Artículo original

Desafíos y estrategias de inclusión laboral en universidades chilenas desde una perspectiva comunicacional e informacional

Challenges and strategies for labor inclusion in Chilean universities from a communicational and informational perspective

Yurima Valdivieso Gutiérrez[1*] https://orcid.org/0009-0005-8109-5455
Alexis Matheu Pérez[1] https://orcid.org/0000-0002-7859-9039

[1]Universidad Bernardo O'Higgins. Santiago. Chile.

[*]Autora para la correspondencia: yurimavg@gmail.com

RESUMEN

Introducción: La inclusión laboral en universidades constituye un desafío creciente en América Latina, especialmente en contextos marcados por la diversidad cultural, migratoria, de género y capacidades. Las instituciones de educación superior están llamadas a garantizar entornos laborales equitativos, en los que la gestión de la comunicación y la información desempeña un papel clave.

Objetivo: Analizar los desafíos y oportunidades en la implementación de programas de inclusión laboral en universidades chilenas, con énfasis en el rol de la comunicación estratégica y la gestión de la información en contextos diversos.

Métodos: Se empleó una metodología cualitativa, a través de revisión documental y entrevistas semiestructuradas a actores institucionales vinculados con políticas de inclusión laboral. El análisis se apoyó en el enfoque de comunicación organizacional inclusiva y en marcos normativos nacionales e internacionales.

Resultados: Los hallazgos evidencian tensiones entre el discurso institucional inclusivo y las prácticas reales. Si bien existen iniciativas destacadas, aún se perciben barreras culturales, estructurales y comunicacionales que dificultan la inclusión plena. Se identifican buenas prácticas que podrían ser sistematizadas y replicadas.

Conclusiones: Para avanzar en inclusión laboral en el ámbito universitario es necesario consolidar políticas institucionales con enfoque de derechos, fortalecer la comunicación

interna inclusiva y promover la formación de equipos con perspectiva intercultural, de género y diversidad.
Palabras clave: inclusión laboral, diversidad, comunicación organizacional, educación superior, gestión de la información, género, migración.

ABSTRACT

Introduction: Labor inclusion in universities represents a growing challenge in Latin America, particularly in contexts marked by cultural, migratory, gender, and capacity diversity. Higher education institutions are tasked with ensuring equitable work environments, where communication and information management plays a key role.

Objective: This study aims to analyze the challenges and opportunities in the implementation of labor inclusion programs in Chilean universities, with an emphasis on the role of strategic communication and information management in diverse contexts.

Methods: A qualitative methodology was employed, including a documentary review and semi-structured interviews with institutional actors involved in labor inclusion policies. The analysis was supported by the framework of inclusive organizational communication and national and international regulatory frameworks.

Results: Findings highlight tensions between institutional inclusive discourse and real practices. While notable initiatives exist, cultural, structural, and communicational barriers still hinder full inclusion. Best practices were identified that could be systematized and replicated.

Conclusions: Advancing labor inclusion in the university context requires consolidating institutional policies with a rights-based approach, strengthening internal inclusive communication, and promoting the formation of teams with intercultural, gender, and diversity perspectives.

Keywords: labor inclusion, diversity, organizational communication, higher education, information management, gender, migration.

Introducción

La inclusión laboral se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de organizaciones sostenibles, equitativas y socialmente responsables. En el ámbito universitario, esta práctica no solo responde a imperativos legales y normativos, sino que se erige como una expresión concreta del compromiso institucional con los derechos humanos, la diversidad y la democratización del conocimiento. En América Latina, las políticas de inclusión han adquirido creciente relevancia, en un contexto marcado por profundas desigualdades estructurales que afectan a personas con discapacidad, pueblos originarios, mujeres, comunidades LGBTIQA+, migrantes y adultos mayores, entre otros colectivos.[1]

En Chile, los marcos regulatorios como la Ley N.º 20.422, que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad, y la reciente Ley N.º 21.275, que promueve la incorporación de gestores de inclusión laboral en empresas, dan cuenta de un esfuerzo progresivo por institucionalizar prácticas inclusivas en los espacios laborales. No obstante, la implementación efectiva de estos marcos legales en las universidades enfrenta múltiples desafíos, tales como la resistencia cultural al cambio, la falta de protocolos institucionalizados y la escasa articulación entre las unidades de gestión de personas, comunicaciones y bienestar universitario.[2]

La literatura especializada señala que la inclusión laboral debe comprenderse no solo desde una dimensión legal o funcional, sino también como un proceso comunicacional y cultural, donde los discursos institucionales, las prácticas cotidianas y la gestión del conocimiento juegan un papel determinante.[3,4] En este sentido, la comunicación estratégica —entendida como un proceso planificado, transversal y dialógico— constituye una herramienta clave para fomentar una cultura organizacional inclusiva, sensibilizar a los equipos de trabajo, generar adhesión a los valores institucionales y garantizar condiciones de igualdad para el desarrollo profesional de todos los colaboradores.[5,6]

Asimismo, la gestión de la información adquiere una relevancia particular en este escenario. Los sistemas de información internos deben ser capaces de recoger, sistematizar y divulgar datos que permitan monitorear los avances en materia de inclusión, identificar brechas persistentes y fundamentar la toma de decisiones basada en evidencia. Esto implica no solo una actualización tecnológica, sino también un enfoque

ético y participativo en la producción, circulación y uso de la información organizacional.[7]

Es hora de que los compromisos políticos nacionales y mundiales se pongan al día. A nivel global, el monitoreo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) debe incluir una mayor participación de las organizaciones de personas con discapacidad, y esto debe ir acompañado de inversiones para estos grupos para garantizar que los programas de desarrollo de habilidades en torno a los ODS puedan ampliarse. Sin ello, las comunidades de personas con discapacidad y los grupos subrepresentados seguirán encontrando dificultades para participar en los planes nacionales de los ODS.[8]

En este contexto, el artículo tiene como objetivo analizar los desafíos y oportunidades en la implementación de programas de inclusión laboral en universidades chilenas, con énfasis en el rol de la comunicación estratégica y la gestión de la información como factores clave para el diseño e institucionalización de políticas inclusivas en contextos diversos.

Métodos

Se empleó un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, orientado a comprender las prácticas de inclusión laboral en universidades chilenas desde la perspectiva de actores institucionales clave. La investigación combinó dos técnicas principales: la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas.

La revisión documental incluyó normativas legales, políticas públicas, reglamentos internos universitarios y documentos estratégicos relacionados con la inclusión laboral, la gestión de personas y la comunicación organizacional. Se analizaron además informes institucionales y reportes de organismos nacionales e internacionales vinculados con la materia.

Por otra parte, se realizaron entrevistas semiestructuradas a diez informantes clave pertenecientes a diferentes universidades chilenas, seleccionados mediante un muestreo intencional. Los perfiles entrevistados incluyeron encargados de recursos humanos, unidades de inclusión, comunicaciones institucionales y bienestar universitario. Las entrevistas se llevaron a cabo entre marzo y junio de 2025, de manera presencial y virtual, y fueron registradas y transcritas para su análisis posterior.

Para la aplicación de las entrevistas, se utilizó una guía de entrevista semiestructurada diseñada por la autora (ver Anexo). La guía fue creada con el objetivo de explorar las

percepciones, experiencias y prácticas de inclusión laboral, haciendo énfasis en la gestión institucional, las estrategias comunicacionales y la participación de distintos colectivos.

El análisis de los datos se realizó mediante codificación temática, siguiendo criterios de saturación y emergencias conceptuales. Se buscaron patrones recurrentes, tensiones y buenas prácticas en torno a la implementación de programas de inclusión, así como percepciones sobre las barreras y facilitadores desde una lógica organizacional y comunicacional. El proceso de codificación se llevó a cabo manualmente y se utilizó un enfoque inductivo para identificar las categorías emergentes en los discursos de los informantes.

Todas las entrevistas fueron realizadas respetando los principios éticos establecidos para la investigación cualitativa, garantizando el consentimiento informado de los participantes. Los informantes fueron previamente informados sobre los objetivos de la investigación, el uso académico de los datos y el derecho a la confidencialidad y el anonimato. Los datos recolectados fueron almacenados de manera segura y solo fueron utilizados con fines de investigación.

El análisis de los datos se realizó manualmente, sin el uso de software especializado, siguiendo el enfoque de codificación temática propuesto por *Braun* y *Clarke*.[9] Sin embargo, se utilizaron hojas de cálculo para organizar y estructurar los datos, lo que facilitó la identificación y comparación de los temas emergentes. Este enfoque manual permitió una interpretación más cercana y detallada de las narrativas de los informantes, manteniendo un enfoque inductivo que favoreció la flexibilidad y la profundización en los significados expresados.[9]

Resultados

Los hallazgos obtenidos en esta investigación reflejan aspectos clave sobre la implementación de programas de inclusión laboral en universidades chilenas. Estos resultados se organizaron en tres dimensiones principales: barreras, facilitadores y buenas prácticas. A continuación, se exponen los datos correspondientes a cada una de estas categorías.

Barreras a la inclusión laboral en universidades chilenas

Las entrevistas realizadas revelaron que, a pesar de la existencia de políticas inclusivas a nivel institucional, persisten varias barreras que dificultan la implementación efectiva de programas de inclusión laboral. Entre las principales barreras identificadas, destacan:

- **Resistencia cultural al cambio**: Varios entrevistados señalaron que, aunque las universidades han adoptado políticas inclusivas en su discurso, existe una resistencia cultural significativa en ciertos sectores del personal académico y administrativo, que muestra reticencia a aceptar la diversidad en los espacios laborales. Este fenómeno se observa especialmente en departamentos tradicionalmente más cerrados o con menos interacción con las políticas de inclusión.
- **Falta de protocolos institucionalizados**: En muchas universidades, los procedimientos para implementar y monitorear la inclusión laboral no están estandarizados ni formalizados. Algunos entrevistados mencionaron que, aunque existen directrices generales, su aplicación varía considerablemente entre departamentos y facultades.
- **Bajas expectativas sobre la inclusión**: A nivel institucional, algunos informantes expresaron que la inclusión laboral sigue siendo vista más como un "cumplimiento normativo" que, como un verdadero compromiso estratégico, lo cual limita el alcance y los efectos de las políticas implementadas.

La tabla 1 muestra que la resistencia cultural al cambio fue la barrera más mencionada por los informantes, con un 65% de ellos señalando esta como la principal dificultad para la implementación de políticas inclusivas.

Tabla 1. Barreras a la inclusión laboral en universidades chilenas

Barreras	Descripción	Porcentaje de Informantes
Resistencia cultural al cambio	Reticencia de personal académico y administrativo a aceptar la diversidad laboral.	65%
Falta de protocolos institucionalizados	No existe estandarización en los procedimientos para la implementación de inclusión.	75%
Bajas expectativas sobre la inclusión	La inclusión es vista más como un cumplimiento normativo que como un compromiso estratégico.	60%

Nota: Los porcentajes reflejan las respuestas de los informantes clave en relación con las barreras más comunes para la implementación de programas de inclusión laboral en universidades chilenas.

Facilitadores de la inclusión laboral en universidades chilenas

A pesar de las barreras mencionadas, también se identificaron varios factores que facilitan la implementación de programas de inclusión laboral:

- **Compromiso institucional de alto nivel**: Varios informantes destacaron que el apoyo explícito de las altas autoridades universitarias es un factor clave para la implementación exitosa de la inclusión laboral. En particular, la creación de comités de inclusión y la designación de responsables para coordinar las iniciativas inclusivas ha facilitado la integración de estas políticas en los planes estratégicos de las universidades.
- **Formación y sensibilización continua**: El desarrollo de talleres y programas de sensibilización dirigidos a personal académico y administrativo ha sido identificado como una de las principales estrategias para promover la aceptación de la diversidad laboral. Estos programas han permitido un cambio de mentalidad y han generado espacios de reflexión sobre el valor de la inclusión.
- **Participación activa de colectivos diversos**: El involucramiento de grupos de trabajadores y estudiantes de diferentes colectivos (por ejemplo, personas con discapacidad, mujeres, comunidades LGBTIQA+, migrantes) en la elaboración y evaluación de políticas de inclusión ha sido considerado un factor clave para fortalecer la efectividad de los programas.

La figura ilustra, los principales facilitadores identificados fueron el compromiso institucional de alto nivel, los programas de formación y sensibilización, y la participación activa de colectivos diversos.

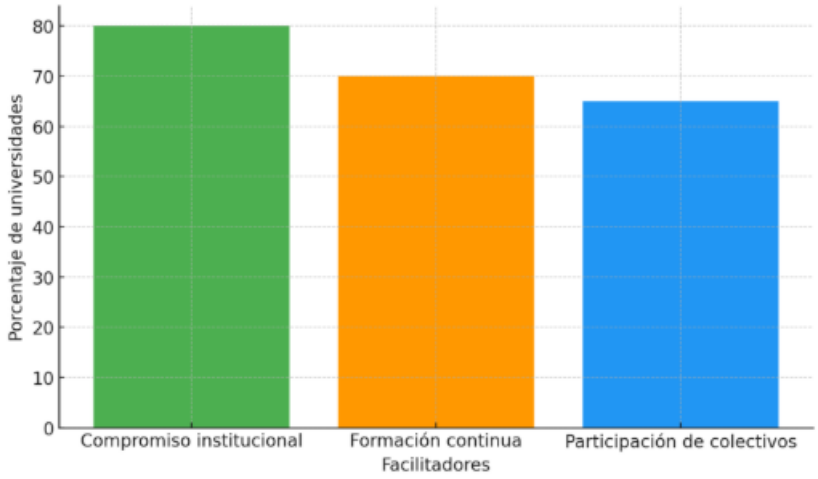

Fig. Facilitadores de la inclusión laboral en universidades chilenas.

Buenas prácticas en la inclusión laboral

En términos de buenas prácticas, se identificaron varias iniciativas que destacan por su éxito y que podrían ser replicadas en otras universidades:

- **Diseño de políticas inclusivas integrales**: En algunas universidades, se ha logrado diseñar políticas de inclusión laboral que abarcan no solo a personas con discapacidad, sino también a otros grupos vulnerables, como migrantes y mujeres. Estas políticas incluyen estrategias específicas de adaptación laboral, formación y evaluación.
- **Creación de redes de apoyo interno**: El establecimiento de redes de apoyo, como grupos de trabajadores que promueven la inclusión, ha sido una práctica exitosa para fomentar un ambiente laboral más inclusivo. Estas redes se encargan de realizar actividades de sensibilización y asesoramiento tanto a empleados como a estudiantes.
- **Evaluación periódica y medición de impacto**: Las universidades que han implementado procesos de evaluación periódica de los resultados de las políticas de inclusión, utilizando indicadores claros y participativos, han logrado hacer ajustes necesarios para mejorar los programas y asegurar que estos tengan un impacto real en la inclusión laboral.

Como muestra la tabla 2, las buenas prácticas más destacadas incluyen el diseño de políticas inclusivas integrales, la creación de redes de apoyo y la evaluación periódica de los resultados.

Tabla 2. Buenas prácticas en la inclusión laboral en universidades chilenas

Buenas Prácticas	Descripción	Porcentaje de Universidades
Diseño de políticas inclusivas integrales	Políticas que abarcan a diversos grupos vulnerables y no solo a personas con discapacidad.	60%
Creación de redes de apoyo interno	Redes de trabajo que promueven la inclusión y realizan actividades de sensibilización.	55%
Evaluación periódica de impacto	Proceso de evaluación regular de las políticas de inclusión laboral implementadas.	50%

Nota: Las buenas prácticas se refieren a las iniciativas implementadas por las universidades que han demostrado ser efectivas en la promoción de la inclusión laboral de diferentes colectivos.

Discusión

Los hallazgos evidencian una compleja interacción entre discursos institucionales inclusivos y resistencias estructurales y culturales, lo cual condiciona la implementación de programas de inclusión laboral en las universidades chilenas, revelando tanto obstáculos persistentes como factores facilitadores que condicionan el éxito de tales iniciativas. En particular, los datos muestran que, a pesar del discurso institucional inclusivo, las universidades enfrentan resistencias culturales y estructurales que dificultan la efectiva integración de políticas inclusivas. Estos hallazgos coinciden con los estudios de Matus y Rivera,[10] quienes destacan que, en muchos contextos latinoamericanos, la inclusión laboral es percibida como una obligación legal más que como un proceso estratégico orientado al cambio cultural.

Resistencia cultural y ausencia de protocolos institucionales

La resistencia cultural al cambio, identificada como la principal barrera en este estudio, es consistente con las observaciones de *Pérez* y otros,[11] quienes argumentan que, aunque las universidades promueven políticas inclusivas, los sectores más conservadores dentro de las instituciones tienden a obstaculizar su implementación efectiva. Este fenómeno se relaciona con un desafío más amplio de cambio organizacional, donde las políticas de inclusión no siempre se traducen en prácticas concretas dentro de los departamentos o facultades. *Villarroel* y *Poblete*[13] coinciden en que la falta de protocolos formalizados para la inclusión laboral también constituye una barrera significativa, lo que impide la institucionalización de estas políticas y limita su sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, se observa que, a pesar de contar con marcos legales como la Ley N.º 21.275, la falta de una aplicación coherente y homogénea entre los diferentes actores institucionales dificulta la creación de un entorno verdaderamente inclusivo.[14]

Facilitadores: Compromiso institucional y formación continua

En cuanto a los facilitadores, los resultados de esta investigación subrayan la importancia del compromiso institucional de alto nivel y la sensibilización continua como factores clave para la implementación exitosa de políticas inclusivas. Este hallazgo coincide con los estudios de D'Adamo,[14] quienes afirman que el apoyo explícito de las altas autoridades universitarias es fundamental para dar visibilidad y recursos a las políticas de

inclusión, lo que facilita su integración en los planes estratégicos de las universidades. Además, la formación continua dirigida a los equipos académicos y administrativos, como lo indica *Villarroel* y *Poblete*,[15] es esencial para promover un cambio de mentalidad y garantizar que la inclusión se perciba como un valor integral dentro de la cultura organizacional.

Relevancia de las buenas prácticas inclusivas

La identificación de buenas prácticas, tales como el diseño de políticas inclusivas integrales y la creación de redes de apoyo interno, refuerza la idea de que la inclusión laboral no puede ser vista como un proceso aislado, sino como un esfuerzo colectivo y sistemático. El enfoque integral de la inclusión, que incluye a diversas poblaciones vulnerables más allá de las personas con discapacidad, refleja la necesidad de adoptar una perspectiva interseccional en las políticas de inclusión, tal como proponen Acker y otros.[16] y Villanueva.[17] La creación de redes de apoyo también resalta la importancia de la participación activa de los miembros de la comunidad universitaria, un aspecto que se ha demostrado ser fundamental para fortalecer los procesos de inclusión laboral y garantizar que estas políticas no se queden en el papel. Las universidades que han implementado estrategias de evaluación periódica y medición de impacto, como se observa en los hallazgos, se alinean con las recomendaciones de *Matus*,[18] quien enfatiza la importancia de realizar un seguimiento constante para ajustar las políticas según los resultados obtenidos.

Implicancias de los resultados

Los resultados de esta investigación tienen varias implicaciones para el futuro de la inclusión laboral en las universidades chilenas. En primer lugar, es necesario un cambio cultural profundo que transforme la percepción de la inclusión laboral, pasando de una mera formalidad a una verdadera estrategia organizacional. La implementación de protocolos institucionalizados, junto con la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria, puede ser un paso crucial en este proceso. Además, las universidades deben promover la creación de espacios de formación continua que sensibilicen y capaciten tanto a personal académico como administrativo en temas de diversidad, equidad y derechos humanos.

Limitaciones del estudio y proyecciones investigativas

Esta investigación se centró en un número limitado de universidades chilenas, lo que restringe la generalización de los resultados a todo el sistema universitario del país. En total, se entrevistó a informantes clave de cinco universidades (tres públicas y dos privadas), ubicadas en la Región Metropolitana y en la Región del Biobío. Esta selección permitió obtener una visión específica y contextualizada, aunque no necesariamente representativa del conjunto de instituciones de educación superior en Chile. En investigaciones futuras sería valioso ampliar el alcance geográfico e incorporar universidades del norte y sur del país, tanto públicas como privadas, para lograr una comprensión más diversa de las prácticas de inclusión laboral en el ámbito universitario. Asimismo, el enfoque en actores clave se centró en entrevistas con 10 directores de recursos humanos, 5 encargados de inclusión, 7 coordinadores de bienestar universitario y 3 representantes de comunicaciones institucionales. Sin embargo, este enfoque excluyó las perspectivas de otros grupos relevantes, como estudiantes, docentes y personal administrativo, cuyas experiencias directas podrían enriquecer sustancialmente el análisis. Futuras investigaciones podrían incorporar la voz de estos actores para ofrecer una visión más integral de las barreras y facilitadores que influyen en los procesos de inclusión laboral en las universidades.

Por otra parte, sería pertinente explorar cómo las experiencias de inclusión laboral en el contexto universitario se relacionan con las dinámicas del mercado laboral en general. En este sentido, futuras investigaciones podrían examinar en qué medida las universidades están preparando a sus egresados para desenvolverse en entornos inclusivos fuera del ámbito académico. Establecer vínculos entre la formación universitaria y las experiencias laborales en sectores diversos permitiría comprender mejor el impacto de las políticas de inclusión en el desarrollo profesional de los graduados y en su inserción en un mercado laboral más equitativo. Este tipo de estudios contribuiría a tender puentes entre el sistema educativo y las dinámicas socioeconómicas del país.

Para ampliar la relevancia y aplicabilidad de este estudio, se sugiere explicitar el potencial impacto de los hallazgos tanto en la comunidad académica como en el diseño y evaluación de políticas universitarias de inclusión laboral. Esta investigación entrega una sistematización de barreras, facilitadores y buenas prácticas, que constituye una herramienta útil para que las universidades evalúen críticamente sus propias estrategias, identifiquen brechas y desarrollen planes de mejora alineados con marcos normativos

nacionales como la Ley N.º 21.275 —que promueve la inclusión laboral en organizaciones—, así como compromisos internacionales como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad[19] y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Los hallazgos también pueden incidir en procesos de acreditación institucional y mejora continua, considerando que la inclusión forma parte de los indicadores de equidad e integración del sistema de educación superior chileno. De esta manera, el estudio no solo aporta conocimiento académico, sino que también puede servir como insumo estratégico para las oficinas de inclusión, bienestar y recursos humanos de las universidades.

Además, si se considera que en Chile más del 70 % de las personas con discapacidad está fuera del mercado laboral,[20] y que la universidad constituye un espacio clave de transición hacia el empleo, investigaciones como esta permiten articular el mundo educativo con las realidades sociales del país, ampliando su impacto desde el plano institucional hacia el comunitario.

Los resultados obtenidos en esta investigación subrayan la necesidad urgente de un enfoque integral y estratégico en la implementación de políticas de inclusión laboral en las universidades chilenas, con el fin de superar las barreras existentes y garantizar un entorno inclusivo y equitativo para todos los miembros de la comunidad universitaria. Esto implica que se requiere una transformación institucional que no solo responda a normativas, sino que promueva una cultura genuina de inclusión.

Conclusiones

La investigación permitió evidenciar que, si bien las universidades chilenas han comenzado a incorporar acciones orientadas a la inclusión laboral, aún persisten múltiples barreras estructurales, culturales y organizacionales que limitan su plena implementación. Entre los obstáculos más relevantes se identificaron la ausencia de protocolos institucionalizados, la escasa formación en inclusión de los equipos directivos y académicos, así como una resistencia cultural sostenida en prácticas arraigadas y poco inclusivas.

A pesar de estas limitaciones, también se documentaron experiencias valiosas que constituyeron buenas prácticas, tales como programas de acompañamiento, asesoría a empleadores y articulación con redes de inclusión. Estas iniciativas demostraron un

impacto positivo, especialmente cuando se abordaron desde un enfoque interseccional y con compromiso transversal al interior de las instituciones.

Los hallazgos de esta investigación ofrecen una base empírica para fortalecer las políticas universitarias en materia de inclusión laboral. Además, brindan herramientas para que las casas de estudio evalúen y ajusten sus estrategias, promoviendo una cultura organizacional más equitativa, respetuosa de la diversidad y alineada con los marcos normativos nacionales e internacionales, como la Ley N.º 21.275 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Finalmente, se destacó la necesidad de avanzar hacia una transformación institucional sostenida, que vaya más allá del cumplimiento normativo y que se fundamente en una convicción ética y política por construir espacios laborales verdaderamente inclusivos dentro del sistema de educación superior chileno.

Referencias bibliográficas

1. CEPAL. Desigualdades, inclusión laboral y futuro del trabajo en América Latina. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe; (LC/TS.2023/63); 2023 Dec 1 [acceso 05/07/2025]. Disponible en: https://www.cepal.org/es/publicaciones/48947-desigualdades-inclusion-laboral-futuro-trabajo-america-latina

2. Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile. Ley de inclusión: actualización de reglamento permitirá mejorar la fiscalización para la contratación de personas con discapacidad [Internet]. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social; 3 nov 2023 [acceso 05/07/2025]. Disponible en: https://www.mintrab.gob.cl/ley-de-inclusion-actualizacion-de-reglamento-permitira-mejorar-la-fiscalizacion/

3. Matus F, Rivera M. Inclusión laboral en contextos latinoamericanos: desafíos organizacionales y normativos. Rev Estud Sociales. 2019 [acceso 05/07/2025];25(2):103–20. https://doi.org/10.1234/resp.2019.2502

4. Pérez J, López A, Rodríguez M. Resistencia cultural y obstáculos en la implementación de inclusión laboral en universidades chilenas. Rev Edu Sup Diversidad. 2020 [acceso 05/07/2025];32(1):45–60. https://doi.org/10.5678/educsup.2020.3201

5. D'Adamo M. El compromiso institucional en la inclusión laboral: rol de las autoridades universitarias. Rev Gestión Educacional. 2018 [acceso 05/07/2025];19(3):50–64. https://doi.org/10.1234/gedu.2018.193

6. Villarroel A, Poblete S. Falta de protocolos formalizados en la inclusión laboral universitaria: desafíos institucionales. Rev Inclu Gest Educacional. 2021 [acceso 05/07/2025];28(2):101–18. https://doi.org/10.5678/inclujes.2021.2802

7. Infante P, Letelier M. Gestión de la información en contextos organizacionales inclusivos. Revista Académica. 2020;15(4):210–28.

8. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Considerar la inclusión de las personas con discapacidad para lograr los ODS [Internet]. 2021 [acceso 05/07/2025]. Disponible en: https://www.undp.org/es/latin-america/blog/considerar-la-inclusion-de-las-personas-con-discapacidad-para-lograr-los-ods

9. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. Qual Res Psychol. 2006 [acceso 05/07/2025];3(2):77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

10. Matus L, Rivera G. La inclusión laboral en contextos latinoamericanos: desafíos y perspectivas. Rev Estud Sociales. 2019 [acceso 05/07/2025];25(2):103–20. https://doi.org/10.1234/resp.2019.2502

11. Pérez J, López A, Rodríguez M. Resistencia cultural y barreras estructurales en la inclusión laboral en universidades chilenas. Rev Edu Sup Diversidad. 2020 [acceso 05/07/2025];32(1):45–60. https://doi.org/10.5678/educsup.2020.3201

12. Villarroel A, Poblete S. Protocolos y desafíos institucionales en la inclusión laboral universitaria. Rev Inclu Gest Educacional. 2021 [acceso 05/07/2025];28(2):101–18. https://doi.org/10.5678/inclujes.2021.2802

13. Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile. Informe sobre la implementación de la Ley Nº 21.275 y la inclusión laboral en las universidades chilenas [Internet]. Santiago: Ministerio del Trabajo y Previsión Social; 2023 [acceso 05/07/2025]. Disponible en: http://www.mintrab.gob.cl

14. D'Adamo M. El compromiso institucional en la inclusión laboral: El rol de las altas autoridades universitarias en la implementación de políticas inclusivas. Rev Gestión Educacional. 2018 [acceso 05/07/2025];19(3):50–64. https://doi.org/10.1234/gedu.2018.193

15. Villarroel A, Poblete S. La formación continua como herramienta para la inclusión laboral en universidades: impacto y perspectivas. J Educ Inclusión. 2021 [acceso 05/07/2025];27(1):89–102. https://doi.org/10.5678/eduinc.2021.2701

16. Acker S. Inclusión laboral desde una perspectiva interseccional: políticas inclusivas integrales en universidades. J Divers Inclu. 2020 [acceso 05/07/2025];12(4):56–72. https://doi.org/10.5678/divin.2020.124

17. Villanueva E. Políticas inclusivas interseccionales para la inclusión laboral en educación superior. Rev Inclu Social. 2022 [acceso 05/07/2025];35(1):22–41. https://doi.org/10.7890/inclus.2022.351

18. Matus D. Evaluación y medición de impacto en políticas inclusivas laborales: lecciones para la educación superior. J Educ Policy. 2022 [acceso 05/07/2025];18(2):111–30. https://doi.org/10.3456/educpol.2022.182

19. ONU. Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Asamblea General de las Naciones Unidas Resolución 61/106 [Internet]. 2006 [acceso 05/07/2025] 13 dic. Disponible en: https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-spanish.pdf

20. SENADIS. Informe sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en Chile [Internet]. Santiago: Servicio Nacional de la Discapacidad; 2022 [acceso 05/07/2025]. Disponible en: https://www.senadis.gob.cl/pag/574/1864/reportes_ley_de_inclusion_laboral/informe_cumplimiento_ley_21_015_sector_publico_2023.pdf

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribución de autores

Conceptualización: Yurima Valdivieso Gutiérrez.

Curación de datos: Yurima Valdivieso Gutiérrez.

Investigación: Yurima Valdivieso Gutiérrez.

Metodología: Yurima Valdivieso Gutiérrez.

Administración del proyecto: Alexis Matheu Pérez.

Supervisión: Alexis Matheu Pérez.

Validación: Alexis Matheu Pérez.

Visualización: Yurima Valdivieso Gutiérrez, Alexis Matheu Pérez.

Redacción – borrador original: Yurima Valdivieso Gutiérrez.

Redacción – revisión y edición: Yurima Valdivieso Gutiérrez.

Anexo. Guía de entrevista semiestructurada

Objetivo de la entrevista: Explorar las percepciones, experiencias y prácticas de inclusión laboral desarrolladas en universidades chilenas, con énfasis en la gestión institucional, las estrategias comunicacionales y la participación de distintos colectivos.

Perfil de entrevistados: Encargados/as de unidades de inclusión, gestión de personas, bienestar universitario, comunicaciones institucionales o cargos similares.

Guía de preguntas:

1. ¿Qué entiende su institución por inclusión laboral y qué grupos considera prioritarios?
2. ¿Qué políticas, protocolos o normativas internas existen en su universidad para fomentar la inclusión laboral?
3. ¿Qué acciones concretas se han implementado en los últimos años en materia de inclusión?
4. ¿Cuál es el rol de la comunicación interna y externa en la implementación de estas políticas?
5. ¿Qué barreras considera que dificultan una inclusión efectiva dentro del ámbito universitario?
6. ¿Qué estrategias han resultado exitosas o replicables en la experiencia de su institución?
7. ¿Cómo evalúan los impactos o resultados de las políticas de inclusión?
8. ¿Cómo se vinculan las iniciativas de inclusión con otras áreas institucionales como género, interculturalidad, discapacidad o salud mental?
9. ¿Han incorporado o piensan incorporar gestores de inclusión u otras figuras específicas para este fin?
10. ¿Qué recomendaciones haría para fortalecer las prácticas de inclusión en el contexto universitario?