calidad.

Asimismo, las instituciones encargadas de brindar programas de educación superior deben considerar que cada estudiante es un ser diferente, y la educación que ofrezcan debe estar dirigida a cada particularidad. Esto tiene como objetivo exaltar las fortalezas de cada individuo y, de esta manera, forjar profesionales íntegros con un gran sentido social que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas. Así, la calidad de la educación superior se convierte en un aspecto

fundamental que debe ser garantizado por las instituciones educativas. Según Pérez (2020), la calidad se mide no solo por los resultados académicos, sino también por la capacidad de las instituciones para adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad y del mercado laboral.

En la Constitución Política colombiana, se definen los aspectos esenciales del servicio educativo; se establece, por ejemplo, que este servicio es un derecho de cada persona, un servicio público con una función social, y que el Estado tiene la responsabilidad de regularlo, así como de llevar a cabo la supervisión y control supremo para garantizar su calidad, el cumplimiento de sus objetivos, y la mejor formación moral, intelectual y física de los estudiantes. Además, se estipula que debe garantizarse una cobertura adecuada del servicio y asegurar que las personas cuenten con las condiciones necesarias para acceder y permanecer en el sistema educativo. Este sistema por su parte, se estructura en varios niveles: educación inicial, educación preescolar, educación básica, educación media y educación superior.

La educación superior en Colombia se divide en dos niveles: pregrado y posgrado. El nivel de pregrado se subdivide en tres categorías: técnico profesional, tecnológico y profesional, que corresponde a los programas universitarios. Por otro lado, el nivel de posgrado se organiza en tres categorías: especializaciones, maestrías y doctorados (Melo-Becerra et al, 2017).

Para que estos programas sean ofrecidos, es necesario que existan instituciones que cumplan con ciertos requisitos y clasificaciones. Conforme a lo establecido en el MEN (2024) las Instituciones de Educación Superior (IES) que son reconocidas oficialmente para prestar el servicio de educación, se clasifican según su carácter académico (categoría A) y según su naturaleza jurídica (categoría B).

Las instituciones de clasificación A, se definen por su identidad y capacidad para ofrecer y desarrollar programas académicos en diversas modalidades. Dentro de esta categoría, las IES se dividen en Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas y Universidades.

Por otro lado, las instituciones de clasificación B, se definen por sus características legales y administrativas. Dentro de esta categoría, las instituciones pueden ser privadas o públicas. Las instituciones privadas deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. En contraste, las instituciones públicas o estatales se dividen en establecimientos públicos y entes universitarios autónomos (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2024). Para el presente trabajo, se abordará específicamente la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, una institución que se enmarca dentro de la clasificación A como Universidad y dentro de la clasificación B como una institución privada.

Además de la clasificación y la estructura de las instituciones, es importante destacar los desafíos significativos que enfrenta el sector de la educación superior en Colombia, tales como el aumento de la cobertura y la mejora de la calidad de las instituciones que ofrecen servicios educativos en este nivel. Aunque en las últimas dos décadas el número de estudiantes matriculados ha crecido, especialmente en la formación técnica y tecnológica, las tasas de cobertura en comparación con estándares internacionales siguen siendo bajas, sin superar el 50%. Asimismo, la calidad del sistema de educación superior es desigual, con instituciones de alta calidad coexistiendo con otras de características inferiores. Además, existe una desconexión entre las necesidades del sector productivo y la formación profesional, lo que representa un obstáculo para el desarrollo económico del país (Melo-Becerra et al, 2017).

Desde la década de 1930, se ha priorizado la educación superior en Colombia como respuesta al proceso de urbanización y las crecientes necesidades de desarrollo del país. A pesar de los esfuerzos de diferentes gobiernos para ampliar el acceso a este nivel de formación, la tasa de cobertura bruta, que mide la proporción de estudiantes matriculados en pregrado en relación con la población de 17 a 21 años, mostró un crecimiento modesto, pasando del 3,9% en 1970 al 8,9% en 1980 y al 13,4% en 1990. Sin embargo, en los últimos 25 años, el acceso a la educación superior ha experimentado un aumento significativo, con una tasa de cobertura bruta que pasó del 24% en 2002 al 51,5% en 2016, y al 53,9% en 2021. No obstante, un desafío importante que enfrenta el país es asegurar que un mayor porcentaje de jóvenes entre 17 y 21 años, que finalizan la educación media, continúen hacia niveles más avanzados de formación (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Según el Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) del Ministerio de Educación Nacional, en 2016 se matricularon 2.394.434 estudiantes en instituciones de educación superior. Para 2021, esta cifra aumentó a 2.448.271 estudiantes, de los cuales 2.259.970 estaban inscritos en programas de pregrado (técnicos profesionales, tecnológicos y universitarios) y 188.301 en programas de posgrado. Del total de estudiantes de pregrado, el 43,4% asistía a instituciones privadas, mientras que el 56,3% estaba inscrito en instituciones públicas (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Así las cosas, la educación superior en Colombia se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo social y económico del país. Según Pérez (2020), la alta calidad de la educación superior no solo se refiere a la excelencia académica, sino que también implica un compromiso con la formación integral de los estudiantes. Este enfoque integral busca equilibrar los aspectos científicos, tecnológicos, artísticos y humanísticos en los procesos de aprendizaje, lo que permite

a los futuros profesionales no solo adquirir conocimientos, sino también desarrollar habilidades críticas y creativas que son esenciales para enfrentar los desafíos contemporáneos.

Además, la calidad de la educación superior en Colombia está influenciada por diversas políticas gubernamentales que buscan regular y mejorar los estándares educativos. Pérez (2020) destaca que el proceso de acreditación institucional es un mecanismo clave para garantizar que las universidades cumplan con criterios de calidad que respondan a las necesidades de la sociedad. Sin embargo, este proceso también ha generado debates sobre la competencia entre instituciones, ya que la búsqueda de la acreditación puede llevar a una homogeneización de la educación, en lugar de fomentar la diversidad y la innovación en los enfoques pedagógicos.

Por otro lado, es crucial que las instituciones de educación superior reconozcan la diversidad de sus estudiantes y adapten sus programas a las particularidades de cada individuo. Pérez (2020) enfatiza que la educación debe ser un proceso inclusivo que exalte las fortalezas de cada estudiante, formando profesionales íntegros con un fuerte sentido social. De esta manera, la calidad de la educación superior no solo se mide por los resultados académicos, sino también por la capacidad de las universidades para contribuir al bienestar de la comunidad y al desarrollo sostenible del país. En conclusión, la educación superior en Colombia enfrenta el reto de equilibrar la calidad académica con la formación integral y el compromiso social, elementos que son esenciales para el progreso del país.

En definitiva, la educación superior, además de cumplir con la función primordial de formar profesionales competentes, tiene un rol crucial en la promoción de valores éticos y de responsabilidad social que trascienden el aula. En este contexto, la responsabilidad social empresarial se presenta como un imperativo ético y estratégico que las instituciones de educación

superior deben adoptar, orientando sus esfuerzos hacia la creación de entornos más inclusivos y equitativos.

5.2. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial, comúnmente conocida como RSE, puede ser entendida en términos de Ayala (2011) como aquellas estrategias que permiten a una empresa evitar daños o perjuicios, así como maximizar los beneficios en el desarrollo de sus actividades. Según la Unión Europea (citada por Ayala, 2011), la RSE es el "concepto por el cual las empresas deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medio ambiente" (p. 30). De acuerdo con Crespo (2010), este concepto ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a las nuevas circunstancias de la sociedad y las expectativas de ella frente a lo que debería o no hacer una empresa.

En sus inicios, la RSE se enfocaba en el cumplimiento estricto de las empresas del marco regulatorio normativo, al igual que en sacar el máximo beneficio de sus actividades a favor de los accionistas, sin embargo, con el paso del tiempo los límites de lo que significa una empresa socialmente responsable se han ampliado mucho gracias a la comprensión de su verdadero impacto en la sociedad (Correa, 2007).

Crespo (2010) hace un recuento de la evolución del concepto de RSE, indicando que, para la década de 1950 el enfoque de la empresa se centraba únicamente en la generación de ganancias, dos décadas más adelante este enfoque fue duramente criticado y se incluyó una visión más amplia de lo que debería ser la empresa, incluso respecto al medio ambiente, dicho cambio fue impulsado por una serie de movimientos sociales que reevaluaban el papel de la empresa en la sociedad, exigiendo que ella participara más activamente en la generación de justicia social y ambiental. Así hacia la década de 1990, el enfoque de la empresa se repensó y reorientó hacia prácticas

responsables que no solamente beneficiaban su rentabilidad, sino la incorporación de prácticas cada vez más responsables éticamente. Este cambio de paradigma se fortaleció gracias a iniciativas internacionales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las Normas ISO 26000 (Crespo, 2010).

Actualmente el concepto de RSE se encuentra fuertemente influenciado por términos como sostenibilidad y ética empresarial (Correa, 2007), que permiten a la empresa incorporarse a la lucha en la solución de problemas sociales y ambientales generando con ello un valor para sus empleados, clientes, inversionistas, comunidad en general y el medio ambiente (Crespo, 2010).

Ahora bien, la evolución del concepto de RSE, indudablemente está relacionado con los enfoques teóricos que lo han sustentado, frente a lo cual, Cancino y Morales (2008) establecen que son cuatro estos enfoques claramente identificables en el sustento filosófico del concepto de RSE.

Según estos autores, los cuatro enfoques se han consolidado para explicar la naturaleza y aplicación del concepto en el ámbito empresarial. El primer enfoque fue de tipo económico, centrado, como bien lo dijo Crespo (2010), en la generación de ganancias para la empresa. Este enfoque económico establece que las empresas tienen como única responsabilidad generar riqueza dentro del marco normativo que las regula. Abanderado por autores como Friedman (1970), el enfoque económico de la RSE, además de poner como único requisito la generación de riqueza, impulsaba la economía local a través de la creación de empleo, no obstante, con múltiples críticas respecto al fomento de prácticas empresariales irresponsables que priorizaban el lucro en detrimento del bienestar social.

El segundo enfoque según Cancino y Morales (2008), podría denominarse integrador y como su nombre lo indica pretende que los diversos actores y grupos de interés en la empresa tengan voz y voto frente a las actividades de la misma, incluyendo empleados, clientes,

proveedores y la comunidad circundante. Este segundo enfoque, reconoce que la empresa no opera en solitario, sino que está en constante relación con un contexto social que además de tener intereses económicos involucrados, sostiene intereses sociales y ambientales. Autores como Carroll (1979) y Jones (1980), incluyeron entre las responsabilidades de la empresa, el equilibrar las expectativas de sus grupos de interés. Con una visión mucho más amplia que la del enfoque económico, el enfoque integrador establece que las empresas deben ser responsables socialmente, preocuparse por su reputación corporativa y crear relaciones sólidas con sus grupos de interés.

Enseguida, el tercer enfoque, fue el político, que impone a la empresa la responsabilidad de jugar un papel importante en la promoción y fomento del bienestar social y la justicia con autores como Vogel (1986) y Wilcox (2005) a la cabeza. El enfoque político determina que la empresa debería estar orientada a promover cambios positivos en el contexto social, y fomentar desde su práctica, la construcción de una sociedad más equitativa.

Finalmente, como cuarto enfoque, Cancino y Morales (2008), indican que la responsabilidad empresarial debe estar fundamentada en principios éticos y valores morales, lo que establece un enfoque ético que promueva el respeto por los derechos humanos y el desarrollo sostenible. Freeman (1983) y Kaku (1997) se encargaron de abanderar este enfoque considerando que el bien común debería ser el motor por el que la empresa trabaje promoviendo un entorno más justo y sostenible.

A continuación, se presenta una tabla que ilustra con más detalle el concepto de RSE alineado al enfoque que lo sostiene, sus ventajas y críticas principales:

Tabla 2 *Enfoques teóricos de la RSE*

| Enfoque | Descripción | Ventajas | Desventajas | Autores |
|----------------------|--|---|--|-----------------|
| Económico | Se centra en la maximización de beneficios. Operar dentro de leyes y regulaciones. | Eficiencia, sostenibilidad financiera | Visión limitada, desigualdad social | Milton Friedman |
| Integrador | Considera las demandas de diversos grupos de interés, buscando un equilibrio. | Relaciones positivas, reputación | Complejidad, costos adicionales | Carroll, Jones |
| Político | Participación activa en la promoción del bienestar social y la justicia. | Impacto social, responsabilidad colectiva | Intereses en conflicto, desconfianza pública | Vogel, Wicox |
| Ético o Moral | Decisiones guiadas por principios éticos y valores morales. | Compromiso social, fidelización | Subjetividad, costos a corto plazo | Freeman, Kaku |

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1. Responsabilidad social universitaria

La responsabilidad social empresarial (RSE) en el contexto de las universidades se refiere a la obligación que tienen estas instituciones de actuar de manera ética y sostenible, considerando el impacto de sus actividades en la sociedad y el medio ambiente. Según Vallaey (2006), la RSE universitaria se define como una política de calidad ética del desempeño de la comunidad

universitaria, que incluye a estudiantes, docentes y personal administrativo. Esta política se manifiesta a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para promover el desarrollo humano sostenible.

En este sentido, la RSE universitaria va más allá de la simple proyección social o extensión, que tradicionalmente se ha asociado con el tercer pilar de la educación superior. Implica un compromiso integral que abarca la docencia, la investigación y la gestión institucional, buscando no solo la formación de profesionales competentes, sino también la creación de ciudadanos responsables y comprometidos con su entorno (Castañeda et al., 2007).

Por lo tanto, la RSE en las universidades se traduce en un enfoque que integra la ética, la sostenibilidad y la responsabilidad social en todas sus funciones, promoviendo un impacto positivo en la comunidad y contribuyendo al desarrollo social y económico del país. Esto implica que las universidades deben ser proactivas en la identificación y solución de problemas sociales, fomentando la investigación aplicada y la participación activa en la comunidad (Castañeda et al., 2007).

Igualmente, en su artículo, Ayala (2011) aborda la responsabilidad social universitaria como un concepto fundamental que trasciende la mera función educativa de las instituciones de educación superior. Según el autor, la RSU implica un compromiso activo de las universidades con su entorno social, lo que se traduce en la necesidad de formar profesionales no solo competentes en su área de estudio, sino también conscientes de su papel en la sociedad. Este enfoque se fundamenta en la idea de que las universidades deben contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar social, integrando la investigación, la docencia y la extensión en un marco de responsabilidad social.

Además, Ayala (2011) destaca que la RSU debe ser entendida como un proceso dinámico que involucra a todos los actores de la comunidad universitaria, incluyendo estudiantes, docentes y administrativos. Este enfoque participativo es crucial, ya que fomenta un sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución y su entorno. De esta manera, se promueve una cultura de responsabilidad que no solo se limita a la formación académica, sino que también abarca aspectos éticos y sociales, preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual (Martínez de Carrasquero et al, 2008).

Por otro lado, Ayala (2011) al igual que Martínez de Carrasquero et al. (2008), también mencionan que la implementación de la RSU requiere de un marco normativo y de políticas claras que guíen las acciones de las universidades. Esto implica la necesidad de establecer mecanismos de evaluación y rendición de cuentas que permitan medir el impacto de las iniciativas de responsabilidad social. En este sentido, Martínez de Carrasquero et al. (2008) sugieren que las universidades deben adoptar modelos de gestión que integren la RSU en su misión y visión institucional, asegurando así que esta responsabilidad se convierta en un eje central de su quehacer.

Así las cosas, Ayala (2011) indica que la responsabilidad social universitaria no solo beneficia a la sociedad, sino que también enriquece la experiencia educativa de los estudiantes. Al involucrarse en proyectos de impacto social, los estudiantes desarrollan habilidades y competencias que trascienden el ámbito académico, convirtiéndose en agentes de cambio en sus comunidades. Por lo tanto, la RSU se presenta como una oportunidad para que las universidades cumplan con su misión de formar profesionales íntegros y comprometidos con el desarrollo social.

Muy ligado a lo anterior, Hernández et al. (2015) entienden la responsabilidad social universitaria como un elemento fundamental en la relación entre la universidad, la empresa y el Estado, destacando su relevancia en el contexto del siglo XXI. De esta manera se enfatiza que la

universidad no solo tiene la misión de formar profesionales competentes, sino que también debe desempeñar un papel activo en la creación y recreación del conocimiento pertinente para su región. Esta responsabilidad se extiende más allá de la educación formal, implicando un compromiso con las necesidades y desafíos de la sociedad (Hernández et al., 2015).

Adicionalmente, estos autores argumentan que la interrelación entre los sectores educativo, empresarial y gubernamental es crucial para fomentar la investigación y la innovación. Esta colaboración se traduce en la generación de capacidades competitivas que pueden impactar positivamente en la productividad y el desarrollo social. En este sentido, Hernández et al. (2015) sugieren que la universidad debe establecer relaciones de confianza con estos sectores, lo que a su vez facilitará la transferencia de conocimiento y tecnología hacia el sector productivo.

Hernández et al. (2015) señala que la responsabilidad social de la universidad implica un enfoque proactivo en la identificación y solución de problemas sociales. Esto requiere que las instituciones educativas se vinculen de manera efectiva con su entorno, promoviendo acciones que respondan a las necesidades de la comunidad. Así, la universidad se convierte en un agente de cambio, capaz de influir en el desarrollo social y económico de su región (Hernández et al., 2015).

Por tanto y según los referentes consultados se puede mencionar que, para que la universidad cumpla con su responsabilidad social, es esencial que se implementen incentivos políticos y financieros que favorezcan esta interrelación entre la universidad, la empresa y la sociedad. De esta manera, se puede garantizar que la colaboración entre la universidad, la empresa y el Estado no sea un proceso aislado, sino un esfuerzo conjunto que trascienda fronteras geográficas, culturales e ideológicas, integrando ciencia, tecnología e innovación al servicio de la sociedad.

Finalmente, la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en un aspecto integral para las organizaciones que buscan no solo maximizar sus beneficios, sino también generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. En este sentido, un modelo de gestión del talento humano que incorpora principios de RSE resulta fundamental para alinear la cultura organizacional con los valores de inclusión, equidad y sostenibilidad. La gestión del talento humano debe ir más allá de las prácticas tradicionales, adoptando enfoques que promuevan el desarrollo integral de los empleados y propicien un ambiente laboral diverso y respetuoso.

5.3. Modelo de Gestión del Talento Humano

Como es bien sabido en el ámbito empresarial, la gestión del talento humano se centra en el desarrollo y bienestar de los empleados, reconociendo que el capital humano es uno de los activos más valiosos de una organización. Este enfoque no solo se limita a la contratación de individuos con habilidades adecuadas, sino que también fomenta la creación de un entorno que propicie su crecimiento profesional y personal. Según Tejada (2003), esta gestión implica la implementación de estrategias integrales que incluyen programas de capacitación continua, evaluaciones de desempeño y sistemas de retroalimentación enfocados en reconocer y valorar el esfuerzo del personal. La efectividad de este enfoque se refleja en una mayor satisfacción laboral, una reducción significativa en la rotación de empleados y un incremento en la productividad organizacional.

En el contexto educativo, la gestión del talento humano adquiere un matiz especial debido a la importancia de las instituciones educativas en el desarrollo social. Según Majad (2015), este enfoque debe considerar factores como valores, creencias y el contexto organizacional, configurándose como una filosofía gerencial integral y adaptativa. Vivas (2010), citado por Majad (2015), resalta la necesidad de reconocer las características individuales del personal educativo,

subrayando la importancia de personalizar las estrategias de gestión. Esto se complementa con el modelo basado en competencias, que permite identificar las habilidades específicas necesarias para cada puesto de trabajo y alinear las metas individuales con los objetivos estratégicos de la institución (Simon, 2002, citado por Majad, 2015). Este enfoque no solamente mejora la selección y capacitación del personal, sino que incrementa el compromiso y la satisfacción laboral, factores esenciales para el funcionamiento eficaz de las organizaciones educativas.

Desde otro punto de vista, la gestión del conocimiento se presenta como un pilar fundamental en un mundo donde la información y la innovación son claves para la competitividad. Este modelo se enfoca en la creación y manejo del conocimiento interno y en la adquisición de información externa relevante. Como señala Tejada (2003), las organizaciones que implementan un modelo de gestión del conocimiento generan entornos propicios para el aprendizaje colaborativo, donde los empleados comparten experiencias y lecciones aprendidas. En el ámbito educativo, este modelo fomenta una cultura de aprendizaje continuo que prioriza el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Majad (2015) sugiere que la capacitación debe transformarse en una experiencia constante de aprendizaje, en la que la evaluación del desempeño se percibe como una oportunidad de desarrollo en lugar de un simple mecanismo de control.

Asimismo, el modelo de gestión del talento humano propuesto por Durán-Pinos (2016) subraya que el ser humano es el recurso más valioso de una institución educativa, ya que es quien impulsa la creatividad y la generación de servicios. Según Chiavenato (2008), una gestión adecuada del talento humano debe contemplar no solo la contratación de personal calificado, sino también su desarrollo y retención a través de estrategias bien definidas. Este modelo también destaca tres componentes esenciales: capacidad, compromiso y acción, que se traducen en las actitudes "puedo", "quiero" y "logro". En este sentido, fomentar tanto las capacidades técnicas

como la motivación de los empleados es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales y para promover una cultura organizacional positiva.

Finalmente, la gestión por competencias completa este panorama al resaltar la importancia de identificar, desarrollar y evaluar las habilidades específicas requeridas para el logro de los objetivos organizacionales. Según Tejada (2003), este enfoque permite alinear las necesidades estratégicas de la organización con las capacidades de su personal, estableciendo un lenguaje común sobre las competencias requeridas y facilitando la identificación de brechas de habilidades. Además, al implementar programas de desarrollo específicos, las organizaciones pueden mejorar su efectividad en el cumplimiento de sus metas, mientras que los empleados ganan claridad sobre las expectativas y las oportunidades de crecimiento dentro de la estructura organizativa.

A pesar de los numerosos beneficios de estos modelos, su implementación enfrenta desafíos significativos. Tejada (2003) señala que la resistencia al cambio, la falta de recursos para programas de capacitación efectivos y las dificultades para medir el impacto de las iniciativas son barreras comunes. Además, una falta de alineación entre la cultura organizacional y las nuevas estrategias de gestión puede obstaculizar su efectividad. Por ello, es crucial abordar estos retos con un enfoque sistemático, que incluya liderazgo efectivo, comunicación clara y participación activa de los empleados en el proceso de cambio.

Así las cosas, los modelos de gestión del talento humano, del conocimiento y por competencias, tanto en contextos organizacionales como educativos, representan estrategias fundamentales para optimizar el desempeño del personal y asegurar el éxito organizacional. Estos enfoques integrales no solo mejoran la calidad del talento humano, sino que también fortalecen la cultura organizacional, contribuyendo a la adaptabilidad y sostenibilidad de las instituciones en un entorno dinámico y competitivo. En este marco de transformación e inclusión, surge el Pacto de

Productividad, que se presenta como una herramienta clave para las organizaciones que buscan implementar prácticas inclusivas. Según el pacto, las entidades participantes tienen la oportunidad de ajustar sus procesos, actividades, procedimientos, políticas y prácticas hacia un modelo de inclusión laboral que permita la inserción de personas con discapacidad, garantizando que se consideren y atiendan sus necesidades especiales.

5.4. Pacto de competitividad

De acuerdo con su portal web <https://www.pactodeproductividad.com/> el pacto de productividad es una iniciativa empresarial orientada a la inclusión laboral de personas con discapacidad en nuestro país, teniendo como propósito brindar oportunidades a este grupo poblacional fortaleciendo el ecosistema de instituciones públicas y privadas en materia de inclusión laboral. Según el pacto de productividad, las entidades participantes pueden ajustar sus procesos, actividades, procedimientos, políticas y prácticas a un modelo de inclusión laboral que permita la inserción de personas con discapacidad de acuerdo con sus necesidades especiales.

Esta iniciativa empresarial ofrece una amplia gama de opciones de sensibilización y capacitación a través por ejemplo de su escuela virtual, donde se abordan temas como ajustes razonables y diversidad digital. Es necesario mencionar que, el pacto de productividad se encuentra alineado con redes internacionales como la Red Iberoamericana de Empresas Inclusivas (RIEI) y la Red Mundial de la OIT, que ha permitido fortalecer sus esfuerzos a través del intercambio de experiencias y buenas prácticas en términos de inclusión laboral a nivel internacional.

Por tanto, en la medida que mejoran las oportunidades de empleo para personas con discapacidad, contribuye al desarrollo social y económico del país, mediante el reconocimiento de las barreras que enfrentan los miembros de este grupo poblacional y el fomento de modelos

inclusivos al interior de las empresas que faciliten la inclusión de personas con discapacidad en procesos productivos.

En el caso de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, el pacto de productividad implicaría desarrollar estrategias que permitan sensibilizar y fomentar la participación de personas con discapacidad en el contexto universitario, por ejemplo, en tareas administrativas. Estas estrategias, podrían ir orientadas a la creación de programas de formación inclusiva, al fortalecimiento de la cultura institucional, los ajustes de infraestructura y acceso a recursos, así como la promoción de la empleabilidad universitaria.

Dado que en la mayoría de los casos la inclusión de personas con discapacidad se ha quedado limitada al ámbito académico, en la medida que las iniciativas se han dirigido a los estudiantes en términos de acceso y permanencia, la inclusión laboral basada en el pacto de productividad en el contexto universitario puede por ejemplo ir enfocado en el diseño de modelos de contratación interna para personas con discapacidad, ajustados a sus habilidades y metas.

El Pacto de Productividad se presenta como un marco propicio para avanzar hacia la inclusión laboral de diversas poblaciones, incluyendo a aquellas que enfrentan dificultades debido a trastornos del neurodesarrollo, como los trastornos del espectro autista (TEA). La iniciativa no solo busca ajustar procesos y políticas a un modelo de inclusión, sino que también promueve una comprensión más profunda de las necesidades específicas de estos grupos. Al incorporar a personas con TEA en el ámbito laboral, el pacto resalta la importancia de adaptar el entorno laboral para que sea accesible y adecuado a sus capacidades y particularidades.

5.5. Trastornos del neurodesarrollo

Los trastornos del neurodesarrollo son un conjunto de alteraciones desarrollo del sistema nervioso central percuten en el desempeño cognitivo, emocional y de comportamiento en los

individuos. estos trastornos pueden manifestarse en áreas como la comunicación, el aprendizaje, el lenguaje, la atención, la memoria, la percepción, la motricidad y la socialización (Cano, 2020).

Los trastornos del neurodesarrollo tienen un origen multicausal y pueden ser generados por una combinación de factores genéticos y ambientales. Los factores genéticos son heredados de los padres en tanto se ha observado que familiares de pacientes con estos trastornos tienen mayor riesgo de desarrollarlos; mientras que los factores ambientales aluden a aquellas situaciones que hacen más proclive el desarrollo del trastorno como la exposición a toxinas prenatales, llámese alcohol, tabaco o drogas, infecciones prenatales como la rubeola y la toxoplasmosis y dificultades durante el parto como la hipoxia.

En este sentido, no puede abordarse el estudio de estos trastornos desde una perspectiva lineal y unicausal, sino que deben ser comprendidos como complejos trastornos dados por una combinación de factores particulares abordados desde la individualidad de cada sujeto. Al respecto, Cano (2020) afirma, aunque la causa exacta de los trastornos del neurodesarrollo no se conoce con certeza, se cree que su origen es multifactorial, y que factores genéticos, ambientales y neurobiológicos pueden interactuar para producir los síntomas característicos de cada trastorno.

La Asociación Estadounidense de Psiquiatría como autoridad en el diagnóstico y tratamiento de trastornos mentales ha venido haciendo seguimiento a la evolución del concepto de trastorno del desarrollo, por ejemplo, en el DSM-III, el término estaba ligado exclusivamente al autismo infantil y al trastorno del lenguaje y el cálculo, sin embargo, en el DSM-V, esta categoría se amplía a los trastornos del neurodesarrollo y agrupan aquellos trastornos que afectan el desarrollo del cerebro y del sistema nervioso, quedando así desdibujadas las fronteras que separaban los trastornos con la discapacidad. En este sentido, Cano (2020) menciona que la quinta versión de este manual, aborda los trastornos del neurodesarrollo desde la perspectiva del ciclo

vital y los contextualiza como “un síndrome o patrón comportamental o psicológico de significación clínica, que aparece asociado a un malestar y/o a una discapacidad” (APA, 2014, p.17).

Así, el Manual DSM-V incluye en el amplio conjunto de los trastornos del neurodesarrollo, los siguientes, entre los cuales, los del espectro autista centran el centro del presente análisis:

- Trastornos del espectro autista
- Trastorno por déficit de atención/hiperactividad (TDAH)
- Trastornos del aprendizaje
- Trastornos motores
- Trastornos de tics
- Trastornos de la comunicación
- Trastornos del desarrollo intelectual
- Trastornos del desarrollo específicos del lenguaje

5.5.1. Trastornos del espectro autista TEA

Los trastornos del espectro autista son un grupo de trastornos del neurodesarrollo que se caracterizan por dificultades en la comunicación social, la interacción social y la presencia de patrones repetitivos de comportamiento, intereses o actividades. Los síntomas del TEA pueden variar significativamente en su gravedad y presentación, lo que ha llevado a la idea de que el TEA es un espectro de trastornos.

Entre los síntomas más comunes del TEA se encuentran la dificultad para establecer relaciones sociales, la falta de interés en compartir experiencias con los demás, la dificultad para comprender las emociones y las intenciones de los demás, la falta de contacto visual, la dificultad para iniciar o mantener una conversación, la presencia de patrones repetitivos de comportamiento

o intereses, la hipersensibilidad o la falta de sensibilidad a ciertos estímulos sensoriales y la dificultad para adaptarse a los cambios.

Según Cano (2020), el TEA puede ser explicado a partir de teorías clásicas y actuales, entre las teorías clásicas se encuentran: Teoría del déficit metarrepresentacional; Teoría de la coherencia central débil; Teoría de la disfunción ejecutiva en el autismo; Teoría del déficit intersubjetivo y Teoría de la imitación y el déficit en cascada, las cuales se abordan sucintamente a continuación:

- Teoría del déficit metarrepresentacional: Esta teoría propone que las personas con TEA tienen dificultades en los procesos de metarrepresentación, lo que se traduce en problemas en todas las habilidades que requieren de esa capacidad (Domjam, 2004). Por ejemplo, las personas con TEA pueden tener dificultades para comprender la propia mente y la de los demás, lo que puede afectar su capacidad para entender el lenguaje y las situaciones sociales.
- Teoría de la coherencia central débil: Esta teoría sugiere que las personas con TEA tienen dificultades para integrar la información en una imagen coherente del mundo. Según López y Leekam (2007), las personas con TEA tienen dificultades para procesar la información de manera global y tienden a centrarse en detalles específicos. Esta dificultad para integrar la información puede llevar a problemas en la comprensión de las situaciones sociales y la interpretación de las emociones y los pensamientos de los demás.
- Teoría de la disfunción ejecutiva en el autismo: Esta teoría propone que las personas con TEA presentan bajo rendimiento en tareas neuropsicológicas empleadas para evaluar las funciones ejecutivas, lo que explicaría sus problemas para entender los cambios, planificar acciones, conductas repetitivas, etc.
- Teoría del déficit intersubjetivo: Esta teoría plantea que lo que está alterado en el autismo es la capacidad para percibir y experimentar las relaciones, es decir, para relacionarse

emocionalmente con los demás, aspecto básico para conectarse intersubjetivamente y poder construir conocimientos acerca de la mente propia y de la ajena. Además, recientemente plantean que la intersubjetividad depende de la capacidad para identificarse con el otro.

- Teoría de la imitación y el déficit en cascada: Esta teoría abanderada por Klinger y Dawson (1992) sugiere que las personas con TEA tienen dificultades para imitar a los demás, lo que puede afectar su capacidad para aprender habilidades sociales y comunicativas.

Ahora bien, las teorías actuales incluyen: la teoría de Dawson y colaboradores, que ilustra la posición neuroconstructivista al señalar que la alteración básica en el autismo es un déficit en la motivación social, al que probablemente subyacen anomalías en el funcionamiento del sistema dopaminérgico de la recompensa (Drechsler et al., 2007). Según esta teoría, los problemas del niño en predisposiciones innatas muy generales hacia estímulos muy relevantes (como atender a las caras, a la expresión emocional) van a generar el escaso interés que despiertan los estímulos sociales, lo que a su vez va a propiciar su falta o limitada implicación en las primeras experiencias sociales, fundamentales para la construcción de desarrollos posteriores.

Otra perspectiva actual que aborda el TEA es la socioneuroconstructivista. Estos planteamientos sugieren que el autismo no es un trastorno individual, sino que es el resultado de la interacción entre el individuo y su entorno social y cultural. Según esta perspectiva, el autismo no es una condición que se encuentra en el cerebro de una persona, sino que es una construcción social que se produce a través de la interacción entre el individuo y su entorno. Esta perspectiva destaca la importancia de considerar el contexto social y cultural en el que se desarrolla el individuo con autismo, y sugiere que las intervenciones deben centrarse en mejorar la calidad de vida de las personas con autismo y sus familias, en lugar de tratar de "curar" el autismo.

En conclusión, los temas abordados en este componente teórico resaltan la interconexión entre la educación superior, la responsabilidad social empresarial, y la gestión del talento humano, al tiempo que subrayan la importancia del Pacto de Productividad en la inclusión laboral de personas con trastornos del neurodesarrollo, como el trastorno del espectro autista (TEA). La educación superior, al alinearse con los principios de la RSE, se convierte en un actor clave en la promoción de un entorno inclusivo que no solo beneficia a las instituciones, sino que también enriquece a la sociedad en su conjunto. A través de modelos de gestión del talento humano que priorizan la diversidad y la equidad, las organizaciones pueden adaptarse a un entorno laboral que exige innovación y sostenibilidad. El Pacto de Productividad, actúa como un catalizador para la inclusión, ofreciendo directrices que permiten a las entidades ajustar sus prácticas hacia un modelo que reconozca y valore las capacidades únicas de personas con TEA.

6. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría

Figura 4 Esquema del modelo



6.1. Diagnóstico inicial

El diagnóstico inicial fue un paso fundamental que estableció las bases para el éxito del modelo de intervención. En esta fase, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la situación actual de la Pontificia Universidad Javeriana Cali en relación con la inclusión de personas con trastornos del espectro autista (TEA). Para ello, se utilizaron diversas metodologías de recolección de datos, como entrevistas semiestructuradas y revisión documental. Las entrevistas se dirigieron al coordinador de atracción y vinculación de talentos, así como a la jefe de gestión de talento humano.

El objetivo de este diagnóstico fue identificar no solo las barreras existentes para la inclusión, sino también las oportunidades que pudieron ser aprovechadas. Se exploraron aspectos como la cultura organizacional, las políticas de recursos humanos y las prácticas de reclutamiento y selección. Además, se evaluó el nivel de conocimiento y sensibilización que tenía el personal sobre el TEA y las necesidades específicas de estas personas. Este análisis permitió identificar áreas críticas que requerían atención y mejora, y resultó en un informe diagnóstico que sirvió como hoja de ruta para las siguientes fases del modelo.

El diagnóstico de la cultura organizacional en el área de gestión humana de la Pontificia Universidad Javeriana se realizó a partir de un análisis de sus elementos constitutivos: valores, creencias, normas y comportamientos, enfocado especialmente en la inclusión de personas con trastornos del espectro autista (TEA). En primer lugar, se identificó que, a pesar de que la universidad promueve valores fundamentales como la equidad y la diversidad, estos no siempre se reflejan en las prácticas cotidianas o en la interacción entre el personal y las personas con TEA. Esta contradicción sugiere que, aunque hay un compromiso institucional, la implementación de acciones concretas para apoyar la inclusión es limitada y necesita ser reforzada.

Por otro lado, se exploraron las creencias de los entrevistados (el coordinador de atracción y la jefe de área) respecto a las competencias de las personas con TEA. A través de las entrevistas, emergieron estigmas y prejuicios que impactan negativamente la disposición para integrar a estas personas en el entorno laboral. Muchos empleados expresaron inseguridades sobre cómo interactuar y trabajar con individuos con TEA, lo que pone de manifiesto una falta de conocimiento sobre sus habilidades y potencialidades. Esta situación resalta la necesidad de abordar la sensibilización y la educación como herramientas cruciales para modificar estas creencias erróneas.

Asimismo, las normas organizacionales fueron objeto de análisis crítico. Se constató que las políticas de recursos humanos y los procesos de reclutamiento no estaban suficientemente orientados a fomentar la inclusión de personas con discapacidad, lo que genera barreras en la práctica diaria. La carencia de un marco normativo claro que apoye la adaptación de los procesos a las necesidades de los candidatos con TEA contribuye a mantener una cultura organizacional que no promueve activamente la inclusión.

Finalmente, también se evaluaron los comportamientos observables del personal hacia la inclusión de personas con TEA. A pesar de las buenas intenciones manifestadas, la falta de capacitación y sensibilización resultó en comportamientos que, en ocasiones, no favorecían la integración de estas personas. Esto pone de relieve la urgencia de transformar la cultura organizacional, a través de la implementación de estrategias de formación continuas y de desarrollo de políticas inclusivas, que alineen las acciones del personal con los valores de diversidad y equidad establecidos por la universidad. Así, se podría construir un entorno de trabajo más cohesionado y enriquecedor para todos los miembros de la comunidad universitaria.

6.2. Establecimiento de indicadores

Una vez que se ha completado el diagnóstico inicial, el siguiente paso es establecer indicadores claros y medibles que permitan evaluar la efectividad de las estrategias de inclusión. Esta fase es crucial, ya que los indicadores no solo servirán para medir el progreso, sino que también ayudarán a mantener el enfoque en los objetivos de inclusión laboral.

Los indicadores se pueden clasificar en varias categorías, como indicadores de proceso, que evalúan la implementación de las estrategias; indicadores de resultado, que miden el impacto de las estrategias en la inclusión laboral; e indicadores de satisfacción, que reflejan la percepción de los empleados con TEA y sus compañeros sobre el ambiente laboral. Por ejemplo, se podrían establecer indicadores como el porcentaje de empleados con TEA que reportan sentirse incluidos en su equipo de trabajo, o el número de adaptaciones realizadas en el entorno laboral.

Además, se definirán metas específicas para cada indicador, asegurando que sean alcanzables y relevantes. Este proceso de establecimiento de indicadores no solo proporciona un marco para la evaluación, sino que también fomenta la rendición de cuentas y la transparencia en la implementación de las estrategias de inclusión.

6.3. Desarrollo de estrategias de inclusión

Con los indicadores establecidos, se procederá al desarrollo de un plan de acción que contemple adaptaciones en los procesos de gestión del talento humano. Esta fase es donde se diseñan las estrategias concretas que se implementarán para promover la inclusión laboral de personas con TEA.

El plan de acción incluirá programas de sensibilización y capacitación para el personal, que se centrarán en el entendimiento del TEA, sus características y cómo interactuar de manera efectiva con personas que lo presentan. Estos programas no solo se dirigirán a los directivos y al

personal de recursos humanos, sino que también se extenderán a todos los colaboradores de la universidad, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

Además, se desarrollarán protocolos específicos para la adaptación de espacios físicos y procesos de trabajo. Esto puede incluir la modificación de los espacios de trabajo para reducir distracciones, la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación, y la creación de un sistema de mentoría que apoye a los nuevos empleados en su integración. Este enfoque integral asegurará que las estrategias sean efectivas y pertinentes, y que se adapten a las necesidades específicas de las personas con TEA.

6.4. Implementación de estrategias

La implementación de las estrategias es un paso crítico en el modelo de intervención. Durante esta fase, se ejecutará el plan de acción propuesto, asegurando la participación activa de todos los actores involucrados. La implementación debe ser un proceso colaborativo, donde se fomente la comunicación y el trabajo en equipo.

Se llevarán a cabo talleres de capacitación y sensibilización, donde se involucrará a los directivos y colaboradores en la importancia de la inclusión laboral. Estos talleres no solo proporcionarán información sobre el TEA, sino que también ofrecerán herramientas prácticas para crear un ambiente de trabajo más inclusivo. Además, se realizarán las adaptaciones necesarias en los espacios de trabajo y en los procesos de selección, de acuerdo con las necesidades identificadas en las etapas anteriores.

Es fundamental que durante la implementación se mantenga un canal de comunicación abierto, donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias. Esto no solo fomentará un sentido de pertenencia, sino que también permitirá realizar ajustes en tiempo real, asegurando que las estrategias se implementen de manera efectiva.

6.5. Sistema de control y evaluación

Finalmente, el modelo de intervención culmina con la implementación de un sistema de control y evaluación que permita monitorear y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. Esta fase es esencial para garantizar que las acciones tomadas tengan un impacto positivo y que se cumplan los objetivos de inclusión laboral.

Se establecerá un calendario de evaluación periódica de los indicadores definidos en la segunda fase. Esto puede incluir evaluaciones trimestrales o semestrales, donde se recogerá feedback de los empleados con TEA y sus compañeros sobre el ambiente laboral y las adaptaciones realizadas. Además, se realizarán entrevistas que permitan medir la percepción de inclusión y bienestar en el trabajo.

A partir de los resultados obtenidos, se realizarán ajustes y mejoras continuas en el modelo de inclusión. Este enfoque de mejora continua es esencial para garantizar que la universidad cumpla con su compromiso de responsabilidad social y equidad en el entorno laboral. La retroalimentación constante permitirá identificar nuevas oportunidades de mejora y asegurar que las estrategias se mantengan relevantes y efectivas a lo largo del tiempo.

En definitiva, este modelo de intervención se presenta como un enfoque integral y estructurado que busca no solo la inclusión laboral de personas con TEA, sino también la creación de un ambiente de trabajo más diverso y equitativo en la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Cada paso del modelo está interconectado, asegurando que se aborden las necesidades de todos los grupos de interés y se promueva una cultura organizacional basada en la empatía y el respeto por la diversidad.

7. Metodología para la intervención

Tabla 3 Metodología de intervención

| Etapa | Objetivo | Entradas | Actividades | Salidas |
|--|--|--|---|---|
| Diagnóstico Inicial | Evaluar los subprocesos actuales de Gestión Humana, políticas, prácticas y cultura organizacional en relación con la discapacidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Documentación existente sobre políticas de inclusión y diversidad. • entrevistas a miembros del área y resultados de dichas entrevistas en términos de clima laboral y diversidad. • Información demográfica sobre el personal actual (incluyendo datos sobre discapacidad). | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrevistas con miembros del área de talento humano para identificar percepciones sobre la inclusión laboral. • Analizar documentos y políticas existentes que aborden la inclusión de personas con discapacidad. • Identificar áreas de mejora en términos de inclusión laboral, considerando las particularidades del contexto de la universidad. | <p>Informe de diagnóstico que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación actual en relación con la inclusión laboral. • Identificación de brechas y áreas de mejora. • Recomendaciones preliminares para la implementación de estrategias. |
| Definición de Indicadores de Inclusión | Establecer indicadores que permitan medir la efectividad de las estrategias de inclusión laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Informe de diagnóstico con áreas de mejora identificadas. • Revisión de indicadores utilizados en otras instituciones o contextos similares. • Consulta con expertos en gestión del talento humano y diversidad. | <p>Identificación de áreas clave: Basado en el diagnóstico, identificar áreas críticas (reclutamiento, capacitación, ambiente laboral).</p> <p>Desarrollo de indicadores: Crear indicadores específicos para cada área clave, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento: Porcentaje de vacantes ocupadas por personas con discapacidad. • Capacitación: Número de programas de sensibilización | <p>Lista de indicadores de inclusión laboral con definiciones claras y métodos de medición.</p> <p>Documento que detalle la metodología para la recolección de datos y la frecuencia de medición.</p> |

| | | | | |
|----------------------------------|---|--|--|---|
| | | | implementados y porcentaje de personal capacitado. | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Laboral: Resultados de entrevistas de satisfacción laboral entre empleados con y sin discapacidad. | | |
| Sistema de Control y Seguimiento | Monitorear y evaluar continuamente la implementación de las estrategias de inclusión laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de indicadores de inclusión laboral. • Plan de acción detallado con estrategias específicas para cada área de mejora. • Recursos necesarios para la implementación (humanos, tecnológicos, financieros). | <p>Recolección de datos: Implementar un calendario de recolección de datos basado en la frecuencia definida.</p> <p>Análisis de resultados: Evaluar los datos recolectados en relación con los indicadores establecidos, identificando tendencias y áreas de mejora.</p> <p>Retroalimentación: Generar informes periódicos que se compartan con la dirección y el equipo de Gestión del Talento Humano, incluyendo recomendaciones para ajustes en las estrategias.</p> | <p>Informes de seguimiento que incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la medición de indicadores. • Análisis de tendencias y comparación con períodos anteriores. • Recomendaciones para ajustes en las estrategias de inclusión laboral. <p>Revisión y ajuste de estrategias basadas en los resultados obtenidos.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

8. Resultados

8.1. Diagnóstico de los subprocesos actuales de Gestión del Talento Humano, las políticas, prácticas y cultura organizacional existentes en relación con la discapacidad, para identificar áreas de mejora en términos de inclusión laboral

En este apartado se presentará una aproximación al modelo actual de Gestión del Talento Humano que la Pontificia Universidad Javeriana aplica para el desarrollo de su talento humano, adicionalmente se caracterizará el personal administrativo que labora actualmente en la universidad, así como los procesos y protocolos de contratación que tienen para la vinculación, los resultados de la aplicación del instrumento de entrevista semi-estructurada dirigido al coordinador de atracción y vinculación de talentos (Ver Anexo A) y a la jefe de gestión de talento humano de la Pontificia Universidad Javeriana (Ver Anexo B).

8.1.1. Modelo de Gestión del Talento Humano

La Pontificia Universidad Javeriana Cali ha implementado un modelo de gestión humana que se fundamenta en la búsqueda de la excelencia y el desarrollo integral de su talento humano. Este modelo se articula en una serie de procesos estratégicos que buscan no solo atraer y seleccionar a los mejores profesionales, sino también garantizar su bienestar y crecimiento a lo largo de su trayectoria laboral dentro de la institución.

Uno de los aspectos más relevantes del ciclo de gestión humana es el Proceso de Planeación del Talento Humano. Este proceso implica la identificación de las necesidades de personal de acuerdo con los objetivos estratégicos de la universidad, así como la proyección de la estructura organizacional y la planificación de la formación y capacitación necesaria para el desarrollo del personal.

En cuanto a la Atracción, Selección y Vinculación, la universidad emplea prácticas que aseguran la incorporación de talento alineado con sus valores y misión. Este proceso incluye actividades de visibilidad institucional, publicidad de vacantes, entrevistas, evaluaciones y selección de candidatos que no solo cumplen con los requisitos técnicos, sino que también se identifican con la cultura organizacional.

La Compensación y Administración Laboral es otra área crucial que garantiza que los colaboradores reciban una retribución justa y competitiva. Este proceso abarca la gestión de salarios, beneficios y reconocimientos, así como la implementación de políticas que promuevan la equidad y satisfacción de los empleados.

En el contexto de la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, la Pontificia Universidad Javeriana Cali se compromete a ofrecer un ambiente laboral seguro y saludable. Este aspecto del ciclo de gestión humana incluye la evaluación de riesgos, promoción de la salud laboral y la implementación de acciones preventivas para mitigar accidentes y enfermedades laborales.

Finalmente, el Desarrollo del Talento Humano es un proceso continuo que busca fomentar el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores. A través de programas de formación, capacitaciones, coaching y planes de carrera, la universidad se esfuerza por apoyar el desarrollo de habilidades y competencias, garantizando así un alto nivel de desempeño y satisfacción laboral.

Ahora, para facilitar la comprensión de cada uno de estos procesos, se abordan por separado, indicando sus características constitutivas e indicadores:

Figura 5 *Planeación del talento humano*



Fuente: Información aportada por el Área de Gestión Humana.

En cuanto a su alcance, el proceso comienza con el análisis y monitoreo de los procesos del ciclo de gestión del talento humano, lo que implica la identificación y estudio de las necesidades en esta área. Posteriormente, se incluyen actividades como el diseño, descripción y análisis de cargas, así como la gestión del clima organizacional. Finalmente, el proceso concluye con la elaboración, evaluación y análisis de la viabilidad de los planos estratégicos de talento humano, asegurando su alineación con los objetivos institucionales.

El responsable de este proceso es el Jefe de Gestión Humana, quien supervisa la implementación y cumplimiento de las estrategias diseñadas. Para evaluar la efectividad de la planeación del talento humano, se han definido dos indicadores de gestión clave: el primero se refiere a la construcción del Plan Estratégico del Talento Humano, mientras que el segundo mide

el seguimiento y ejecución de dicho plan. Estos indicadores permiten monitorear el impacto de las estrategias implementadas y garantizar su continuidad en el tiempo.

Figura 6 *Proceso de atracción, selección y vinculación*



Fuente: Información aportada por el Área de Gestión Humana.

En términos de alcance, este proceso inicia con la identificación y atracción de talentos, lo que implica el desarrollo de estrategias para captar perfiles adecuados. Posteriormente, se lleva a cabo la planificación del proceso de cubrimiento de vacantes, seguido por la ejecución de las distintas etapas de selección, como la evaluación de candidatos y entrevistas. Finalmente, el proceso concluye con la incorporación del nuevo talento a la Universidad, asegurando su adaptación y alineación con la cultura organizacional.

El líder responsable de este proceso es el Coordinador de Selección, quien supervisa la correcta ejecución de cada una de las fases y vela por la eficiencia en la incorporación del talento

humano. Para evaluar su efectividad, se han establecido dos indicadores de gestión: el primero mide el nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios prestados en el proceso de selección, mientras que el segundo evalúa la eficacia en el cubrimiento de vacantes. Estos indicadores permiten monitorear y mejorar continuamente la gestión del talento humano dentro de la Universidad.

Figura 7 *Proceso de compensación y administración laboral*



Fuente: Información aportada por el Área de Gestión Humana.

En cuanto a su alcance, el proceso inicia con la administración de la compensación y pagos laborales, incluyendo la gestión de la administración laboral y el registro adecuado de las acciones relacionadas con los profesores y el personal administrativo. Asimismo, se encarga de la

administración de beneficios y reconocimientos, asegurando que estos incentivos contribuyan al bienestar y desarrollo del talento humano dentro de la Universidad.

El líder responsable de este proceso es el Coordinador de Compensación y Administración Laboral, quien supervisa la correcta ejecución de cada una de las actividades relacionadas con la retribución y beneficios del personal. Para evaluar la efectividad del proceso, se han definido tres indicadores de gestión: el primero mide el índice de rotación de personal, el segundo analiza la movilidad laboral dentro de la organización y el tercero evalúa el nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios prestados. en este ámbito. Estos indicadores permiten monitorear y mejorar continuamente la gestión de la compensación y administración laboral en la Universidad.

Figura 8 *Proceso de seguridad y salud en el trabajo*



Fuente: Información aportada por el Área de Gestión Humana.

En este contexto, la gestión de la SST se erige como un pilar esencial para garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para todos los miembros de la comunidad universitaria. Así mismo, el objetivo primordial de este proceso es diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) que no solo cumpla con la normatividad legal vigente, sino que también contribuya a crear un entorno laboral donde la seguridad y la salud sean valores fundamentales. Por lo tanto, este sistema se centra en la prevención de accidentes y enfermedades laborales, así como en la promoción de una cultura de prevención y autocuidado en el trabajo.

En cuanto al alcance, este proceso abarca desde la identificación y diagnóstico de las necesidades en materia de SST, pasando por el diseño y la ejecución del SGSST, hasta la evaluación y seguimiento del mismo. De esta manera, se inicia con un análisis exhaustivo de los riesgos y peligros presentes en los diferentes entornos laborales de la universidad, para luego establecer medidas preventivas y correctivas eficaces. Por otro lado, el liderazgo de este proceso recae en el Coordinador del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, quien tiene la responsabilidad de asegurar la correcta implementación y funcionamiento del SGSST.

Además, el proceso de gestión de la SST se mide a través de indicadores clave de gestión, como el número de accidentes laborales, la tasa de enfermedades profesionales, el cumplimiento de los planes de prevención y el nivel de satisfacción de los trabajadores con el SGSST. Estos indicadores, en consecuencia, permiten evaluar la eficacia del sistema y realizar ajustes para su mejora continua.

Figura 9 *Proceso de desarrollo del talento humano*



Fuente: Información aportada por el Área de Gestión Humana.

El Desarrollo del Talento Humano se enfoca en diseñar y administrar acciones que permitan valorar el desempeño y desarrollar las dimensiones de los profesores y personal administrativo, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales.

Seguidamente, el objetivo primordial de este proceso es diseñar e implementar un sistema que permita no solo valorar el desempeño de los colaboradores, sino también desarrollar sus competencias de manera integral. En otras palabras, se busca no solo mejorar el desempeño individual, sino también fortalecer el capital humano de la universidad en su conjunto.

Por otro lado, el alcance del proceso de Desarrollo del Talento Humano abarca desde la identificación y priorización de las necesidades de desarrollo del talento humano, incluyendo el

diseño y la ejecución de los planes de desarrollo, hasta la gestión del desempeño del talento humano. En consecuencia, se busca asegurar que los colaboradores cuenten con las herramientas y oportunidades necesarias para crecer y desarrollarse profesionalmente.

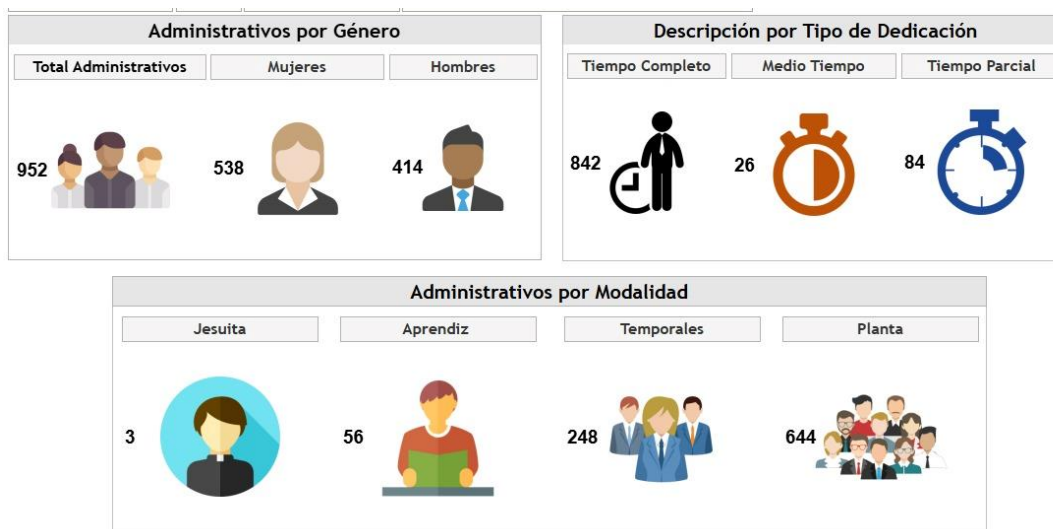
Asimismo, el liderazgo de este proceso recae en el Coordinador de Asuntos Profesorales y el Coordinador de Desarrollo, quienes trabajan en conjunto para asegurar la correcta implementación y seguimiento del Desarrollo del Talento Humano. Además, el proceso de Desarrollo del Talento Humano se mide a través de indicadores clave de gestión, como el número de profesores con título de doctor, el desempeño de los directivos y el desempeño de los colaboradores. Estos indicadores, en definitiva, permiten evaluar la eficacia del sistema y realizar ajustes para su mejora continua.

En conjunto, estos procesos no solo fortalecen el recurso humano, sino que también promueven un clima organizacional positivo y alineado con los objetivos estratégicos de la universidad, lo que se traduce en una mayor eficacia institucional y un impacto significativo en la comunidad educativa. Así, el modelo de gestión humana de la Pontificia Universidad Javeriana Cali se configura como una herramienta integral que favorece tanto el desarrollo personal de sus colaboradores como el cumplimiento de su misión académica y social.

8.1.2. Caracterización del personal administrativo y sus procesos de contratación

Actualmente, el personal administrativo en la Pontificia Universidad Javeriana sede Cali, asciende a 952 personas, 538 mujeres y 414 hombres, la mayoría de los cuales se encuentran vinculados laboralmente bajo la modalidad de planta (644 personas) tiempo completo (842 personas) tal como se puede observar en la figura:

Figura 10 Género, modalidad y dedicación de personal administrativo



Fuente: Elaboración propia con base en Unicifras

En cuanto al proceso de contratación, es relevante revisar el protocolo que la universidad ha aprobado para atraer y vincular nuevo personal para cargos administrativos. El procedimiento de atracción y vinculación se inicia con la identificación de la necesidad de contratación, un paso fundamental que es planteado por el jefe inmediato. Este proceso comienza cuando un departamento o unidad identifica que requiere personal adicional para cumplir con sus funciones y objetivos. El jefe inmediato debe justificar la necesidad de la vacante, considerando factores como la carga de trabajo, la falta de competencias específicas en el equipo actual o la necesidad de reemplazar a un empleado que ha dejado su puesto. Esta justificación es esencial, ya que establece la base para todo el proceso posterior y asegura que la contratación esté alineada con las necesidades estratégicas de la universidad.

Una vez que se ha determinado la necesidad de contratación, el siguiente paso es la revisión y validación del perfil del puesto por parte del equipo de atracción y vinculación. En esta fase, se analizan las competencias, habilidades y experiencias requeridas para el puesto, así como las responsabilidades y funciones que el nuevo empleado deberá desempeñar. Este análisis es crucial

para garantizar que el perfil del candidato sea adecuado y que se alineen las expectativas del departamento con las capacidades del futuro empleado. Además, se revisan las descripciones de puestos existentes y se realizan ajustes si es necesario, asegurando que el perfil sea claro y atractivo para los postulantes.

Posteriormente, se procede a la validación y aprobación de la vacante, donde el equipo de diseño organizacional evalúa si la solicitud es viable. Este paso implica un análisis más profundo de la estructura organizativa y del presupuesto disponible para la contratación. Si la vacante es aprobada, se parametriza el sistema para iniciar la convocatoria, lo que incluye la creación de un anuncio de empleo que se difundirá a través de diferentes canales, como bolsas de empleo, redes sociales y la página web de la universidad. La difusión de la oferta laboral es un paso crítico, ya que busca atraer a un amplio espectro de candidatos calificados, garantizando así que se reciba un número adecuado de postulaciones.

Una vez realizada la convocatoria, el equipo de atracción y vinculación revisa las hojas de vida y los resultados de las pruebas psicotécnicas. Este proceso de filtrado es esencial para identificar a los candidatos que cumplen con los requisitos establecidos en el perfil del puesto. Se evalúan aspectos como la formación académica, la experiencia laboral previa y las habilidades específicas requeridas. Aquellos candidatos que superan esta etapa son convocados a las siguientes fases del proceso de selección, lo que asegura que solo los más idóneos avancen.

A continuación, se llevan a cabo las pruebas técnicas y entrevistas, donde el jefe inmediato y el equipo de atracción y vinculación evalúan a los candidatos. En esta fase, se realizan entrevistas estructuradas y se aplican pruebas técnicas que permiten medir las competencias específicas de cada candidato en relación con el puesto. Este paso es fundamental para determinar la idoneidad de los postulantes, ya que se busca no solo evaluar sus habilidades técnicas, sino también su

capacidad para integrarse en el equipo y adaptarse a la cultura organizacional de la universidad. En el caso de que la vacante sea para un cargo administrativo, se elabora un informe del proceso que resume las evaluaciones realizadas y las decisiones tomadas.

Si la vacante es para un cargo docente, se conforma un comité de selección que revisa a los candidatos y decide quiénes avanzan en el proceso. Este comité está compuesto por el director del departamento, dos profesores del área, un profesor invitado de otro departamento y el coordinador de selección. La diversidad del comité asegura que se consideren diferentes perspectivas en la evaluación de los candidatos. En esta etapa, se discuten las fortalezas y debilidades de cada candidato, y se toman decisiones basadas en criterios objetivos y en la alineación con los valores y objetivos de la universidad.

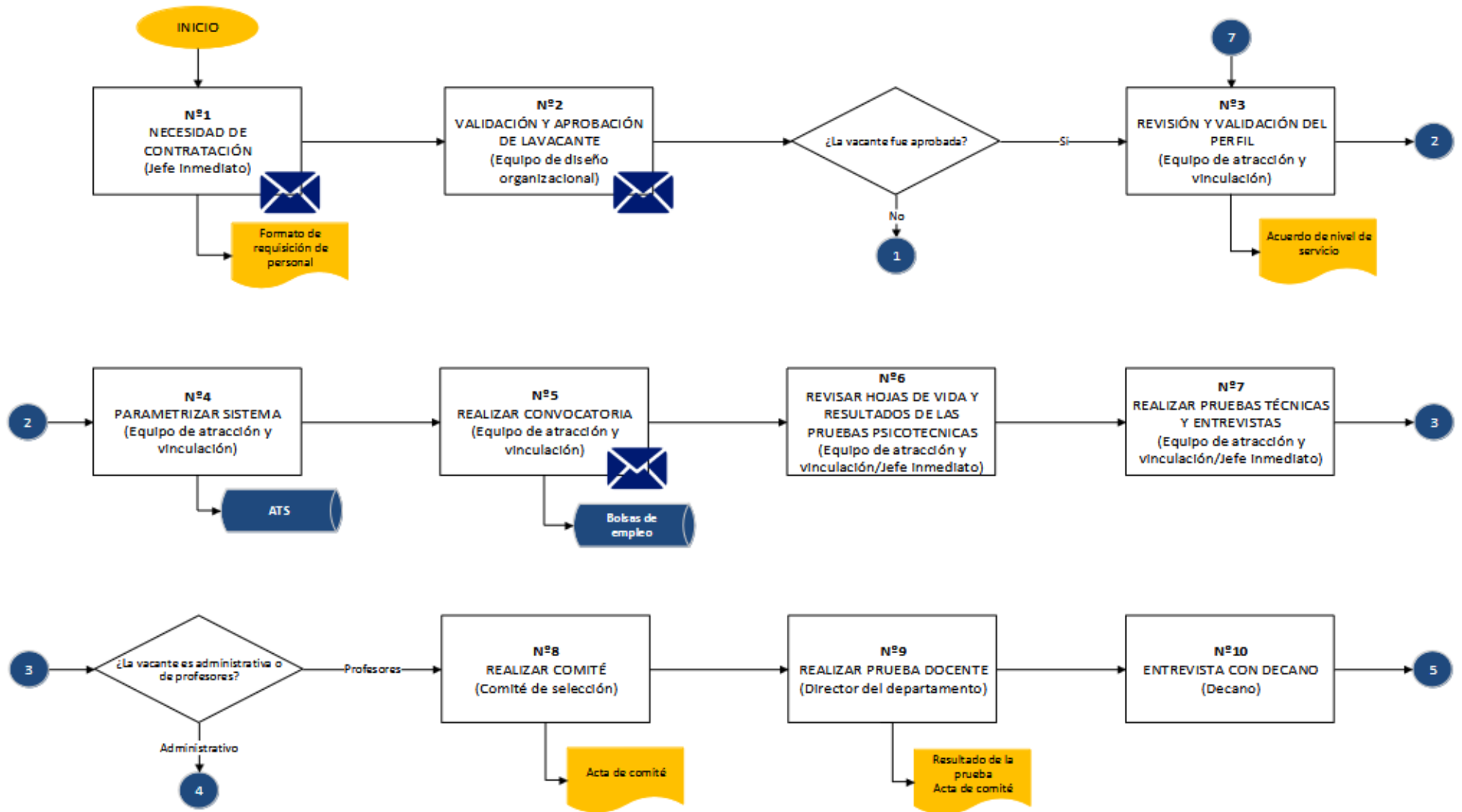
Una vez que se han seleccionado a los candidatos finalistas, se realiza una entrevista con el decano, quien tiene la última palabra en la elección del candidato a contratar. Esta entrevista es crucial, ya que el decano evalúa no solo las competencias del candidato, sino también su potencial para contribuir al desarrollo del departamento y de la universidad en general. Si el candidato acepta la oferta, se procede a realizar exámenes médicos y solicitar la documentación necesaria para formalizar la contratación. Este paso incluye la verificación de antecedentes y la recopilación de documentos que aseguren que el candidato cumple con todos los requisitos legales y administrativos para su vinculación.

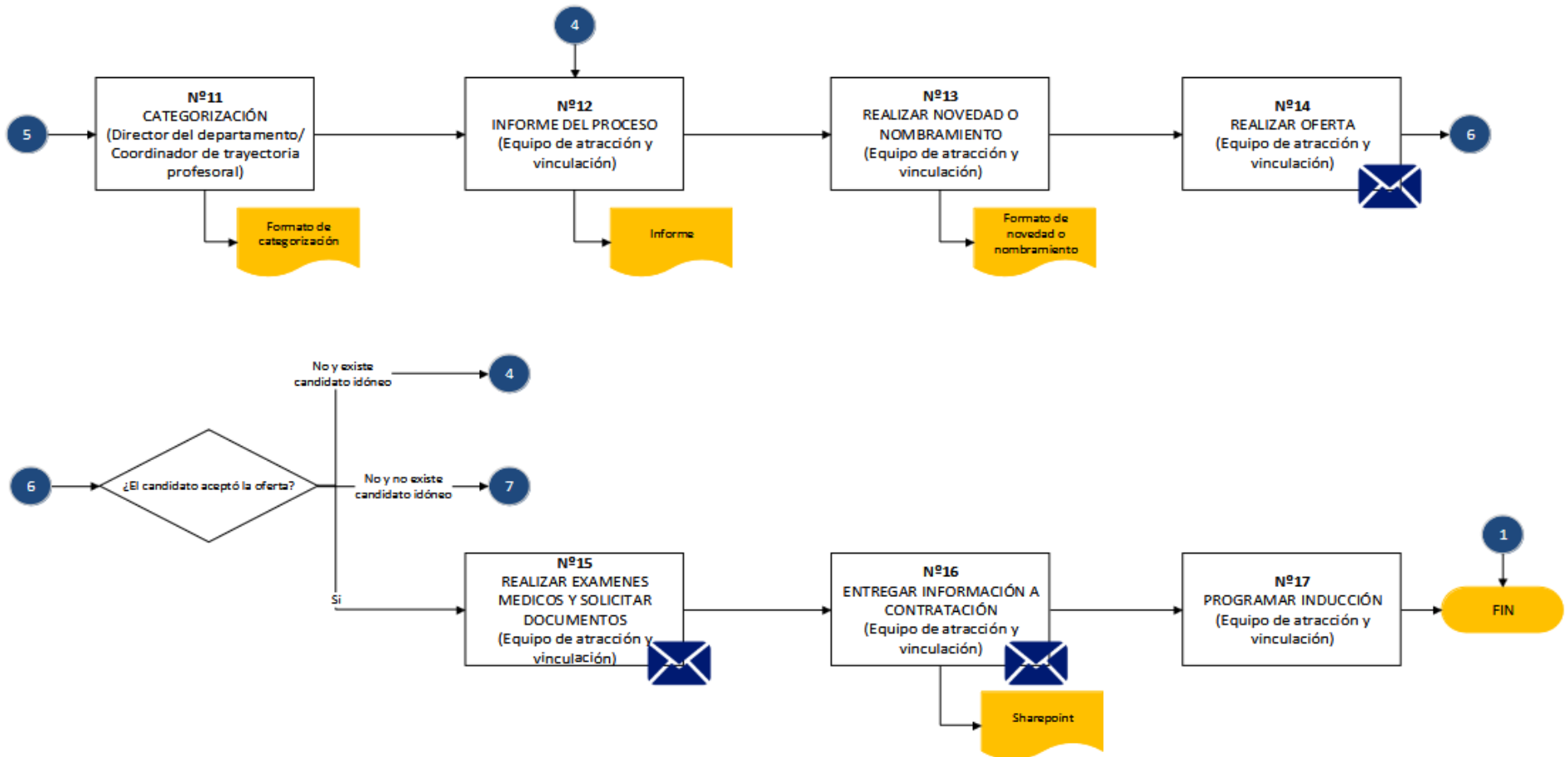
Finalmente, se entrega la información a contratación y se programa la inducción, asegurando así que el nuevo empleado esté debidamente integrado en la institución. La inducción es un proceso clave que permite al nuevo empleado familiarizarse con la cultura organizacional, las políticas y procedimientos de la universidad, así como con su equipo de trabajo. Este proceso no solo garantiza la selección de personal competente, sino que también asegura el cumplimiento

de las normativas y regulaciones vigentes, promoviendo un ambiente laboral adecuado y profesional. A través de este procedimiento estructurado, la Pontificia Universidad Javeriana Cali busca no solo atraer y seleccionar a los mejores talentos, sino también fomentar su desarrollo y permanencia en la institución.

Para facilitar la comprensión de este proceso de atracción y vinculación, se presenta a continuación un diagrama de flujo:

Figura 11 Procedimiento de atracción y vinculación de personal administrativo





Fuente: Procedimiento brindado por la coordinación de atracción laboral.

8.1.3. Percepciones, prácticas y cultura organizacional de miembros del área de talento humano en relación a la discapacidad y a la vinculación laboral de personas TEA en roles administrativos

La entrevista al coordinador se ha orientado a explorar en profundidad las estrategias y prácticas relacionadas con la inclusión laboral de personas con trastornos del espectro autista (TEA). Este instrumento se divide en tres aspectos clave que permiten una evaluación integral de la situación actual y la identificación de áreas de mejora en la gestión del talento humano.

Como primer aspecto, la atracción y vinculación de talentos se centra en las estrategias y prácticas que la universidad implementa para atraer y seleccionar a personas con TEA. A través de preguntas específicas, se busca entender el conocimiento del coordinador sobre los trastornos del espectro autista y cómo estos pueden influir en el desempeño laboral. Además, se indaga sobre la adecuación de los perfiles de los puestos actuales para ser inclusivos y atractivos para personas con TEA, así como las estrategias de reclutamiento que podrían implementarse para asegurar que estas personas se sientan bienvenidas y apoyadas durante el proceso de selección. También se evalúa la capacitación recibida por el personal encargado de las entrevistas y evaluaciones, así como la percepción sobre el potencial y las habilidades de los candidatos con TEA. Este enfoque permite identificar las barreras existentes en el proceso de atracción y selección, así como las oportunidades para mejorar la inclusión desde el inicio del ciclo laboral.

A continuación, el segundo aspecto se enfoca en la gestión de beneficios y calidad de vida, donde se analizan las adaptaciones necesarias en términos de beneficios y condiciones laborales para apoyar a los empleados con TEA. En esta sección, se exploran cuestiones como las adaptaciones específicas que podrían ser implementadas para mejorar la calidad de vida y el bienestar de los empleados con TEA. Asimismo, se investiga la preparación de la universidad para

ofrecer apoyos específicos, como servicios de asesoría o espacios de trabajo adaptados, y se discute la importancia de crear un entorno de trabajo sensorialmente adecuado, así como el impacto que esto podría tener en el rendimiento y bienestar de los empleados. Este componente es crucial para garantizar que las condiciones laborales sean equitativas y respetuosas, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo que beneficie a todos los empleados.

Así también, el tercer aspecto se centra en el desarrollo del talento humano y clima organizacional en relación con la inclusión de personas con TEA. Las preguntas en esta sección abordan la preparación del personal de la universidad para trabajar con personas con TEA y la formación necesaria para mejorar esta disposición. Además, se evalúa la percepción del impacto que la inclusión de personas con TEA tiene en el clima organizacional y en los valores de la universidad. También se considera la viabilidad de implementar programas de desarrollo profesional y talleres de sensibilización para el personal, con el fin de fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo. Este enfoque permite evaluar cómo la inclusión de personas con TEA no solo beneficia a los individuos, sino que también enriquece la cultura organizacional y mejora el clima laboral en general.

Por tanto, el instrumento de entrevista está diseñado para proporcionar una visión integral sobre la inclusión laboral de personas con TEA en la Pontificia Universidad Javeriana, abordando aspectos críticos desde la atracción y vinculación de talentos, hasta la gestión de beneficios y el desarrollo del talento humano. A través de estas tres áreas de exploración, se busca identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias efectivas que promuevan un entorno laboral inclusivo y accesible para todos.

Ahora bien, de acuerdo con las respuestas de Carlos Felipe Castellanos, el coordinador de atracción y vinculación de talentos, se explora a continuación la viabilidad de establecer un modelo

de inclusión laboral específico para personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) en el contexto universitario, específicamente en cargos administrativos. Se busca identificar las barreras actuales que enfrentan estas personas en el proceso de selección y en su integración en el entorno laboral, así como las adaptaciones necesarias que podrían facilitar su participación efectiva.

8.1.3.1. Atracción y vinculación de talentos

En la sección de atracción y vinculación de talentos, Castellanos señala que la universidad no está completamente preparada para ofrecer apoyos específicos a personas con TEA. Menciona que el proceso de selección actual utiliza una plataforma que aplica inteligencia artificial para filtrar candidatos según perfiles definidos. Esto puede resultar en la exclusión de personas con TEA, ya que, al no cumplir con ciertos criterios de formación académica o habilidades comunicativas, pueden ser descartadas antes de llegar a la entrevista. Castellanos enfatiza la necesidad de realizar un trabajo previo para adaptar estos perfiles de selección, asegurando que se consideren las habilidades y potencialidades de los candidatos con TEA.

Además, propone que la universidad debería establecer conexiones con redes y organizaciones que trabajen con personas con TEA. Esto podría incluir la creación de convocatorias específicas que se enfoquen en roles que se ajusten a sus habilidades, en lugar de basarse únicamente en la formación académica o la experiencia previa. Castellanos sugiere que las entrevistas telefónicas podrían ser una alternativa más accesible y cómoda para estas personas, dado que el lenguaje no verbal puede ser un obstáculo en las entrevistas presenciales. Este enfoque podría ayudar a que los candidatos se sientan más cómodos y menos ansiosos durante el proceso de selección.

8.1.3.2. Gestión de beneficios y calidad de vida

En cuanto a la gestión de beneficios y calidad de vida, Castellanos destaca la importancia de crear un entorno de trabajo sensorialmente adecuado para las personas con TEA. Propone que el teletrabajo podría ser una solución efectiva, ya que permite a los empleados trabajar desde un entorno seguro y familiar, lo que podría facilitar su rendimiento y bienestar. Sugiere que la universidad debería dotar a los empleados con las herramientas necesarias para que puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva desde casa, incluyendo escritorios, computadoras y otros recursos adaptados a sus necesidades.

Castellanos también menciona que es crucial facilitar las condiciones laborales para que los empleados con TEA puedan desarrollar su potencial sin sentirse menospreciados. Esto incluye la implementación de beneficios como el teletrabajo y la adaptación de las condiciones laborales para que se sientan cómodos y valorados en su trabajo. Al crear un entorno que les permita trabajar de manera efectiva, se puede mejorar su calidad de vida y bienestar general.

8.1.3.3. Desarrollo del talento humano y clima organizacional

En la sección de desarrollo del talento humano y clima organizacional, Castellanos reflexiona sobre el impacto positivo que la inclusión de personas con TEA puede tener en la cultura organizacional de la universidad. Al integrar a estas personas, se está sentando un precedente en la universidad sobre diversidad e inclusión, lo que puede fortalecer la comunidad universitaria y fomentar un clima de aceptación y respeto. Castellanos argumenta que, si la universidad no se prepara adecuadamente para la inclusión, el clima organizacional podría verse afectado negativamente.

Adicionalmente, destaca que las personas con TEA pueden aportar habilidades valiosas en roles que requieren análisis de información, como en investigación o programación. Sin embargo, subraya que la organización debe estar dispuesta a facilitar su integración, creando un entorno que

les permita desarrollar su potencial sin sentirse menospreciados. Esto incluye la implementación de beneficios como el teletrabajo y la adaptación de las condiciones laborales para que se sientan cómodos y valorados en su trabajo.

Castellanos concluye que, aunque la inclusión puede presentar desafíos, también ofrece una oportunidad para transformar la cultura organizacional, haciendo que la universidad sea más inclusiva y enriquecedora para todos. Así, la inclusión de personas con TEA no solo beneficia a los individuos, sino que también puede mejorar la dinámica del equipo y la calidad de vida en el entorno laboral, promoviendo un ambiente más cohesionado y diverso. La sensibilización y capacitación del personal son fundamentales para fomentar un clima de aceptación y respeto, lo que a su vez puede llevar a un equipo más cohesionado y diverso.

Ya cerrando el análisis sobre los resultados de la entrevista con el coordinador de atracción, es oportuno presentar los hallazgos del ejercicio diagnóstico con la jefe, que como cabeza del área, indudablemente proporciona información valiosa para el estudio. El instrumento dirigido a la Dirección del Talento Humano de la Pontificia Universidad Javeriana, Cali, se organiza en tres aspectos clave que buscan explorar la inclusión laboral de personas con discapacidad, específicamente aquellas con Trastorno del Espectro Autista (TEA). El primer aspecto se centra en la situación actual de vinculación laboral de personas con alguna discapacidad. A través de este punto, se busca identificar las barreras y desafíos que enfrenta la universidad en la inclusión laboral de estas personas. Las preguntas formuladas en esta sección indagan sobre las principales dificultades que la universidad enfrenta, tales como la falta de adaptaciones en el entorno laboral, prejuicios o estigmas dentro de la cultura organizacional, y la ausencia de políticas claras de inclusión. Además, se explora la disponibilidad de recursos y apoyos institucionales que faciliten la adaptación de espacios y procesos de trabajo a las necesidades de las personas con discapacidad,

incluyendo aspectos como la infraestructura, tecnología asistida y programas de sensibilización para el personal.

Por otro lado, el segundo aspecto del instrumento se enfoca en las percepciones sobre el espectro autista y el nivel de conocimiento que tiene el personal de la universidad sobre esta condición. En este sentido, se busca evaluar la comprensión que la jefe de área acerca de las características y particularidades de las personas con TEA, así como sus habilidades y limitaciones en el ámbito laboral. Asimismo, se indaga sobre la existencia de estigmas o ideas preconcebidas en la organización que puedan afectar la inclusión de personas con TEA. A través de estas preguntas, se pretende conocer la disposición del personal para trabajar junto a estas personas y si han recibido capacitación específica sobre el tema, lo que podría influir en su actitud hacia la inclusión.

Finalmente, el tercer aspecto se centra en el impacto de la inclusión laboral de personas con TEA en la universidad. Este enfoque busca evaluar cómo la integración de estas personas podría influir en la cultura organizacional y el clima laboral de la institución. Las preguntas formuladas en esta sección abordan el impacto que la inclusión de personas con TEA podría tener en el ambiente de trabajo, promoviendo la diversidad y la equidad. Además, se indaga sobre cómo la universidad puede alinear esta iniciativa de inclusión con sus valores institucionales de equidad y diversidad, así como los beneficios anticipados tanto para la institución como para los colaboradores. Por último, se pregunta sobre el compromiso de la universidad con la inclusión laboral de personas con TEA y cómo este compromiso se refleja en los planes a corto y largo plazo del área de Talento Humano. En conjunto, el instrumento está diseñado para proporcionar una visión integral sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad, permitiendo a la

universidad identificar áreas de mejora y oportunidades para fomentar un entorno más inclusivo y diverso.

A continuación, se presentan las preguntas del instrumento aplicado al coordinador:

ATRACCIÓN Y VINCULACIÓN DE TALENTOS

1. ¿Qué conocimiento tiene sobre los trastornos del espectro autista (TEA) y cómo cree que esta condición puede afectar el desempeño en el ámbito laboral?
2. ¿Considera que los perfiles de los puestos actuales están diseñados de manera inclusiva para atraer a personas con TEA? ¿Qué ajustes cree que serían necesarios?
3. ¿Qué estrategias de reclutamiento podría implementar la universidad para asegurar que las personas con TEA se sientan atraídas y apoyadas en el proceso de selección?
4. ¿Ha recibido alguna capacitación específica sobre cómo entrevistar y evaluar a personas con TEA? ¿Qué considera que sería útil para mejorar este proceso?
5. ¿Qué percepción tiene sobre el potencial y las habilidades de las personas con TEA en un entorno laboral universitario?

GESTIÓN DE BENEFICIOS Y CALIDAD DE VIDA

1. ¿Qué tipo de adaptaciones en términos de beneficios y condiciones laborales considera que son necesarias para apoyar a los empleados con TEA?
2. ¿Cuál es su percepción sobre el impacto de la inclusión de personas con TEA en la calidad de vida y el bienestar del equipo en general?
3. ¿Está la universidad preparada para ofrecer apoyos específicos, como servicios de asesoría o espacios de trabajo adaptados, que puedan beneficiar a personas con TEA?
4. ¿Qué importancia le da a la creación de un entorno de trabajo sensorialmente adecuado para personas con TEA y cómo cree que esto afectaría su rendimiento y bienestar?

5. ¿Qué recursos adicionales considera que serían necesarios para garantizar que los empleados con TEA reciban un trato equitativo y respetuoso dentro de la universidad?

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Considera que el personal de la universidad está preparado para trabajar junto a personas con TEA? ¿Qué formación cree que sería necesaria para mejorar esta disposición?
2. ¿Qué percepción tiene sobre el impacto de la inclusión de personas con TEA en el clima organizacional y en los valores de la universidad?
3. ¿Qué tipo de programas de desarrollo profesional podrían implementarse para asegurar que las personas con TEA puedan avanzar en sus carreras dentro de la universidad?
4. ¿Cómo evaluaría la viabilidad de implementar talleres de sensibilización y formación continua sobre TEA para el personal universitario?
5. ¿Cómo cree que la inclusión de personas con TEA puede fortalecer los valores de diversidad e inclusión en la cultura organizacional de la universidad?

A continuación, se presentan las preguntas del instrumento aplicado a la jefe de área:

SITUACIÓN ACTUAL DE VINCULACIÓN LABORAL DE PERSONAS CON ALGUNA

DISCAPACIDAD

1. ¿Cuáles considera que son las principales barreras en la universidad para la inclusión de personas con alguna discapacidad en el ámbito laboral?
2. ¿Existen recursos o apoyo institucional específico para facilitar la adaptación de los espacios y procesos de trabajo a las necesidades de personas con alguna discapacidad?
3. ¿La infraestructura de la universidad se encuentra adaptada para personas con discapacidad, ya sea física, visual o auditiva? Si la respuesta es afirmativa, describa de qué manera se encuentra adaptada para estudiantes o empleados con discapacidad.

4. ¿Cómo percibe la disposición del personal y los equipos de trabajo para recibir y trabajar junto a personas con alguna discapacidad?
5. ¿Qué tipo de capacitaciones o programas se han implementado para sensibilizar al personal sobre la inclusión de personas con alguna discapacidad?
6. ¿De qué manera el entorno social y cultural de la universidad influye en la inclusión de personas con alguna discapacidad en el equipo de trabajo?

PERCEPCIONES SOBRE EL ESPECTRO AUTISTA Y NIVEL DE CONOCIMIENTO

SOBRE ESTA CONDICIÓN

1. ¿Qué conocimiento tiene sobre los trastornos del espectro autista (TEA) y las características que definen esta condición?
2. ¿Qué percepción tiene sobre las habilidades y limitaciones de las personas con TEA en el ámbito laboral?
3. ¿Considera que existen estigmas o ideas preconcebidas en la organización acerca de las personas con TEA? ¿Cómo cree que impactan estos estigmas en el proceso de inclusión?
4. ¿Ha recibido alguna capacitación o formación específica sobre la inclusión de personas con TEA o sobre cómo adaptar el entorno laboral a sus necesidades?
5. En su experiencia, ¿qué beneficios o aportes cree que las personas con TEA podrían brindar al equipo y a la cultura organizacional de la universidad?
6. ¿Considera que los perfiles de cargo actuales se adaptan a las habilidades y características de las personas con TEA? ¿Por qué?
7. ¿Cuán importante es para la universidad incluir personas con TEA dentro de su equipo desde el punto de vista de la misión y visión institucional?

8. ¿Qué recursos considera necesarios para garantizar la efectividad de las políticas de inclusión y apoyo a personas con TEA?
9. ¿Hasta qué punto la universidad está dispuesta a realizar ajustes en sus procesos de selección y contratación para hacerlos inclusivos para personas con TEA?
10. ¿Cómo evalúa la viabilidad de implementar un programa de inclusión para personas con TEA dentro de los recursos y capacidades actuales de la universidad?

IMPACTO DE LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON TRANSTORNO DEL ESPECTRO AUTISTA TEA EN LA UNIVERSIDAD

1. ¿De qué manera considera que la inclusión de personas con TEA impactaría el clima organizacional de la universidad?
2. ¿Cómo alinearía la universidad esta iniciativa de inclusión con sus valores institucionales de equidad y diversidad?
3. ¿Qué beneficios cree que tendría la inclusión de personas con TEA en el equipo de trabajo, tanto para la institución como para los colaboradores?
4. ¿Cómo priorizaría la inclusión de personas con TEA en comparación con otras iniciativas de inclusión y diversidad?
5. ¿Cuál es el compromiso de la universidad con la inclusión laboral de personas con TEA y cómo se refleja este en los planes a corto y largo plazo del área de Talento Humano?

8.1.3.4.Situación actual de vinculación laboral de personas con alguna discapacidad.

La situación actual de vinculación laboral de personas con alguna discapacidad en la universidad es compleja y presenta varios desafíos que deben ser abordados con seriedad. La jefe de área menciona que es esencial realizar un análisis exhaustivo de los perfiles de los cargos disponibles, afirmando que “parte de ese trabajo que yo les decía es analicemos los perfiles de cargo y empecemos por identificar de todo lo que hoy hay”. Esto implica identificar qué puestos podrían ser ocupados por personas con diferentes tipos de discapacidad y con qué tipo de limitaciones. Ella reconoce que, aunque hay áreas donde se podría facilitar la inclusión, como en roles que no requieren movilidad constante, existen limitaciones significativas. Por ejemplo, señala que “no estamos preparados, por ejemplo, para tener una persona ciega en un cargo laboral aquí en la Universidad”, lo que indica que hay una falta de infraestructura y adaptaciones necesarias para ciertos tipos de discapacidad. Sin embargo, también destaca que ha habido casos exitosos, como el de un ingeniero de sistemas con una discapacidad física que pudo desempeñarse adecuadamente en su rol, afirmando que “sí tuvimos un ingeniero de sistemas que tenía esta parte mochilita y eso no le impidió, al hacer su trabajo”. Esto demuestra que es posible encontrar espacios laborales inclusivos si se realiza un análisis cuidadoso de las capacidades y necesidades de cada persona.

8.1.3.5.Percepciones sobre el espectro autista y nivel de conocimiento sobre esta condición.

En relación con las percepciones sobre el espectro autista y el nivel de conocimiento sobre esta condición, la jefe de área expresa que, aunque no tiene un conocimiento profundo sobre el autismo, es consciente de que existen diferentes niveles y manifestaciones de esta condición. Ella menciona que “el autismo obviamente tiene varios niveles o diferentes formas de manifestación”,

lo que sugiere que hay una diversidad en las capacidades de las personas con TEA. Reconoce que muchas personas pueden tener habilidades valiosas, pero que a menudo se les niega la oportunidad de demostrarlo debido a estigmas y falta de información. En este sentido, enfatiza la importancia de la sensibilización y la formación del personal, sugiriendo que “se pudiera soñar con traerse tantas cosas, pero también tienes que valorar si las condiciones que le vas a ofrecer le van a favorecer su condición de salud”. Esto implica que se deben implementar cursos obligatorios para todos los colaboradores, con el fin de crear un ambiente más inclusivo y comprensivo. La jefe de área concluye que “en la medida en que haya apertura y disposición, pues nos hacen más fácil el trabajo”, lo que resalta la necesidad de un cambio cultural dentro de la universidad para facilitar la inclusión.

Sin embargo, la jefe de área también señala que la inclusión de personas con discapacidad enfrenta barreras significativas, especialmente en términos de recursos económicos. Ella menciona que “si hay compromiso de la alta dirección, seguramente tendremos que tener posibilidades económicas para poder hacer inversiones que se requieran”. Esto implica que, sin un respaldo financiero adecuado, las iniciativas de inclusión pueden verse limitadas. Además, destaca que la universidad actualmente enfrenta “dificultades que tiene que sobreponerse y hay unas prioridades económicas distintas”, lo que complica aún más la situación. La baja de estudiantes y las dificultades con el Sistema de Transferencia de Valores (STV), junto con la condición socio-política del país, han llevado a la universidad a revisar su sostenibilidad y a priorizar ciertos aspectos sobre otros. Esto resalta la necesidad de un compromiso claro y recursos disponibles para implementar cambios significativos en la inclusión laboral.

8.1.3.6. Impacto de la inclusión laboral de personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) en la universidad.

Finalmente, el impacto de la inclusión laboral de personas con trastorno del espectro autista (TEA) en la universidad es considerado como un aspecto positivo y enriquecedor. La jefe de área argumenta que incluir a estas personas no solo es coherente con la misión y visión institucional de ser inclusivos, sino que también contribuye a construir una sociedad más equitativa. Ella afirma que “con eso no construye, sigue construyendo sociedad, sigue construyendo país, sigue generando oportunidades”, lo que indica que la inclusión tiene un efecto multiplicador en la comunidad. Al dar oportunidades a personas con TEA, se fomenta un ambiente de trabajo diverso que puede enriquecer la cultura organizacional y promover la aceptación y el respeto por las diferencias. Además, menciona que la inclusión de personas con discapacidad puede ayudar a fortalecer la identidad de la universidad, señalando que “si decimos que somos inclusivos, pues debemos ser coherentes, que hayan prácticas que denoten”. Sin embargo, también advierte que es crucial cuidar el entorno laboral para que sea adecuado y favorable para estas personas, considerando sus necesidades específicas, como la sensibilidad a ruidos o el estrés en situaciones nuevas.

Así las cosas, la inclusión laboral de personas con TEA no solo beneficia a los individuos, sino que también enriquece a la comunidad universitaria en su conjunto, promoviendo un ambiente de trabajo más justo y equitativo, siempre y cuando se cuente con el compromiso y los recursos necesarios para llevar a cabo estas iniciativas.

Como se ha podido observar, a través de estos 6 aspectos se ha realizado un exhaustivo acercamiento al área de Talento Humano y sus potencialidades para reclutar y permitir la adaptación de personas por ejemplo con déficit de atención, hiperactividad o asperger, que hoy en día son muy comunes, a tareas y roles administrativos en la universidad, insumos que, unidos con los hallazgos de la revisión de cartillas, documentos y protocolos propios del área, redundarán en conclusiones sólidas y diagnósticas de los subprocesos actuales de gestión humana, las políticas,

prácticas y cultura organizacional existentes en relación con la discapacidad, para evidenciar fallas y áreas de mejora.

8.1.4. Fallas y áreas de mejora de la gestión humana en términos de inclusión laboral

Para abordar el reconocimiento de áreas de mejora en la gestión del talento humano de la universidad, se citarán los hallazgos del informe titulado "Informe de evaluación cualitativa sobre la percepción que tienen los usuarios de los procesos del ciclo de gestión del talento humano en la Pontificia Universidad Javeriana Cali" elaborado en 2015 con el propósito de evaluar la efectividad y la percepción de los servicios ofrecidos en la gestión del talento humano en la universidad, que es el único antecedente encontrado sobre actualización o modernización del modelo de gestión humana. Posteriormente, se describirán las fallas en los procesos analizados en términos de vinculación laboral de personas con discapacidad, especialmente con TEA y se explicará la necesidad de implementar una serie de estrategias alineadas con la Responsabilidad Social Empresarial y el Pacto de la Competitividad, para en el siguiente apartado establecer una propuesta de mejoramiento a algunos procesos del modelo de gestión actual.

8.1.4.1. Informe de evaluación sobre el modelo de gestión humana de la universidad.

El informe de la evaluación cualitativa sobre la percepción de los usuarios respecto a los procesos del Ciclo de Gestión del Talento Humano en la Pontificia Universidad Javeriana Cali fue elaborado por Marisol Benavides Palomino y Hernando García. Este estudio tiene como objetivo principal conocer cómo los usuarios perciben los servicios ofrecidos por la Oficina de Gestión Humana. Se plantearon objetivos específicos que incluyen identificar la experiencia de los participantes con estos servicios, valorar el impacto de los procesos en las labores diarias de los usuarios, y determinar un árbol de Atributos Críticos para la Calidad (CPC) en la prestación de dichos servicios.

Benavides y García (2014) para llevar a cabo esta evaluación, usaron una metodología cualitativa que combinó la realización de grupos focales y entrevistas individuales con diversos actores de la Universidad. Se establecieron criterios de inclusión para los participantes, asegurando la representación de diferentes niveles de colaboración dentro de la institución, incluyendo apoyo administrativo, directores y profesores a tiempo completo. Las actividades de recolección de datos se desarrollaron del 1 de octubre al 24 de noviembre de 2014, y se llevaron a cabo un total de 4 grupos focales con 33 participantes y 11 entrevistas individuales, sumando 44 participantes en total.

Los hallazgos obtenidos por Benavides y García (2014) se enfocan principalmente en tres áreas clave: fortalezas, oportunidades de mejora y aspectos generales relacionados con la gestión del talento humano. Entre las fortalezas, los usuarios destacan una mayor agilidad en ciertos procesos de contratación, especialmente para docentes de hora cátedra, lo que ha sido percibido positivamente en cuanto a la rapidez de las respuestas en estos procedimientos. Esta percepción de agilidad es fundamental, ya que indica un avance en la eficiencia de los servicios, lo cual contribuye a un entorno laboral más dinámico y adaptable. Asimismo, se resalta la calidez en el trato por parte del personal de la Oficina, lo que genera un sentido de confianza y cercanía entre los colaboradores y el equipo de gestión.

Sin embargo, a pesar de estas fortalezas, los resultados alcanzados por Benavides y García (2014), también revelan una serie de oportunidades de mejora que son cruciales para el desarrollo del talento humano en la universidad. Un punto destacado es la necesidad de mejorar los tiempos de respuesta en varias áreas. Por ejemplo, se identificó que los usuarios desean una comunicación más efectiva y clara sobre el estado y avance de los procesos de selección y vinculación, lo que contribuye a una mayor satisfacción y confianza en la gestión del talento humano. Además, se

subraya la importancia de proporcionar información accesible y oportuna sobre los nuevos ingresos de personal y los procesos de carnetización.

Otro hallazgo relevante es la percepción de que la inducción a nuevos colaboradores debe ser más rigurosa y específica. Si bien se reconocen los esfuerzos realizados hasta ahora en el proceso de inducción, los usuarios expresan que este debe ser extenso y profundo, asegurando que todos los nuevos ingresos comprendan a fondo sus responsabilidades desde el inicio. Esta mejora no solo beneficiaría a los nuevos empleados, sino que también aseguraría una integración más fluida en las dinámicas de trabajo existentes.

A nivel general, se manifiesta una preocupación compartida por el clima laboral, sugiriendo que la Oficina de Gestión Humana debería desarrollar encuestas de clima laboral que sean más claras y fácilmente accesibles, garantizando que sus resultados sean comunicados de forma oportuna a todos los interesados. En este sentido, los usuarios valoran positivamente la virtualización de la encuesta, pero requieren que la gestión se lleve a cabo con un enfoque más riguroso para obtener datos fiables que reflejen el verdadero ambiente laboral dentro de la universidad.

Las conclusiones de Benavides y García (2014) resaltan que estas percepciones deben ser consideradas como una oportunidad única para la mejora continua de los procesos del talento humano. Las recomendaciones sugieren que, en lugar de ver este estudio como un examen de desempeño, se debe enmarcar como una guía proactiva que ayude a identificar áreas de intervención para maximizar el impacto positivo de los servicios ofrecidos. La implementación de estas recomendaciones no solo es crítica para mejorar la satisfacción de los usuarios, sino que también debe estar alineada con la misión y visión de la universidad.

Además, se recomienda realizar un seguimiento regular y un estudio cuantitativo posterior a este análisis cualitativo para evaluar el impacto de las mejoras implementadas. Este proceso podría incluir el establecimiento de métricas y estándares claros que permitan medir la efectividad de los cambios realizados y asegurar que se mantenga un enfoque centrado en el usuario.

8.1.4.2. Fallas en los procesos analizados en términos de vinculación laboral de personas con discapacidad.

La caracterización del personal administrativo en la Pontificia Universidad Javeriana sede Cali revela que la institución cuenta con un total de 952 empleados, de los cuales 538 son mujeres y 414 son hombres. La mayoría de estos empleados están vinculados bajo la modalidad de planta y a tiempo completo. Sin embargo, esta diversidad de personal no se traduce en una inclusión efectiva de personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA), lo que sugiere la necesidad de implementar políticas y prácticas inclusivas que faciliten la integración de este grupo en el entorno laboral.

En cuanto a los procedimientos de atracción y vinculación, se identifican varias fallas significativas: la universidad utiliza plataformas que aplican inteligencia artificial para filtrar candidatos, lo que puede resultar en la exclusión de personas con TEA, ya que los criterios de selección pueden no considerar adecuadamente sus habilidades y potencialidades. Además, se observa una falta de conexiones con organizaciones que trabajen con personas con TEA, lo que limita las oportunidades de reclutamiento y la creación de convocatorias específicas. Por otro lado, las entrevistas presenciales pueden ser un obstáculo para estos candidatos, ya que el lenguaje no verbal puede generar ansiedad. Por lo tanto, se propone la realización de entrevistas telefónicas como una alternativa más accesible, aunque aún no se ha implementado de manera sistemática.

La cultura organizacional actual presenta barreras significativas para la inclusión de personas con TEA. Existen prejuicios y estigmas dentro de la cultura organizacional que afectan la percepción de las capacidades de estos individuos. La falta de sensibilización y capacitación del personal sobre el TEA contribuye a un ambiente de trabajo que no es completamente acogedor. Además, la ausencia de políticas claras y definidas sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad limita la capacidad de la universidad para implementar prácticas inclusivas efectivas. Por lo tanto, es crucial desarrollar y comunicar políticas que promuevan la diversidad y la inclusión en todos los niveles de la organización.

En lo que respecta a la gestión de beneficios y calidad de vida, se identifican necesidades de adaptaciones específicas en términos de beneficios y condiciones laborales para apoyar a los empleados con TEA. La falta de estas adaptaciones puede afectar negativamente su calidad de vida y bienestar en el trabajo. Asimismo, la capacitación del personal encargado de la gestión de talento humano es fundamental para mejorar la inclusión. Proporcionar formación sobre el TEA y las mejores prácticas para trabajar con personas con este trastorno puede ayudar a crear un ambiente más inclusivo y respetuoso.

También, el desarrollo del talento humano y el clima organizacional son aspectos importantes que impactan la inclusión. La implementación de programas de sensibilización y talleres de formación para el personal puede mejorar la disposición para trabajar con personas con TEA. Esto no solo beneficiaría a los individuos, sino que también enriquecería la cultura organizacional y mejoraría el clima laboral. Además, la inclusión de personas con TEA puede mejorar la dinámica del equipo y la cohesión en el entorno laboral. Sin embargo, esto solo será posible si se abordan las barreras existentes y se promueve un ambiente de aceptación y respeto.

Así las cosas, la Pontificia Universidad Javeriana sede Cali enfrenta varios desafíos en términos de inclusión laboral para personas con TEA en cargos administrativos. Las áreas de mejora incluyen la adaptación de los procesos de selección, la creación de políticas claras de inclusión, la sensibilización del personal y la implementación de adaptaciones necesarias en el entorno laboral. Por lo tanto, se recomienda revisar y adaptar los procesos de selección para ser más inclusivos, establecer conexiones con organizaciones de apoyo, implementar programas de capacitación y sensibilización, y desarrollar políticas claras de inclusión.

Dando respuesta al primer objetivo específico, se puede indicar que el diagnóstico de la cultura organizacional en el área de gestión humana de la Pontificia Universidad Javeriana se llevó a cabo mediante un análisis de sus elementos constitutivos: valores, creencias, normas y comportamientos, enfocado particularmente en la inclusión de personas con trastornos del espectro autista (TEA).

En cuanto a las fuentes primarias, se llevaron a cabo dos entrevistas semiestructuradas: una con el coordinador de atracción y vinculación laboral y otra con la jefe del área de talento humano. De estas entrevistas se obtuvieron percepciones directas sobre los desafíos y las oportunidades para la inclusión de personas con TEA. El coordinador destacó que, a pesar de la intención institucional de fomentar la equidad y diversidad, las prácticas actuales en el proceso de selección y reclutamiento carecen de una adecuada orientación hacia la inclusión. Por su parte, la jefe del área proporcionó información importante sobre las creencias y actitudes del personal, revelando la existencia de estigmas y preocupaciones sobre cómo interactuar con personas con TEA. Ambos testimonios subrayaron la falta de capacitación como un obstáculo significativo para la integración de este grupo en el entorno laboral.

Respecto a las fuentes secundarias, se realizó una exhaustiva revisión documental que incluyó políticas institucionales, informes de prácticas de gestión humana y literatura relacionada con la inclusión laboral de personas con discapacidad. Esta revisión permitió identificar una contradicción entre los valores declarativos de la universidad y su implementación efectiva en las prácticas cotidianas. Se observó que, si bien la universidad promueve principios de equidad y diversidad, estas no siempre se reflejan en políticas concretas que apoyen la inclusión de personas con TEA, así como en el comportamiento diario del personal organizado en el área de gestión humana.

A través de la combinación de estos enfoques metodológicos, se pudo evidenciar que la cultura organizacional de la universidad presenta limitaciones en la práctica de inclusión efectiva, destacando la necesidad urgente de implementar programas de sensibilización y de reformular políticas que alineen acciones con los valores de diversidad y equidad prometidos por la institución. Esto permitirá construir un ambiente de trabajo más cohesionado y enriquecedor para todos los miembros de la comunidad universitaria.

A continuación, se detallan los hallazgos de este diagnóstico en forma resumida:

En primer lugar, aunque la universidad promueve valores fundamentales como la equidad y la diversidad, estos no siempre se reflejan en la práctica diaria ni en las interacciones entre el personal y las personas con TEA. Esta discrepancia sugiere que, a pesar del compromiso institucional, la implementación de acciones concretas para apoyar la inclusión es limitada y requiere de un refuerzo significativo.

En segundo lugar, en lo referido a las creencias, se identificaron estigmas y prejuicios que afectan la disposición del personal para integrar a personas con TEA en el entorno laboral. Muchos empleados expresaron inseguridades sobre cómo interactuar con estas personas, lo que evidencia

una falta de conocimiento acerca de sus habilidades y potencialidades. Esto subraya la importancia de abordar la sensibilización y la educación como herramientas fundamentales para modificar estas creencias negativas.

En tercer lugar, sobre el análisis de las normas organizacionales, se reveló que las políticas de recursos humanos y los procesos de reclutamiento no están suficientemente orientados hacia la inclusión de personas con discapacidad. La falta de un marco normativo claro que facilite la adaptación de estos procesos a las necesidades de los candidatos con TEA contribuye a perpetuar una cultura organizacional que no promueve de manera activa la inclusión.

Finalmente, al evaluar los comportamientos observables del personal hacia la inclusión de personas con TEA, se encontró que, a pesar de las buenas intenciones manifestadas, la escasez de capacitación y sensibilización resultó en acciones que, en ocasiones, no favorecían la integración efectiva de estas personas. Este hallazgo resalta la necesidad urgente de transformar la cultura organizacional mediante la implementación de estrategias de formación continuas y el desarrollo de políticas inclusivas, alineando así las acciones del personal con los valores de diversidad y equidad establecidos por la universidad. Esto propiciaría un entorno de trabajo más cohesionado y enriquecedor para todos los miembros de la comunidad universitaria.

8.1.4.3. Áreas de mejora al modelo de gestión humana de la universidad en términos de la Responsabilidad Social Empresarial y el Pacto de la Competitividad.

El ciclo de gestión del talento humano es esencial para alinear el desarrollo del capital humano con los objetivos estratégicos de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Este apartado presenta un análisis que identifica las fortalezas y oportunidades de mejora en diversos procesos, tales como la Dirección Estratégica del Talento Humano, Selección y Vinculación, Compensación, Gestión del Desempeño del modelo de gestión del talento humano actual, basado en el ejercicio

de recolección de información para el diagnóstico realizado y el informe cualitativo de evaluación de Benavides y García (2014) sobre el ciclo de gestión humana de la universidad, que aporta una muy rica información sobre los procesos del modelo.

A continuación, se analizan los aspectos positivos, que evidencian la efectividad del área de gestión humana, así como áreas que requieren atención para optimizar el servicio y aumentar la satisfacción laboral. Este análisis se enmarca en el compromiso de la universidad con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el Pacto de la Competitividad, que busca la inclusión laboral de personas con Trastornos del Espectro Autista (TEA). Este análisis será insumo para el plan de acción presentado en el siguiente aparte:

Tabla 4 Fortalezas y oportunidades de mejora por proceso del modelo de gestión humana

| CATEGORÍA | FORTALEZAS | OPORTUNIDADES DE MEJORA |
|--|---|--|
| Proceso 1: Dirección Estratégica del Talento Humano | | |
| Planeación Estratégica del Talento Humano | Lograr una mayor visualización de los procedimientos y servicios que se ofrecen y gestionan desde la Oficina de Gestión Humana. | Garantizar que la información del avance y ejecución de los procesos se brinda de manera clara y oportuna. La transparencia en la comunicación no solo mejora la confianza de los colaboradores en la Oficina de Gestión Humana, sino que también es un componente clave de la Responsabilidad Social Empresarial. Implementar protocolos de comunicación que incluyan actualizaciones regulares sobre procesos, acceso a la información mediante plataformas amigables y la utilización de diversos canales (como reuniones, newsletters y plataformas digitales) garantizará que todos los colaboradores, incluidos aquellos con necesidades especiales, tengan acceso a la información de manera efectiva. Esto fortalecerá la rendición de cuentas de la gestión humana y fomentará un sentido de pertenencia entre todos los empleados. |
| | Garantizar recursos suficientes en la prestación del servicio para asegurar | Lograr mayor acercamiento de la Oficina de Gestión Humana a los Colaboradores de toda la Universidad. Para asegurar que todos los colaboradores sientan un acercamiento genuino e inclusivo por parte de la Oficina de Gestión Humana, es fundamental establecer mecanismos de interacción continua. Esto puede incluir la organización de encuentros |

| | | |
|---|--|---|
| | respuesta oportuna. | periódicos, foros de discusión donde se escuchen las sugerencias de los colaboradores y la utilización de tecnologías que faciliten la comunicación directa. Además, desarrollar programas de sensibilización que capaciten a los miembros del equipo de gestión sobre la importancia de la inclusión y la atención a la diversidad promoverá un ambiente laboral más acogedor y participativo. Así, todos los empleados, independientemente de sus particularidades, podrán participar activamente en la vida organizacional. |
| Proceso 2: Selección y Vinculación | | |
| Selección | Se distingue la Oficina de Gestión Humana como un aliado en los procesos de apoyo para la selección de profesores. | Lograr que la información del estado y avance del cubrimiento de vacantes sea entregada de manera oportuna y completa a todos los interesados. Para fomentar una cultura de transparencia, es esencial que la gestión de las vacantes sea pública y accesible. Esto puede incluir la creación de un tablero de control en línea donde se muestre el estado de las vacantes y el progreso del proceso de selección. Esta práctica no solo beneficiará a los solicitantes, haciéndolos sentir más incluidos y parte del proceso, sino que también refuerza la imagen de la organización como responsable y ética en sus prácticas de contratación, promoviendo la equidad en el acceso a oportunidades laborales. |
| | Se percibe que el ingreso de una personal adicional al equipo agilizado el proceso de selección personal. | Desarrollar procesos de selección de personal más ágiles. La agilidad en el proceso de selección es crucial para atraer y retener talento. Implementar herramientas tecnológicas que automaticen partes del proceso, como la revisión de candidaturas y la programación de entrevistas, permitirá que la selección sea más eficiente. Esto, a su vez, generará una experiencia más positiva para todos los candidatos, mostrando que la organización valora su tiempo. Considerar enfoques inclusivos que aseguren accesibilidad para candidatos diversos también fortalecería el compromiso de la organización con la Responsabilidad Social Empresarial. |
| Vinculación | Se percibe mayor agilidad en el proceso de contratación para docentes hora cátedra. | Consistentemente informar a los colaboradores sobre nuevos ingresos de personal. Mantener informados a los colaboradores sobre nuevos ingresos contribuye a una mejor integración del personal en el equipo. Crear comunicados regulares y formatos atractivos que den la bienvenida a nuevos miembros, incluyendo detalles sobre sus roles y backgrounds, fomenta un ambiente laboral inclusivo y acogedor. |

| | | |
|---|--|---|
| | | Esto no solo ayuda en la cohesión del equipo, sino que también representa un compromiso con la integración y el sentido de comunidad dentro de la institución. |
| | La respuesta para la creación del NIT es casi inmediata. | Lograr que la carnetización de los colaboradores se haga de manera ágil. Agilizar el proceso de carnetización asegura que todos los colaboradores, incluyendo a aquellos con necesidades especiales, reciban sus identificaciones de forma rápida y sin inconvenientes. Optimizar este proceso puede incluir la utilización de tecnologías que permitan la creación y entrega instantánea de carnets. Además, asegurar que el proceso sea accesible y claro para todos los empleados solidifica el compromiso de la organización con la inclusión y mejora la experiencia del colaborador desde el inicio de su trayectoria en la empresa. |
| Proceso 3: Compensación y Administración Laboral | | |
| Emisión de Certificaciones Laborales | de Se percibe como acertada la virtualización del acceso a los certificados laborales. | La virtualización no solo facilita el acceso a los certificados laborales, sino que también promueve la inclusión y la sostenibilidad. Implementar un sistema en línea que permita a todos los empleados obtener sus certificados de manera rápida y eficaz fomenta la transparencia y reduce la carga administrativa tanto para el personal de Recursos Humanos como para los colaboradores. A su vez, esto puede incluir medidas que aseguren que todas las personas, independientemente de su nivel de habilidad tecnológica, puedan acceder a esta plataforma. |
| Asesoría laboral, legal y tributaria | Acompañamiento para profesores extranjeros que requieren renovación de documentos para VISA. | Garantizar que todos los colaboradores conozcan la información y trámites para licencias y permisos de manera clara, completa y oportuna. La claridad en la comunicación sobre licencias y permisos es esencial para que los colaboradores se sientan apoyados y empoderados en su lugar de trabajo. Implementar un sistema estructurado de comunicación que incluya guías accesibles y sesiones informativas puede ayudar a que todos los empleados comprendan sus derechos y los procesos que deben seguir. Esto podría incluir la adaptación de la información para aquellos colaboradores que pueden tener barreras de comprensión, como los que no dominan el idioma oficial o aquellos con menos familiaridad con los procesos administrativos. |
| | Respuesta clara, completa y | Mejorar la comunicación sobre solicitudes de información, garantizando tiempos de respuesta |

| | |
|---|---|
| oportuna a solicitudes de información relacionadas con cesantías, licencias, y otros. | a adecuados. Establecer protocolos para asegurar que todas las solicitudes de información sean respondidas de manera oportuna y comprensible es una práctica fundamental para demostrar el compromiso de la organización con la transparencia y el respeto hacia los colaboradores. Utilizar herramientas de gestión de casos que permitan hacer seguimiento a las solicitudes de información y que garanticen tiempos de respuesta claros puede contribuir significativamente a este objetivo. |
|---|---|

Proceso 4: Gestión del Desempeño y Desarrollo del Talento Humano

| | | |
|---|-----|--|
| Planeación de los programas | N.A | Garantizar que se brinde un acompañamiento ágil en procesos de capacitación para todas las unidades. Esta mejora debe considerar la creación de programas de capacitación inclusivos que sean accesibles para todos los colaboradores, incluyendo personas con Trastornos del Espectro Autista (TEA). Al hacerlo, se promueve un entorno laboral que valora la diversidad y crea oportunidades de desarrollo para todos. |
| Se percibe acompañamiento en la formación de Directivos, Secretarías Auxiliares y profesores. | y | Propender por un portafolio de beneficios equitativo para todos los colaboradores. Implementar un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial que busque garantizar que todos los colaboradores, especialmente aquellos en grupos vulnerables, tengan acceso a un conjunto de beneficios que respete sus necesidades específicas. Esto también puede mejorar la equidad y la satisfacción laboral, contribuyendo a una cultura corporativa que celebra la diversidad y la inclusión. |
| | | Asegurar que los resultados de las Evaluaciones de desempeño se utilicen para el diseño de capacitaciones específicas. Incorporar indicadores que evalúen no solo el rendimiento individual sino también la capacidad de los colaboradores para trabajar en un entorno inclusivo. Usar estos resultados para crear capacitaciones que no solo mejoren las habilidades laborales, sino que también fomenten una comprensión y valoración de la diversidad en el entorno laboral, alineándose así con los principios del Pacto de la Competitividad. |

Proceso 5: Bienestar, Salud y Seguridad en el Trabajo

| | | |
|------------------------|---|--|
| Programas de Bienestar | de Incremento en actividades de celebraciones, recreación y reconocimiento. | Adaptar programas de bienestar para ser inclusivos con empleados con TEA. Al adaptar los programas de bienestar, es crucial implementar prácticas que consideren las necesidades específicas de los empleados con TEA. Esto no solo implica ajustar la |
|------------------------|---|--|

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| | | <p>forma en que se ofrecen las actividades, sino también asegurar que se realicen sensibilizaciones sobre la importancia de la inclusión y que se fomente un ambiente acogedor. De este modo, se expanden las oportunidades de participación y se refuerza el compromiso social de la organización hacia la diversidad y la equidad.</p> |
| | Percepción positiva sobre actividades recreativas. | <p>Asegurar que los colaboradores conozcan adecuadamente los beneficios y programas de bienestar. Para que todos los colaboradores, incluidas aquellas personas con TEA, comprendan y aprovechen los beneficios disponibles, es fundamental implementar estrategias de comunicación efectivas y accesibles. Esto puede incluir la creación de materiales informativos adaptados, sesiones de información personalizadas y la utilización de diferentes formatos (visual, auditivo, etc.) para garantizar que la información llegue a todos de manera clara. Además, fomentar una cultura organizacional en la que se pueda plantear dudas y recibir asesoría puede ayudar a asegurar que todos se sientan incluidos y valorados.</p> |
| Programas de Seguridad y Salud | Mejora en el acompañamiento por parte de Salud Ocupacional. | <p>Implementar ajustes ergonómicos en los puestos de trabajo para empleados con TEA. Los ajustes ergonómicos no solo buscan mejorar el confort físico, sino que también son esenciales para fomentar un ambiente laboral inclusivo donde todos los colaboradores puedan desempeñarse al máximo de su potencial. Implementar cambios como escritorios ajustables, sillas ergonómicas y espacios de trabajo que minimicen el ruido y las distracciones es crucial para el bienestar de los empleados con TEA.</p> |
| | Se percibe mejoría en el acompañamiento para ergonomía en algunos casos. | <p>Desarrollar programas de sensibilización sobre diversidad y bienestar que incluyan la temática de TEA. La sensibilización y educación sobre TEA es fundamental para construir un entorno de trabajo más comprensivo y empático. Estos programas pueden incluir talleres, charlas y actividades interactivas que ayuden a los colaboradores a entender las características del TEA, sus implicaciones en el ambiente laboral y cómo pueden apoyar a sus compañeros.</p> |

Fuente: Elaboración propia con base en Benavides y García (2014) y diagnóstico.

Con el propósito de comprender el contexto en el que se desarrollará la estrategia de inclusión laboral en la Pontificia Universidad Javeriana Cali, también se realizó una evaluación del entorno externo a través de la metodología PESTEL.

El análisis PESTEL permitió examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que pueden influir en la implementación de estrategias de inclusión laboral. A partir de esta evaluación, se identificaron oportunidades que pueden fortalecer la viabilidad del modelo, así como desafíos que requieren estrategias específicas para su abordaje. Integrar esta perspectiva permitió no solo contextualizar la iniciativa dentro de un marco más amplio, sino también anticipar barreras potenciales y diseñar soluciones alineadas con la realidad nacional e institucional.

A continuación, se presenta el diagnóstico realizado, en el cual se exponen los hallazgos clave derivados del estudio de la situación actual de la universidad y su capacidad para implementar un modelo de inclusión laboral efectivo.

Político: Se identificaron regulaciones y políticas gubernamentales favorables a la inclusión laboral de personas con discapacidad, tales como la Ley 1618 de 2013 y la Ley 1346 de 2009, que establecen el marco de protección de los derechos de esta población. Además, existen iniciativas gubernamentales que fomentan la inclusión laboral mediante incentivos para empresas y organizaciones que promuevan la contratación de personas con discapacidad.

Económico: Se evaluaron los costos de adaptación en términos de infraestructura, tecnología y capacitación del personal, así como los beneficios fiscales disponibles para las empresas que implementan prácticas inclusivas. Se identificaron líneas de financiamiento y subsidios que pueden apoyar la implementación de programas de inclusión, además de considerar el impacto positivo que la diversidad laboral tiene en la productividad y el clima organizacional.

Social: Se analizó la creciente demanda por diversidad en los entornos laborales y la importancia de generar una cultura de inclusión. La sensibilización de la comunidad universitaria y empresarial es fundamental para el éxito de este tipo de iniciativas, pues la aceptación y el apoyo del equipo de trabajo influyen directamente en la integración de personas con TEA. También se consideró el impacto social positivo de la inclusión, mejorando la percepción de equidad y responsabilidad social dentro de las instituciones.

Tecnológico: Se revisaron herramientas de accesibilidad digital, como software de apoyo en la comunicación, plataformas de formación en línea adaptadas y aplicaciones que facilitan la gestión del trabajo para personas con TEA. Se exploraron avances en inteligencia artificial y automatización de procesos que pueden mejorar la experiencia de inclusión en el ámbito laboral.

Medioambiental: Se destacó la necesidad de infraestructuras sostenibles y accesibles que garanticen entornos laborales adecuados. La implementación de criterios de diseño universal es esencial para asegurar la accesibilidad de los espacios físicos y tecnológicos. Además, se consideró la importancia de prácticas sostenibles en la adaptación de espacios de trabajo, promoviendo un entorno ecológicamente responsable e inclusivo.

Legal: Se revisó el marco normativo vigente que respalda la inclusión laboral y protege los derechos de las personas con discapacidad. Se destacó la importancia del cumplimiento de normativas internacionales, como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU, y de la implementación de políticas internas en las instituciones que fomenten la equidad y la no discriminación.

Del análisis PESTEL se concluye que hay diversos ámbitos que favorecen la implementación de estrategias de inclusión laboral en la PUJ Cali, mientras que otros presentan desafíos que requieren estrategias específicas para su abordaje. El factor político y legal

representan un entorno favorable debido a la existencia de regulaciones y políticas gubernamentales que respaldan la inclusión de personas con discapacidad. Además, el creciente interés social por la equidad y diversidad en el ámbito laboral refuerza la viabilidad de este proyecto.

Los factores económico y tecnológico presentan desafíos importantes. Los costos de adaptación de infraestructuras y formación del personal pueden ser una barrera si no se gestionan adecuadamente con financiamiento externo y alianzas estratégicas. Asimismo, la brecha digital y la falta de herramientas tecnológicas especializadas pueden limitar el acceso equitativo a los espacios laborales si no se desarrollan soluciones accesibles y sostenibles.

Se identificó la necesidad de garantizar que las adaptaciones en infraestructura se realicen bajo principios de sostenibilidad. Las modificaciones físicas deben ser inclusivas sin generar un impacto negativo en el medioambiente.

A partir del diagnóstico, se diseñó un nuevo ciclo de gestión humana que integra la responsabilidad social empresarial (RSE) y la inclusión laboral como pilares fundamentales. Este ciclo no solo busca generar oportunidades de empleo para personas con TEA, sino también transformar la cultura organizacional en torno a la diversidad y la equidad. La inclusión no debe ser vista como una política aislada, sino como un componente esencial en la gestión del talento humano, promoviendo la equidad de oportunidades y el reconocimiento del valor que cada individuo puede aportar al entorno laboral.

El modelo desarrollado articula estrategias en tres niveles clave: atracción, desarrollo y retención del talento. En la fase de atracción, se establecen procesos de selección adaptados, garantizando que los criterios de reclutamiento no excluyan a personas con TEA por barreras estructurales o sesgos inconscientes. Además, se fomenta la concienciación de los empleadores

sobre la importancia de la diversidad en el entorno laboral. En el nivel de desarrollo, se implementan programas de capacitación específicos, asegurando que tanto las personas con TEA como sus equipos de trabajo cuenten con las herramientas necesarias para optimizar su desempeño y fomentar un ambiente de apoyo mutuo. Finalmente, en la fase de retención, se promueve la implementación de ajustes razonables y un acompañamiento continuo, evitando la rotación prematura de talento e incentivando el crecimiento profesional dentro de la organización.

La articulación con el Pacto de Productividad se convierte en un eje estratégico fundamental para garantizar la implementación efectiva del modelo. A través de esta alianza, se establecen sinergias con actores clave, como empresas, entidades gubernamentales y organizaciones especializadas en inclusión laboral. Este ecosistema de colaboración facilita la generación de políticas públicas, la obtención de financiamiento y el acceso a recursos técnicos para mejorar la adaptabilidad de los procesos. Además, el Pacto de Productividad brinda orientación sobre mejores prácticas en inclusión laboral, lo que permite a la PUJ Cali consolidarse como un referente en la implementación de modelos sostenibles de gestión humana.

La participación de diferentes stakeholders es clave para fortalecer el ecosistema de inclusión y generar un impacto significativo en la empleabilidad de personas con TEA.

Figura 12 *Propuesta ciclo de gestión de talento humano*

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias que se establecerán en el siguiente plan de acción como resultado del segundo objetivo específico, están alineadas con la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial RSE y el Pacto de la Productividad, los cuales son referentes normativos y filosóficos del nuevo objetivo del ciclo de la gestión humana en la universidad, tal como se evidencia en la figura 12:

Atraer, desarrollar y cuidar el mejor talento humano, promoviendo su identidad y generando condiciones competitivas, con el fin de consolidar un equipo humano que se oriente al logro de los objetivos institucionales. Además, fomentar la responsabilidad social empresarial a

través de la inclusión laboral de personas con Trastornos del Espectro Autista (TEA), contribuyendo así al avance del Pacto de la Competitividad y a la creación de un entorno laboral diverso y equitativo que refleje los principios de inclusión y sostenibilidad.

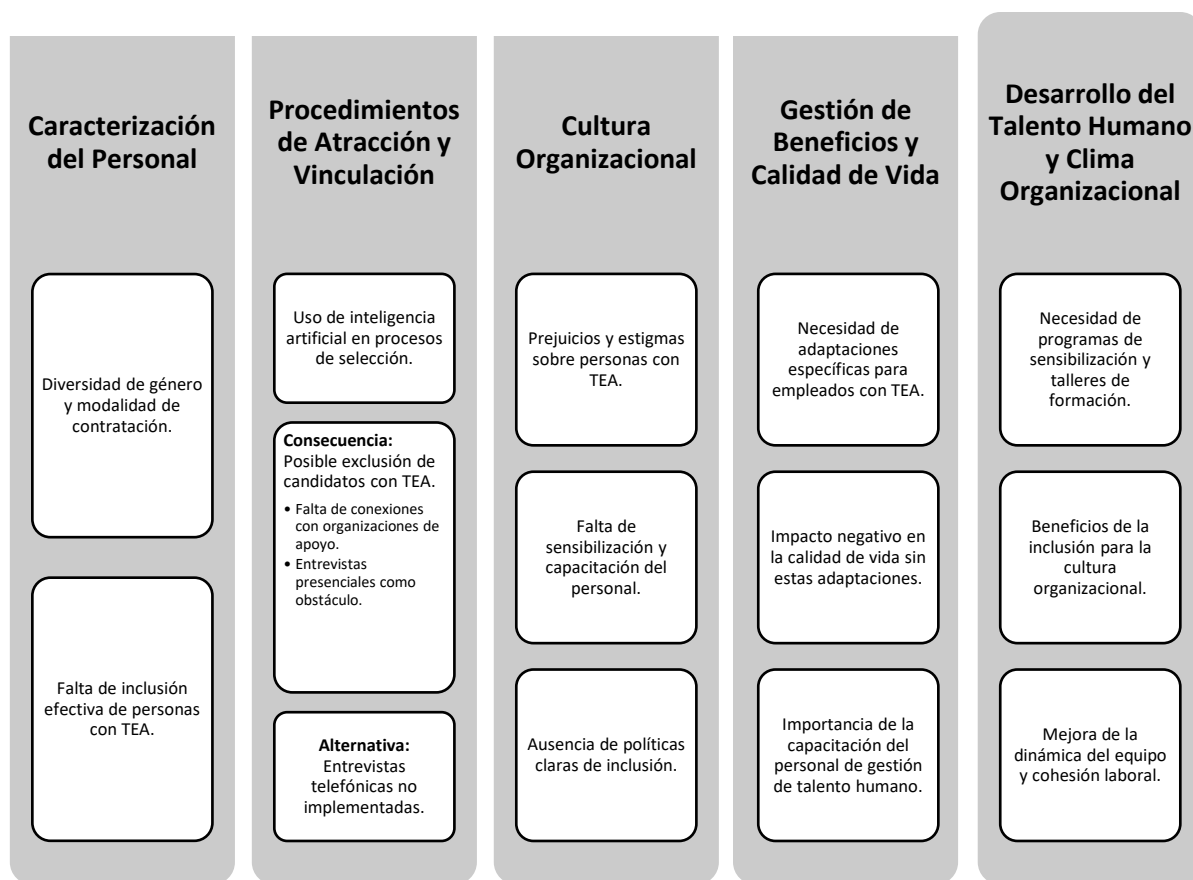
Este nuevo objetivo integra una visión más amplia sobre la diversidad humana y la necesidad de ofrecer mayores oportunidades de vinculación y permanencia laboral a personas en condición de discapacidad. El ciclo de la gestión humana también debe ajustarse a esta visión, quedando así: Inicia con la planeación del talento humano, abarcando la atracción, selección y vinculación de personal, incluyendo estrategias específicas para fomentar la inclusión laboral de personas con Trastornos del Espectro Autista (TEA). También comprende la compensación y administración laboral, la gestión de seguridad y salud en el trabajo, y la promoción de un clima laboral que respete la diversidad. Finalmente, el ciclo concluye con el desarrollo del talento humano, enfocado en garantizar un crecimiento equitativo y sostenible que contribuya a los objetivos institucionales y a la responsabilidad social de la universidad.

Aunque estas recomendaciones al modelo de gestión humana en la universidad se han pensado a nivel general, las estrategias que se proponen para mejorar la inclusión laboral de personas con trastornos dentro del espectro autista, se han ajustado para cargos administrativos, dado que se considera que los cargos de tipo magisterial implicarían otro tipo de cuestiones pedagógicas y éticas que no se abordan en la presente consultoría. Así las cosas, las estrategias que se presentan a continuación aportan a una nueva visión de inclusión laboral de personas con discapacidad al modelo de gestión humana de la universidad basado en infraestructura, atracción, selección y vinculación, así como en bienestar y desarrollo del talento.

8.2. Plan de acción detallado con adaptaciones específicas en los tres subprocesos de Gestión del Talento Humano

Ahora bien, con base en el ejercicio diagnóstico de la gestión humana en la universidad, junto con las fallas evidenciadas y las áreas de mejora identificadas con base en el informe de Benavides y García (2014), es posible proponer una serie de estrategias para la vinculación y permanencia de personas con TEA en cargos administrativos, las cuales se basan en la siguiente ruta, diseñada conforme a los hallazgos del diagnóstico:

Figura 13 Fallas en la inclusión laboral de personas TEA



Fuente: Elaboración propia.

La inclusión laboral de personas con TEA en entornos universitarios representa un desafío y, al mismo tiempo, una oportunidad significativa para enriquecer la cultura organizacional y promover la diversidad. En la Pontificia Universidad Javeriana Cali, se reconoce la importancia

de crear un ambiente de trabajo inclusivo que no solo respete las diferencias individuales, sino que también valore las habilidades únicas que cada persona puede aportar.

Por tanto, en este apartado se detallan un conjunto de estrategias diseñadas para facilitar la inclusión de personas con TEA en cargos administrativos. Estas estrategias se centran en tres áreas clave: la infraestructura física, los procesos de selección y vinculación, y el acompañamiento continuo de los empleados.

La infraestructura física se aborda desde la perspectiva de crear un entorno de trabajo que minimice las distracciones y maximice la comodidad, asegurando que todos los empleados, independientemente de sus necesidades, puedan desempeñarse de manera efectiva. Por otro lado, los procesos de selección y vinculación se revisan y adaptan para garantizar que las personas con TEA tengan la oportunidad de demostrar su potencial, eliminando prejuicios y estigmas que puedan existir en el proceso de contratación. Finalmente, el acompañamiento y la permanencia de estos empleados se consideran fundamentales para su éxito a largo plazo, proporcionando el apoyo necesario para su integración y desarrollo profesional.

Por tanto, se proponen tres estrategias concretas, cada una con sus respectivas acciones tácticas y su valoración financiera:

- Crear un entorno físico que minimice distracciones y promueva la accesibilidad y comodidad.
- Revisar y adaptar los procesos de selección para ser más inclusivos.
- Proporcionar un acompañamiento continuo a los empleados con TEA.

8.2.1. Estrategia 1: Crear un entorno físico que minimice distracciones y promueva la accesibilidad y comodidad.

La estrategia se centra en crear un entorno físico que minimice las distracciones y facilite la concentración, al mismo tiempo que se promueve la accesibilidad y la comodidad. Esto incluye la adaptación de espacios de trabajo y la implementación de tecnología que apoye a los empleados con TEA. Esta estrategia se materializa en las siguientes acciones tácticas:

- Espacios de trabajo:

- Diseñar áreas de trabajo con paneles acústicos para reducir el ruido ambiental y permitir un enfoque más efectivo en las tareas.

- Proveer estaciones de trabajo ajustables que permitan a los empleados elegir entre estar sentados o de pie, promoviendo su comodidad y bienestar.

- Señalización y navegación:

- Implementar señalización clara y visual en toda la universidad, utilizando pictogramas y colores que faciliten la orientación, ayudando a los empleados a navegar por el campus sin confusión.

- Crear un mapa interactivo de la universidad que incluya rutas accesibles y puntos de interés, disponible en formato digital y físico.

- Tecnología asistencial:

- Proveer herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación, como software de apoyo visual y aplicaciones de gestión de tareas, que ayuden a los empleados a organizar su trabajo y comunicarse de manera efectiva.

- Asegurar que todos los equipos informáticos sean accesibles y adaptables a las necesidades de los empleados con TEA, incluyendo opciones de personalización de software y hardware.

Tabla 5 Presupuesto estimado estrategia 1

| Descripción | Costo Unitario (COP) | Cantidad | Subtotal (COP) |
|---|----------------------|----------|---------------------|
| 1. Espacios de Trabajo | | | |
| Paneles Acústicos | \$300,000 | 20 | \$6,000,000 |
| Estaciones de trabajo ajustables | \$1,500,000 | 10 | \$15,000,000 |
| Subtotal Espacios de Trabajo | | | \$21,000,000 |
| 2. Señalización y Navegación | | | |
| Señalización clara y visual | \$50,000 | 50 | \$2,500,000 |
| Mapa interactivo de la universidad | \$5,000,000 | 1 | \$5,000,000 |
| Subtotal Señalización y Navegación | | | \$7,500,000 |
| 3. Tecnología Asistencial | | | |
| Herramientas tecnológicas para comunicación | \$200,000 | 10 | \$2,000,000 |
| Adaptación de equipos informáticos | \$1,000,000 | 10 | \$10,000,000 |
| Subtotal Tecnología Asistencial | | | \$12,000,000 |
| Total General Estimado | | | \$40,500,000 |

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2. Estrategia 2: Revisar y adaptar los procesos de selección para ser más inclusivos

La estrategia se enfoca en revisar y adaptar los procesos de selección para ser más inclusivos, asegurando que las personas con TEA tengan la oportunidad de demostrar sus habilidades y potencial. Esto implica la modificación de criterios de selección y la capacitación del personal encargado de las entrevistas. Esta estrategia se materializa en las siguientes acciones tácticas:

- Revisión de perfiles de selección:
 - Modificar los criterios de selección de cargos administrativos para incluir habilidades y potencialidades específicas de personas con TEA, asegurando que se valoren sus capacidades únicas.
 - Establecer conexiones con organizaciones que trabajen con personas con TEA para facilitar la atracción de talento, creando un canal de comunicación y colaboración.

- Proceso de entrevista:

- Implementar entrevistas telefónicas como opción estándar para candidatos con TEA, lo que puede reducir la ansiedad y permitir una comunicación más efectiva.
- Capacitar a los entrevistadores en técnicas de entrevista inclusivas y en la comprensión del espectro autista, asegurando que estén preparados para crear un ambiente acogedor y comprensivo.
 - Adaptaciones en el proceso de selección:
- Ofrecer pruebas de selección que se centren en habilidades prácticas y no en habilidades comunicativas, permitiendo que los candidatos demuestren su capacidad en un entorno controlado y cómodo.

Tabla 6 *Presupuesto estimado estrategia 2*

| Descripción | Costo Unitario (COP) | Cantidad | Subtotal (COP) |
|---|-----------------------------|-----------------|-----------------------|
| 1. Revisión de Perfiles de Selección | | | |
| Modificación de criterios de selección | \$500,000 | 1 | \$500,000 |
| Conexión con organizaciones de TEA | \$300,000 | 1 | \$300,000 |
| Subtotal Revisión de Perfiles | | | \$800,000 |
| 2. Proceso de Entrevista | | | |
| Implementación de entrevistas telefónicas | \$100,000 | 10 | \$1,000,000 |
| Capacitación de entrevistadores | \$250,000 | 10 | \$2,500,000 |
| Subtotal Proceso de Entrevista | | | \$3,500,000 |
| 3. Adaptaciones en el Proceso de Selección | | | |
| Pruebas de selección centradas en habilidades | \$150,000 | 5 | \$750,000 |
| Adaptaciones de materiales de selección | \$200,000 | 1 | \$200,000 |
| Subtotal Adaptaciones en el Proceso | | | \$950,000 |
| Total General Estimado | | | \$5,200,000 |

Fuente: Elaboración propia.

8.2.3. Estrategia 3: Proporcionar un acompañamiento continuo a los empleados con TEA

La estrategia se basa en proporcionar un acompañamiento continuo a los empleados con TEA, asegurando que se sientan apoyados y valorados en su entorno laboral. Esto incluye la

implementación de programas de inducción, capacitación y evaluación regular. Esta estrategia se materializa en las siguientes acciones tácticas:

- Programa de inducción:

- Desarrollar un programa de inducción específico para empleados con TEA, que incluya información sobre la cultura organizacional, políticas de inclusión y recursos disponibles, facilitando su integración desde el primer día.

- Asignar un mentor o compañero de trabajo que pueda guiar al nuevo empleado durante su período de adaptación, brindando apoyo emocional y práctico.

- Capacitación y sensibilización:

- Implementar talleres de sensibilización para todo el personal sobre el TEA, sus características y cómo interactuar de manera efectiva con colegas que lo presentan, promoviendo un ambiente de respeto y aceptación.

- Ofrecer formación continua sobre inclusión y diversidad en el lugar de trabajo, asegurando que todos los empleados estén informados y comprometidos con la inclusión.

- Evaluación y retroalimentación:

- Establecer un sistema de evaluación regular del clima laboral y la satisfacción de los empleados con TEA, permitiendo ajustes en las políticas y prácticas según sea necesario.

- Crear un canal de comunicación abierto donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias sobre su experiencia laboral, fomentando un ambiente de confianza y colaboración.

Tabla 7 Presupuesto estimado estrategia 3

| Descripción | Costo Unitario (COP) | Cantidad | Subtotal (COP) |
|---------------------------------------|----------------------|----------|--------------------|
| 1. Programa de Inducción | | | |
| Desarrollo del programa de inducción | \$600,000 | 1 | \$600,000 |
| Asignación de mentores | \$400,000 | 5 | \$2,000,000 |
| Subtotal Programa de Inducción | | | \$2,600,000 |

| 2. Capacitación y Sensibilización¹ | | | |
|--|-----------|---|--------------------|
| Implementación de talleres de sensibilización | \$250,000 | 4 | \$1,000,000 |
| Formación continua sobre inclusión y diversidad | \$200,000 | 2 | \$400,000 |
| Subtotal Capacitación y Sensibilización | | | \$1,400,000 |
| 3. Evaluación y Retroalimentación | | | |
| Establecimiento de un sistema de evaluación | \$300,000 | 1 | \$300,000 |
| Creación de un canal de comunicación | \$150,000 | 1 | \$150,000 |
| Subtotal Evaluación y Retroalimentación | | | \$450,000 |
| Total General Estimado | | | \$4,450,000 |

Fuente: Elaboración propia.

En términos logísticos y cronométricos, el plan de acción propuesto se llevará a cabo a lo largo de 10 meses durante el año 2025. Este periodo se ha estructurado de manera que cada fase del plan se ejecute de forma secuencial y coordinada, permitiendo una implementación efectiva y sostenible de las 3 estrategias propuestas. En los primeros tres meses, se enfocará en la creación de un entorno físico accesible y cómodo, lo que incluye la instalación de paneles acústicos y estaciones de trabajo ajustables. Para esta fase, se requerirán recursos técnicos como materiales de construcción y mobiliario especializado, así como la colaboración de contratistas y diseñadores.

A continuación, en los meses cuatro y cinco, se procederá a revisar y adaptar los procesos de selección y vinculación. Durante este tiempo, se implementarán modificaciones en los criterios de selección y se ofrecerán entrevistas telefónicas, lo que requerirá la capacitación del personal de selección y la creación de guías de entrevista. Los recursos necesarios en esta etapa incluirán consultoría y tiempo del equipo de selección, así como materiales para la promoción de la inclusión en el proceso de reclutamiento.

¹ Los procesos de capacitación y sensibilización serán llevados a cabo por profesionales adscritos a la universidad, lo que permitirá mantener los costos a un nivel razonable. Se estima un monto aproximado de \$1,400,000 COP para cubrir materiales y recursos adicionales.

Una vez que se hayan establecido los procesos de selección inclusivos, los meses seis y siete estarán dedicados al acompañamiento y permanencia de los empleados con TEA. En esta fase, se desarrollará un programa de inducción y se asignarán mentores a los nuevos empleados. Para ello, se necesitarán recursos humanos para la formación de mentores y materiales de capacitación. Además, se implementarán talleres de sensibilización, lo que requerirá la contratación de facilitadores externos y la preparación de materiales específicos.

Finalmente, en los meses ocho a diez, se establecerá un sistema de evaluación regular y un canal de comunicación abierto para asegurar el seguimiento continuo del bienestar de los empleados con TEA.

Por tanto, a continuación, se presenta una tabla que detalla el plan de acción diseñado para promover la inclusión laboral de personas con trastorno del espectro autista (TEA) en la universidad. Esta tabla está estructurada de manera clara y concisa, lo que permite una fácil comprensión y seguimiento de las diferentes iniciativas planteadas. Cada fila incluirá elementos clave que son fundamentales para el éxito del plan:

Tabla 8 Plan de acción

| OBJETIVO | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | TIEMPO | PRESUPUESTO |
|---|-------------------|---|------------------------|--------------------------|--------------------|
| Promover la inclusión laboral de personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) en la universidad, mediante la implementación de estrategias integrales que faciliten su atracción, selección, adaptación y permanencia en el entorno laboral. | Estrategia 1 | Implementar campañas de sensibilización sobre TEA | Área de talento humano | Febrero – Abril 2025 | \$25,000,000 |
| | | Evaluar y realizar adaptaciones necesarias en los puestos | | | \$15,500,000 |
| | Estrategia 2 | Realizar talleres de formación sobre inclusión | Área de talento humano | Mayo – Junio 2025 | \$4,500,000 |
| | | Encuestas de satisfacción laboral | | | \$700,000 |
| | Estrategia 3 | Implementar evaluaciones de desempeño adaptadas | Área de talento humano | Agosto – Septiembre 2025 | \$3,000,000 |
| | | Monitorear la permanencia de empleados con TEA | | | \$1,450,000 |
| PRESUPUESTO TOTAL | | | | | 50.150.000 |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el cronograma de acciones tácticas durante el 2025.

Tabla 9 Cronograma de actividades 2025

| OBJETIVO | #E | ACCIONES TÁCTICAS | MESES | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|-------|-----|------|-----|------|-----|------|------|-----|------|--|--|
| | | | FEB. | MAR | ABR. | MAY | JUN. | AGO | SEP. | OCT. | NOV | DIC. | | |
| Promover la inclusión laboral de personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) en la universidad, mediante la implementación de estrategias integrales que faciliten su atracción, selección, adaptación y permanencia en el entorno laboral | E1 | Diseñar áreas con paneles acústicos para reducir ruido. | | | | | | | | | | | | |
| | | Proveer estaciones de trabajo ajustables. | | | | | | | | | | | | |
| | | Implementar señalización clara y visual con pictogramas. | | | | | | | | | | | | |
| | | Crear un mapa interactivo de la universidad. | | | | | | | | | | | | |
| | | Proveer herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación. | | | | | | | | | | | | |
| | | Asegurar que los equipos informáticos sean accesibles y adaptables. | | | | | | | | | | | | |
| | E2 | Modificar criterios para incluir habilidades específicas de personas con TEA. | | | | | | | | | | | | |
| | | Establecer conexiones con organizaciones que trabajen con personas con TEA. | | | | | | | | | | | | |
| | | Implementar entrevistas telefónicas como opción estándar. | | | | | | | | | | | | |
| | | Capacitar a los entrevistadores en técnicas inclusivas. | | | | | | | | | | | | |
| | | Ofrecer pruebas centradas en habilidades prácticas. | | | | | | | | | | | | |
| | E3 | Desarrollar un programa específico para empleados con TEA. | | | | | | | | | | | | |
| | | Asignar un mentor o compañero de trabajo. | | | | | | | | | | | | |
| | | Implementar talleres de sensibilización sobre el TEA. | | | | | | | | | | | | |
| | | Ofrecer formación continua sobre inclusión y diversidad. | | | | | | | | | | | | |
| | | Establecer un sistema de evaluación regular del clima laboral. | | | | | | | | | | | | |
| | | Crear un canal de comunicación abierto para inquietudes y sugerencias. | | | | | | | | | | | | |
| | Sistema de evaluación y seguimiento al plan de acción (semáforo de ejecución) | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Indicadores de impacto y herramientas de evaluación para medir la efectividad de las estrategias de inclusión en cada uno de los procesos de Gestión Humana

A continuación, se detalla un sistema de control y seguimiento adaptado para el plan de acción descrito anteriormente centrado en la vinculación laboral de personas con TEA en cargos administrativos de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Este sistema tiene como objetivo evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El mecanismo propuesto facilitará el monitoreo continuo de las estrategias delineadas en el plan de acción. Un control efectivo es esencial para garantizar que se logren los objetivos de inclusión laboral y que las acciones asociadas se ejecuten de manera adecuada.

A continuación, se presenta un cuadro que resume las estrategias, actividades, indicadores de medición, referencias y la frecuencia de evaluación, proporcionando una visión clara y estructurada del proceso de seguimiento. Este enfoque permitirá realizar ajustes necesarios en tiempo real y asegurar que se mantenga el compromiso con la inclusión laboral de personas con TEA.

Para facilitar este proceso de evaluación al plan de acción se han organizado las actividades en 6 estrategias específicas con su respectivo indicador:

Tabla 10 *Sistema de control al plan de acción 2025*

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | INDICADOR/DEFINICIÓN | REFERENCIA | FRECUENCIA |
|---------------------------|---|--|--|-------------------|
| Atracción de talentos | Implementar campañas de sensibilización sobre TEA | Tasa de contratación efectiva de personas con TEA. | Registros de postulaciones. El indicador debe estar por encima del 50% para considerar cumplida esta estrategia. | Mensual |
| Capacitación del personal | Realizar talleres de formación sobre inclusión | Porcentaje de personal capacitado en inclusión laboral que ha demostrado su comprensión y aplicación de los conocimientos a través de evaluaciones prácticas y | Registros de asistencia a talleres. El indicador debe estar por encima del 50% para considerar cumplida esta estrategia. | Trimestral |

| | | encuestas de percepción sobre el ambiente laboral. | | | |
|------------------------------------|---|--|------|--|------------|
| Adaptaciones en el entorno laboral | Evaluar y realizar adaptaciones necesarias en los puestos | Número de adaptaciones implementadas para empleados con TEA | para | Informes de adaptación. El indicador debe estar por encima del 50% para considerar cumplida esta estrategia. | Semestral |
| Evaluación de desempeño | Implementar evaluaciones de desempeño adaptadas | Porcentaje de empleados con TEA que cumplen objetivos de desempeño | | Informes de evaluación. El indicador debe estar por encima del 50% para considerar cumplida esta estrategia. | Anual |
| Satisfacción laboral | Encuestas de satisfacción laboral | Índice de satisfacción de empleados con TEA | | Resultados de encuestas. El indicador debe estar por encima del 50% para considerar cumplida esta estrategia. | Semestral |
| Seguimiento de la retención | Monitorear la permanencia de empleados con TEA | Tasa de retención de empleados con TEA | | Registros del área de Talento. El indicador debe estar por encima del 50% para considerar cumplida esta estrategia. Humano | Trimestral |

Fuente: Elaboración propia.

Para la evaluación y seguimiento del plan de acción, se propone un modelo de control mediante el Semáforo de Ejecución, que es una herramienta visual que permite evaluar el progreso de las actividades del plan de acción de manera clara y sencilla. Este modelo utiliza un sistema de colores para indicar el estado de cada actividad en función de su porcentaje de cumplimiento. A continuación, se describe cómo se aplicaría este modelo:

- Rojo (Por plantear: 0% - 49%): Este estado indica que la actividad está en sus etapas iniciales o no se ha comenzado. Hay un bajo nivel de avance y se requieren acciones inmediatas para iniciar el proceso.
- Amarillo (Por ajustar: 50% - 89%): Este estado sugiere que la actividad ha comenzado, pero no se ha alcanzado el nivel deseado de cumplimiento. Puede haber algunos logros, pero también se identifican áreas que necesitan ajustes o mejoras.

- Verde (De acuerdo al presupuesto y al tiempo: 90% - 100%): Este estado indica que la actividad se está ejecutando de acuerdo con lo planificado, cumpliendo con los plazos y el presupuesto asignado. Se han alcanzado los objetivos establecidos.

Como complemento al sistema de control y seguimiento descrito anteriormente, se incorporó el modelo Balanced Scorecard (BSC) para evaluar la efectividad del modelo de inclusión laboral desde una perspectiva estratégica integral. Este enfoque permite monitorear la implementación de la inclusión laboral de personas con TEA en la PUJ Cali a través de cuatro dimensiones clave:

Perspectiva Financiera: Se analiza la tasa de retención de empleados con TEA y su impacto en los costos operativos de la universidad. Una mayor retención reduce los gastos de rotación de personal, tales como reclutamiento, selección y capacitación, optimizando el uso de recursos. Además, contribuye a la estabilidad del equipo de trabajo, lo que incrementa la productividad y eficiencia operativa.

Perspectiva de Clientes: Se mide la satisfacción de los empleados con TEA en relación con las adaptaciones implementadas y su percepción sobre el entorno laboral inclusivo. A través de encuestas de percepción y experiencias individuales, se evalúa si las estrategias de inclusión realmente han generado un impacto positivo y si los ajustes realizados responden a las necesidades de esta población.

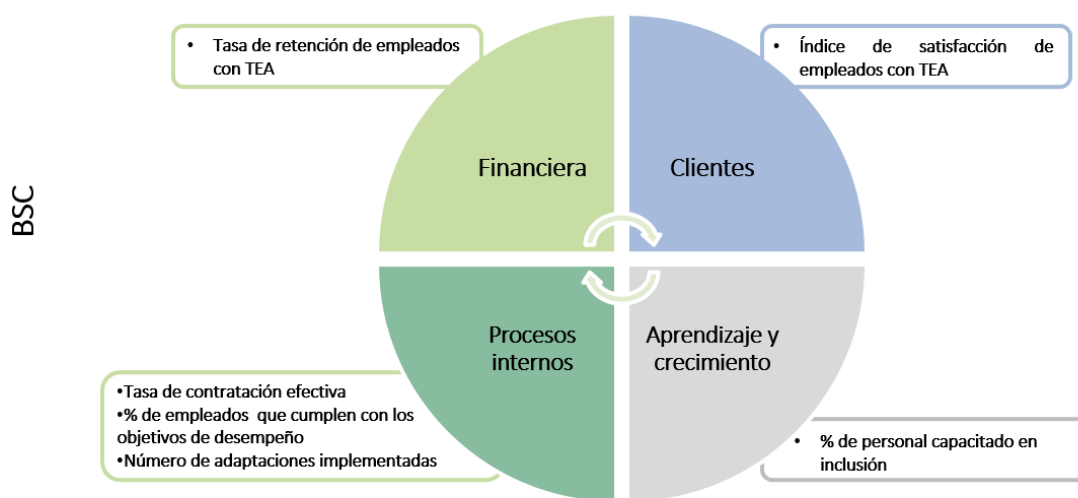
Perspectiva de Procesos Internos: Se monitorea la contratación efectiva de personas con TEA, el número de adaptaciones realizadas y el cumplimiento de normativas inclusivas. Este análisis permite determinar si los procesos de selección y contratación han sido diseñados de manera equitativa y accesible, garantizando una mayor equidad en el acceso al empleo. Además, se verifica la implementación de ajustes razonables en los espacios de trabajo y en la estructura

organizacional, asegurando la integración de la inclusión en los procesos administrativos de la universidad.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Se evalúa el porcentaje de personal capacitado en inclusión laboral y la generación de programas de formación en diversidad. La capacitación del personal es clave para sensibilizar y proporcionar herramientas que permitan garantizar una inclusión efectiva y sostenible. Asimismo, la promoción de programas de formación en diversidad refuerza el compromiso institucional y fomenta un cambio cultural hacia una universidad más equitativa y diversa.

Estos indicadores adicionales proporcionan un análisis más amplio y estructurado del modelo de inclusión laboral en la PUJ Cali, asegurando que la estrategia no solo sea implementada, sino que también se mantenga y optimice continuamente a través de un enfoque basado en datos. Con este sistema de medición estratégica, la universidad puede realizar ajustes en tiempo real, optimizando sus políticas de inclusión y consolidándose como un referente en diversidad e inclusión dentro del sector educativo.




Figura 14 *Balance Scorecard*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Modelo de evaluación y seguimiento del plan de acción 2025

| ESTRATEGIA | | | | | | | |
|------------|---|---------------------|--------------------------|---------------|------------------------|-------------|--------------------------------|
| No. | ACTIVIDAD | COSTO PRESUPUESTADO | PORCENTAJE DE APLICACIÓN | OBSERVACIONES | COSTO HASTA EL MOMENTO | RESPONSABLE | FECHA ESTIMADA DE FINALIZACIÓN |
| E1 | Implementar campañas de sensibilización sobre TEA | | | | | | |
| E2 | Realizar talleres de formación sobre inclusión | | | | | | |
| E3 | Evaluar y realizar adaptaciones necesarias en los puestos | | | | | | |
| E4 | Implementar evaluaciones de desempeño adaptadas | | | | | | |
| E5 | Encuestas de satisfacción laboral | | | | | | |
| E6 | Monitorear la permanencia de empleados con TEA | | | | | | |

| | | |
|------------------------------|---|---|
| SEMÁFORO DE EJECUCIÓN |  | Por plantear: entre 0%-49% |
| |  | Por ajustar: entre 50% y 89% |
| |  | De acuerdo al presupuesto y al tiempo: 90% y 100% |

Fuente: Elaboración propi

9. Conclusiones

- La consultoría comenzó con un diagnóstico exhaustivo de los subprocesos actuales de Gestión Humana en la universidad. Este diagnóstico no solo identificó las políticas y prácticas existentes, sino que también contextualizó la situación de las personas con discapacidad en el entorno laboral. Se evidenció que, aunque existen esfuerzos por parte de la universidad, aún hay áreas significativas que requieren atención para garantizar una inclusión efectiva y sostenible con enfoque de Responsabilidad Social Empresarial y el Pacto de la Competitividad.
- Se concluyó que la cultura organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana debe transformarse para ser verdaderamente inclusiva. Esto implica no solo la eliminación de prejuicios y estigmas, sino también la creación de un ambiente donde la diversidad sea celebrada y valorada. La sensibilización y capacitación del personal son cruciales para fomentar un clima de aceptación y respeto, lo que puede llevar a una mejora en la dinámica del equipo y en la calidad de vida laboral.
- Se identificó la necesidad de revisar y adaptar los perfiles de los puestos de trabajo y los procesos de contratación para cargos administrativos especialmente. Esto incluye la creación de descripciones de trabajo que sean inclusivas y accesibles, así como la implementación de prácticas de selección que consideren las capacidades y habilidades de las personas con discapacidad, en lugar de enfocarse únicamente en sus limitaciones.
- Se revisó el ciclo del modelo de gestión humana que la universidad implementa actualmente, se analizó para encontrar fallas y áreas de mejora, en las que se incluyeron estrategias para la inclusión laboral de personas con discapacidad, especialmente diagnosticadas con TEA en los procesos de Planeación del Talento Humano; Atracción, Selección y Vinculación;

Compensación y Administración Laboral; Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y Desarrollo del Talento Humano.

- Se propuso un plan de acción detallado que abarca adaptaciones en tres áreas principales: infraestructura física, procesos de contratación y acompañamiento con el fin de ajustar el modelo de gestión humana actual con una visión diversa e inclusiva basada en la Responsabilidad Social Empresarial y el Pacto de la Competitividad. Este plan debe incluir medidas concretas para garantizar que los espacios de trabajo sean accesibles y que los procesos de integración y acompañamiento sean efectivos, facilitando así la adaptación de las personas con discapacidad, en este caso TEA, al entorno laboral.
- La consultoría enfatizó la importancia de establecer indicadores de impacto claros y herramientas de evaluación que permitan medir la efectividad de las estrategias de inclusión implementadas. Esto no solo ayudará a monitorear el progreso, sino que también proporcionará datos valiosos para realizar ajustes y mejoras continuas en las políticas y prácticas de inclusión.
- Se destacó la necesidad de fomentar la colaboración con otras instituciones y organizaciones que trabajen en el ámbito de la inclusión laboral. Esta colaboración puede enriquecer las prácticas de la universidad, permitiendo el intercambio de experiencias, recursos y buenas prácticas que beneficien a todas las partes involucradas.
- La experiencia adquirida en la sede Cali puede servir como un modelo replicable para otras sedes de la Pontificia Universidad Javeriana. Se sugiere que las estrategias y prácticas desarrolladas sean documentadas y compartidas, promoviendo así un enfoque institucional más amplio hacia la inclusión laboral de personas con discapacidad en todas las sedes.
- Se concluyó que el compromiso de la alta dirección de la universidad es fundamental para el éxito de la implementación de estas estrategias. Un liderazgo fuerte y visible en torno a la

inclusión laboral no solo motivará a los empleados, sino que también enviará un mensaje claro sobre la importancia de la diversidad y la inclusión como valores institucionales.

- Se enfatizó la necesidad de garantizar la sostenibilidad de las iniciativas de inclusión a largo plazo. Esto implica no solo la implementación de estrategias durante el año 2025, sino también la creación de un marco institucional que respalde y promueva continuamente la inclusión laboral de personas con discapacidad, asegurando que estas prácticas se integren en la cultura organizacional de manera duradera.
- La inclusión laboral de personas con discapacidad no solo beneficia a los individuos, sino que también enriquece la experiencia educativa y laboral de toda la comunidad universitaria. Al promover un entorno diverso y accesible, la universidad puede mejorar la calidad de vida de todos sus miembros, fomentando un sentido de pertenencia y cohesión que es esencial para el desarrollo integral de la institución.

10. Recomendaciones

Para lograr una implementación estructurada y sostenible, se recomienda seguir un enfoque estructurado en siete fases, asegurando un desarrollo progresivo y sostenible.

La primera fase consiste en la evaluación inicial del estado de inclusión, la cual permite conocer el punto de partida de la institución en términos de inclusión laboral. En esta etapa, se realiza un diagnóstico detallado que incluye la revisión de políticas existentes, la identificación de barreras y oportunidades de mejora. Este análisis es clave para desarrollar estrategias basadas en evidencia y establecer metas realistas para la implementación del modelo.

A continuación, se lleva a cabo la sensibilización del personal sobre la importancia de la inclusión laboral. La resistencia al cambio y la falta de conocimiento pueden representar obstáculos para una integración efectiva. Por ello, se diseñan programas de concienciación y formación dirigidos a todos los niveles de la organización, con el objetivo de generar una cultura organizacional receptiva y proactiva ante la diversidad en el ámbito laboral.

En la tercera fase, se realizan ajustes en infraestructura para crear espacios de trabajo accesibles. Se identifican y ejecutan modificaciones en los espacios físicos y tecnológicos de la universidad, asegurando que sean adecuados para personas con TEA. Esto puede incluir la adaptación de iluminación, la reducción de estímulos sensoriales, mejoras en la señalización y la adecuación de espacios de trabajo que faciliten la concentración y el bienestar de los empleados.

Seguidamente, se realiza la revisión y mejora de los procesos de gestión del talento humano. En esta etapa, se analizan los procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y promoción, con el propósito de eliminar sesgos y garantizar que las oportunidades laborales sean equitativas. Además, se establecen mecanismos de ajuste razonable para facilitar la integración de personas con TEA en el entorno laboral.

Posteriormente, se implementa un programa de capacitación continua del personal para fortalecer sus competencias en inclusión. La formación no debe considerarse un evento aislado, sino un proceso constante que permita actualizar conocimientos y mejorar habilidades en la gestión de equipos diversos. Para ello, se diseñan programas de capacitación específicos en neurodiversidad, estrategias de comunicación inclusiva y herramientas de apoyo para la colaboración efectiva en entornos laborales.

En la sexta fase, se pone en marcha un sistema de evaluación para medir el impacto del modelo. Se establecen indicadores de seguimiento que permiten monitorear la evolución del proceso, evaluar el grado de inclusión, medir la satisfacción de los empleados con TEA y analizar la efectividad de las adaptaciones implementadas. Además, se recoge la percepción del equipo de trabajo sobre la diversidad e inclusión dentro de la universidad.

Finalmente, la séptima fase contempla la realización de ajustes y mejoras continuas para asegurar la sostenibilidad del proceso. La inclusión es un fenómeno dinámico que requiere actualizaciones y adaptaciones constantes en función de los resultados obtenidos y los cambios en el entorno organizacional. Se establecen mecanismos de retroalimentación y mejora continua para asegurar que el modelo se mantenga actualizado, responda a nuevas necesidades y evolucione conforme a las mejores prácticas en inclusión laboral.

Este enfoque estructurado facilita una implementación gradual y efectiva del modelo de inclusión laboral para personas con TEA en la PUJ Cali, asegurando su éxito a largo plazo y fortaleciendo el compromiso institucional con la equidad y la diversidad.

11. Bibliografía

- American Psychiatric Association (2014). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* – TR (5.^a ed.). American Psychiatric Publishing.
<https://www.eafit.edu.co/ninos/reddelaspreguntas/Documents/dsm-v-guia-consulta-manual-diagnostico-estadistico-trastornos-mentales.pdf>
- Ayala, M. (2011). Responsabilidad social universitaria. *Revista Realidad y Reflexión*, 11(33). 29-37. Disponible en:
<http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/91/1/Responsabilidad%20social%20universitaria.pdf>
- Benavides, M., y García, H. (2014). *Informe de evaluación cualitativa sobre la percepción que tienen los usuarios de los procesos del ciclo de gestión del talento humano en la Pontificia Universidad Javeriana Cali*. Cali: Vicerrectoría Administrativa. Pontificia Universidad Javeriana Cali.
- Cancino, C., & Morales, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Serie Documento docente N°1. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información.
- Cano, A. (2020). *Métodos de intervención en trastornos del neurodesarrollo*. Universidad Internacional de Valencia.
- Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R., y Quevedo, Y. (2007). El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Negotium*, 3(8) 100-132. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230805.pdf>

- Correa, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*. 10(20) 87-102. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Crespo, F. (2010). *La evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito empresarial*. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701376>
- Domjam, M. (2004). *Principios de aprendizaje y conducta*. Thomson.
- Drechsler, R., Straub, M., Doehnert, M., Heinrich, H., Steinhausen, H. C. y Brandeis, D. (2007). Controlled evaluation of a neurofeedback training of slow cortical potentials in children with Attention Deficit/ Hyper-activity Disorder (ADHD). *Behavioral and Brain Functions*, 3(35). <https://behavioralandbrainfunctions.biomedcentral.com/articles/10.1186/1744-9081-3-35>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- Durán- Pinos, A. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Ciencia UNEMI*. 9(17), 36-43. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/276552158.pdf>
- García, A. (1985). *La crisis de la universidad. La universidad en el proceso de la sociedad colombiana*. Plaza&Janes.
- Guevara, D. G. (2015). *Análisis sociológico de las iniciativas sobre discapacidad e inclusión en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá (1995 – 2014)*. (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/17033>

- Hernández-Arteaga, R. I., Alvarado-Pérez, J. C., & Luna, J. A. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado. *Educ. Educ.*, 18(1), 95-110. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v18n1/v18n1a06.pdf>
- Ibáñez, B. C. (1994). Pedagogía y Psicología Interconductual. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta México*. 20(1). Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-184681.html>
- Klinger, L. y Dawson, G. (1992). Facilitating early social and communicative development in children with autism. En S. F. Warren y J. E. Reichle (eds.), *Communication and language intervention series*. Paul H. Brookes Publishing.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- López, B. y Leekam, S. R. (2007). Teoría de la coherencia central: una revisión de los supuestos teóricos. *Infancia y aprendizaje*, 30(3), 439-457.
- Lucio R. y Serrano M. (1992). *La educación superior. Tendencias y políticas estatales*. Tercer mundo editores, Bogotá.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. Disponible en: <https://ve.scielo.org/pdf/ri/v40n88/art08.pdf>
- Martínez de Carrasquero, C., Mavárez, R., Rojas, L., y Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Frónesis*, 15(3). Disponible en: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-62682008000300006

Melo-Becerra, L., Ramos-Forero, J., y Hernández-Santamaría, P. (2017). La educación superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia. *Desarrollo Sociológico*, 78. 59-111.

Disponible en: https://www.cna.gov.co/1779/articles-401012_documento.pdf

Ministerio de Educación Nacional (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*

(OCDE), París. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2024). *Niveles de la Educación Superior*. Disponible en:

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/231238:Niveles-de-la-Educacion-Superior>

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

Pérez, L. A. (2020). *Alta calidad de la educación superior y autonomía universitaria en Colombia: Casos de estudio: Universidad del Valle y Pontificia Universidad Javeriana, sede Cali*.

(Trabajo de grado). FLACSO-Argentina. Disponible en:

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/17168/2/TFLACSO-2020LAPB.pdf>

Pontificia Universidad Javeriana. (2023). *Lineamientos de seguridad y salud en el trabajo*. [En

línea]. Disponible en: <https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2024-04/Lineamientos%20SST%202024.pdf>

Pontificia Universidad Javeriana. (2023a). *Informe del rector al Consejo de Regentes 2023*.

Bogotá, D.C.: Pontificia Universidad Javeriana. [En línea]. Disponible en:

<https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2024-10/INFORME-Rector-2023.pdf>

Pontificia Universidad Javeriana. (2023b). *Javerianas cifras 2023*. [En línea]. Disponible en:

<https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2024-05/Javeriana-cifras%202023.pdf>

Pontificia Universidad Javeriana. (2024). *Proyecto Transversal- Identidad Javeriana*.

[https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2023-](https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2023-03/proyecto_principios_y_valores_javerianos.pdf)

[03/proyecto_principios_y_valores_javerianos.pdf](https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2023-03/proyecto_principios_y_valores_javerianos.pdf)

Pontificia Universidad Javeriana. (2024). *Reglamento del personal administrativo*.

<https://www.javerianacali.edu.co/sites/default/files/2024-09/ReglamentoAdmin.pdf>

Pontificia Universidad Javeriana. (2024). *Reglamento Interno de Trabajo*.

<https://www.javeriana.edu.co/recursosdb/813229/983103/Reglamento+Interno+de+Trab>

[ajo+Bogota%C2%BF-Cali.pdf/9d3a62ff-69ac-d2ba-8b6b-](https://www.javeriana.edu.co/recursosdb/813229/983103/Reglamento+Interno+de+Trab)

[8b60017f8d11?t=1606507015440](https://www.javeriana.edu.co/recursosdb/813229/983103/Reglamento+Interno+de+Trab)

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Redondo, A. (2023). *Estudio de caso sobre la inclusión laboral de profesionales en situación de discapacidad de la Pontificia Universidad Javeriana*. (Trabajo de grado). Universidad

Externado de Colombia. Disponible en:

<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/14512>

Silva, S. (2023, octubre 6). *Pontificia Universidad Javeriana: 400 años aportando a la historia de Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana.

<https://www.javerianacali.edu.co/noticias/pontificia-universidad-javeriana-400-anos-aportando-la-historia-de-colombia>

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12. 115-133. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

Anexos

Anexo A. Instrumento entrevista a coordinador

INSTRUMENTO: ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DIRIGIDA A COORDINADOR DE ATRACCIÓN Y VINCULACIÓN DE TALENTOS- UNIVERSIDAD JAVERIANA, CALI

Título del proyecto: Estrategias para la implementación de un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad a la luz del Pacto de Productividad en la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Código entrevista:

Fecha:

INFORMACIÓN GENERAL

Entrevistadora: _____

Nombre del entrevistado: _____

Edad: _____

Estado civil: _____

Escolaridad: _____

Ocupación: _____

PREGUNTAS

ATRACCIÓN Y VINCULACIÓN DE TALENTOS

6. ¿Qué conocimiento tiene sobre los trastornos del espectro autista (TEA) y cómo cree que esta condición puede afectar el desempeño en el ámbito laboral?
7. ¿Considera que los perfiles de los puestos actuales están diseñados de manera inclusiva para atraer a personas con TEA? ¿Qué ajustes cree que serían necesarios?

8. ¿Qué estrategias de reclutamiento podría implementar la universidad para asegurar que las personas con TEA se sientan atraídas y apoyadas en el proceso de selección?
9. ¿Ha recibido alguna capacitación específica sobre cómo entrevistar y evaluar a personas con TEA? ¿Qué considera que sería útil para mejorar este proceso?
10. ¿Qué percepción tiene sobre el potencial y las habilidades de las personas con TEA en un entorno laboral universitario?

GESTIÓN DE BENEFICIOS Y CALIDAD DE VIDA

6. ¿Qué tipo de adaptaciones en términos de beneficios y condiciones laborales considera que son necesarias para apoyar a los empleados con TEA?
7. ¿Cuál es su percepción sobre el impacto de la inclusión de personas con TEA en la calidad de vida y el bienestar del equipo en general?
8. ¿Está la universidad preparada para ofrecer apoyos específicos, como servicios de asesoría o espacios de trabajo adaptados, que puedan beneficiar a personas con TEA?
9. ¿Qué importancia le da a la creación de un entorno de trabajo sensorialmente adecuado para personas con TEA y cómo cree que esto afectaría su rendimiento y bienestar?
10. ¿Qué recursos adicionales considera que serían necesarios para garantizar que los empleados con TEA reciban un trato equitativo y respetuoso dentro de la universidad?

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

6. ¿Considera que el personal de la universidad está preparado para trabajar junto a personas con TEA? ¿Qué formación cree que sería necesaria para mejorar esta disposición?
7. ¿Qué percepción tiene sobre el impacto de la inclusión de personas con TEA en el clima organizacional y en los valores de la universidad?

8. ¿Qué tipo de programas de desarrollo profesional podrían implementarse para asegurar que las personas con TEA puedan avanzar en sus carreras dentro de la universidad?
9. ¿Cómo evaluaría la viabilidad de implementar talleres de sensibilización y formación continua sobre TEA para el personal universitario?
10. ¿Cómo cree que la inclusión de personas con TEA puede fortalecer los valores de diversidad e inclusión en la cultura organizacional de la universidad?

Anexo B. Instrumento entrevista a dirección de área

INSTRUMENTO: ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DIRIGIDA A DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO- UNIVERSIDAD JAVERIANA, CALI

Código entrevista:

Fecha:

INFORMACIÓN GENERAL

Entrevistadora: _____

Nombre del entrevistado: _____

Edad: _____

Estado civil: _____

Escolaridad: _____

Ocupación: _____

PREGUNTAS

SITUACIÓN ACTUAL DE VINCULACIÓN LABORAL DE PERSONAS CON ALGUNA DISCAPACIDAD

7. ¿Cuáles considera que son las principales barreras en la universidad para la inclusión de personas con alguna discapacidad en el ámbito laboral?
8. ¿Existen recursos o apoyo institucional específico para facilitar la adaptación de los espacios y procesos de trabajo a las necesidades de personas con alguna discapacidad?
9. ¿La infraestructura de la universidad se encuentra adaptada para personas con discapacidad, ya sea física, visual o auditiva? Si la respuesta es afirmativa, describa de qué manera se encuentra adaptada para estudiantes o empleados con discapacidad.
10. ¿Cómo percibe la disposición del personal y los equipos de trabajo para recibir y trabajar junto a personas con alguna discapacidad?
11. ¿Qué tipo de capacitaciones o programas se han implementado para sensibilizar al personal sobre la inclusión de personas con alguna discapacidad?
12. ¿De qué manera el entorno social y cultural de la universidad influye en la inclusión de personas con alguna discapacidad en el equipo de trabajo?

PERCEPCIONES SOBRE EL ESPECTRO AUTISTA Y NIVEL DE CONOCIMIENTO

SOBRE ESTA CONDICIÓN

11. ¿Qué conocimiento tiene sobre los trastornos del espectro autista (TEA) y las características que definen esta condición?
12. ¿Qué percepción tiene sobre las habilidades y limitaciones de las personas con TEA en el ámbito laboral?

13. ¿Considera que existen estigmas o ideas preconcebidas en la organización acerca de las personas con TEA? ¿Cómo cree que impactan estos estigmas en el proceso de inclusión?
14. ¿Ha recibido alguna capacitación o formación específica sobre la inclusión de personas con TEA o sobre cómo adaptar el entorno laboral a sus necesidades?
15. En su experiencia, ¿qué beneficios o aportes cree que las personas con TEA podrían brindar al equipo y a la cultura organizacional de la universidad?
16. ¿Considera que los perfiles de cargo actuales se adaptan a las habilidades y características de las personas con TEA? ¿Por qué?
17. ¿Cuán importante es para la universidad incluir personas con TEA dentro de su equipo desde el punto de vista de la misión y visión institucional?
18. ¿Qué recursos considera necesarios para garantizar la efectividad de las políticas de inclusión y apoyo a personas con TEA?
19. ¿Hasta qué punto la universidad está dispuesta a realizar ajustes en sus procesos de selección y contratación para hacerlos inclusivos para personas con TEA?
20. ¿Cómo evalúa la viabilidad de implementar un programa de inclusión para personas con TEA dentro de los recursos y capacidades actuales de la universidad?

IMPACTO DE LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON TRANSTORNO DEL

ESPECTRO AUTISTA TEA EN LA UNIVERSIDAD

6. ¿De qué manera considera que la inclusión de personas con TEA impactaría el clima organizacional de la universidad?
7. ¿Cómo alinearía la universidad esta iniciativa de inclusión con sus valores institucionales de equidad y diversidad?

8. ¿Qué beneficios cree que tendría la inclusión de personas con TEA en el equipo de trabajo, tanto para la institución como para los colaboradores?
9. ¿Cómo priorizaría la inclusión de personas con TEA en comparación con otras iniciativas de inclusión y diversidad?
10. ¿Cuál es el compromiso de la universidad con la inclusión laboral de personas con TEA y cómo se refleja este en los planes a corto y largo plazo del área de Talento Humano?