



**Aproximaciones hacia la gestión de la diversidad en una
Universidad Estatal: Estudio exploratorio en la Universidad
de Valparaíso.**

***“INFORME FINAL DE PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR
AL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA EN TRABAJO
SOCIAL Y EL TÍTULO PROFECIONAL TRABAJADORA
SOCIAL”***

Estudiante:
Catalina Zanetta Penna

Profesor Guía:
Christian Corvalán Rivera

Valparaíso, 2022

REF.: Informa evaluación y calificación Proyecto
de Título I y II de alumna que indica.

VALPARAISO, 30 de diciembre de 2022.-

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Guía, cumpro con informar a Ud. la evaluación practicada y calificación que he asignado al Proyecto de Título I y II denominado: **“APROXIMACIONES HACIA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN UNA UNIVERSIDAD ESTATAL: ESTUDIO EXPLORATORIO EN LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO”**, cursado durante el período académico 2022 por la alumna de la Escuela de Trabajo Social, *Srta. CATALINA SOFÍA ZANETTA PENNA*.

Para efectos de la calificación se ha evaluado:

- a) Importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional;
- b) Aspectos metodológicos;
- c) Amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la bibliografía utilizada;
- d) Régimen formal de citas;
- e) Carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Proyecto de Título I y II con las siguientes notas:

Proyecto de Título I: 6,0 (seis coma cero)

Proyecto de Título II: 6,2 (seis coma dos)


CHRISTIAN CORVALÁN RIVERA
PROFESOR GUÍA

AL SEÑOR
JUAN SANDOVAL MOYA
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PRESENTE
CCR/fpu. -

Agradecimientos

Finalizada esta etapa es importante reconocer a todos los que fueron parte fundamental de ella, mis padres, hermano y especialmente a Isabella, la memoria a veces es traicionera, espero puedas recordar siempre esto con cariño.

Índice

Presentación.....	6
Capítulo 1.....	7
1.1. Contextualización Universidad de Valparaíso.....	8
1.1.1. Historia de la Universidad de Valparaíso.....	8
1.1.2. Contexto Actual.....	8
1.1.2.1. Misión.....	10
1.1.2.2. Visión.....	10
1.1.2.3. Valores.....	10
1.1.2.4. Funcionarios y estudiantes en la Universidad de Valparaíso.....	11
1.1.2.4.1. Funcionarios Académicos.....	11
1.1.2.4.2. Funcionarios No Académicos.....	11
1.1.3. Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas.....	12
1.1.3.1. Organización Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas.....	12
1.1.3.2. Estructura interna de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas.....	13
1.1.3.3. Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso.....	14
Capítulo 2.....	16
2.1. Normativa Legal.....	17
2.1.1. Ley 21091 de Educación Superior.....	17
2.1.2. Ley 21094 Sobre Universidades Estatales.....	18
2.1.3. Ley 21015 Incentiva la Inclusión de Personas con Discapacidad al Mundo Laboral.....	18
2.1.4. DFL - 29 Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de La Ley N° 18838, Sobre Estatuto Administrativo.....	19
2.1.5. Ley 20.422 Establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad.....	19
2.2. La Diversidad.....	20
2.2.1. Concepto de Diversidad.....	20
2.2.2. Diversidad en la actualidad.....	21
2.2.3. Diversidad en el ambiente laboral.....	22
2.3. Gestión de la Diversidad.....	23
2.3.1. Rol de las jefaturas en la gestión de la diversidad.....	24
2.3.2. Liderazgo y Gestión de la diversidad.....	26
2.3.3. Los equipos de trabajo en Gestión de la diversidad.....	27
2.3.4. Diseño del puesto de trabajo con la gestión de la diversidad.....	28

2.3.5. Beneficios gestión de la diversidad.....	30
2.3.5.1. Impacto Económico.....	30
2.3.5.2. Retención del talento.....	30
2.3.5.3. Estrategias para la resolución de problemas.....	31
2.3.6. Inclusión y gestión de la diversidad.....	31
2.3.7. Plan de Gestión de la Diversidad.....	33
Capítulo 3.....	35
3.1. Fundamentación.....	36
3.2. Preguntas de investigación.....	38
3.3. Objetivos Diagnósticos.....	39
3.3.1. Objetivo General.....	39
3.3.2. Objetivos Específicos.....	39
3.4. Fuentes para el estudio de caso.....	39
3.4.1. Fuentes Primarias.....	39
3.4.2. Fuentes secundarias de información.....	39
3.5. Técnicas de recolección de datos.....	39
3.5.1. Revisión Bibliográfica.....	39
3.5.2. Entrevista semi-estructurada con fines de diagnóstico para un estudio de caso.....	41
3.5.2.1. Matriz de operacionalización.....	42
3.5.2.2. Ilustración de pautas de entrevista semi-estructurada con fines diagnósticos.....	44
3.5.2.2.1. Pauta de entrevista semi-estructurada a trabajadores académicos y no académicos en situación de discapacidad de la Universidad de Valparaíso.....	44
3.5.2.2.2. Pauta entrevista semi-estructurada a los equipos de trabajo de los trabajadores académicos y no académicos en situación de discapacidad de la Universidad de Valparaíso.....	46
3.5.2.2.3. Pauta entrevista semi-estructurada a las jefaturas directas de los trabajadores académicos y no académicos en situación de discapacidad de la Universidad de Valparaíso.....	47
3.6. Plan de análisis.....	49
3.7. Consideraciones éticas.....	49
Capítulo 4.....	51
4.1. Análisis de resultados.....	52
4.2. Análisis Funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	52
4.2.1. Valoración en cuanto a políticas y planes, funcionarios en	

situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	52
4.2.2. Gestión institucional, funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	55
4.2.3. Desarrollo profesional dentro de la Institución, funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	57
4.2.4. Barreras institucionales, funcionarios en situación de discapacidad, académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	59
4.3. Análisis equipos de trabajo de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	61
4.3.1. Valoración en cuanto a políticas y planes, equipos de trabajo de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	61
4.3.2. Gestión institucional, equipos de trabajo de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	64
4.3.3. Desarrollo profesional dentro de la Institución, equipos de trabajo de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	66
4.3.4. Barreras institucionales, equipos de trabajo de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	68
4.4. Análisis Jefaturas directas, de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	70
4.4.1. Valoración en cuanto a políticas y planes, jefaturas directas de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	70
4.4.2. Gestión institucional, jefaturas directas de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	72
4.4.3. Desarrollo profesional dentro de la Institución, jefaturas directas de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	75
4.4.4. Barreras institucionales, jefaturas directas de los funcionarios en	

situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.....	77
4.5. Juicios Diagnósticos.....	79
Capítulo 5.....	82
5.1. Conclusiones temáticas.....	83
5.1.1. Conclusiones valoración en cuanto a políticas y planes.....	83
5.1.2. Conclusiones gestión Institucional.....	86
5.1.3. Conclusiones desarrollo profesional dentro de la institución.....	88
5.1.4. Conclusiones barreras Institucionales.....	89
5.2. Conclusiones profesionales.....	90
5.3. Conclusiones metodológicas.....	91
5.4. Propuestas de mejora.....	92
Anexos.....	93
Bibliografía.....	97

Presentación.

El siguiente proyecto de título tiene como objetivo “Explorar la percepción de los trabajadores de la Universidad de Valparaíso respecto a las estrategias de gestión de la diversidad implementadas por la institución en el marco del cumplimiento de la ley 21015.”

Se entrevistará en la Universidad de Valparaíso a los trabajadores en situación de discapacidad académicos o no académicos, su equipo de trabajo y sus jefaturas directas, dividido en cinco capítulos descritos a continuación:

-Capítulo 1: “Contextos”, este capítulo da cuenta del contexto que rodea a la institución patrocinante (Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas)

-Capítulo 2: “Marco Conceptual Referencial”, este capítulo visualiza la normativa legal que guiarán el proyecto de título y un recorrido conceptual sobre la diversidad.

-Capítulo 3: “Marco Metodológico”, este capítulo plantea el análisis del tema planteado y su desarrollo con la metodología diagnóstica a utilizar.

-Capítulo 4: “Análisis de Resultados”, se realiza el análisis de resultados apoyados en los fragmentos de las entrevistas semi-estructuradas con fines diagnósticos realizadas a los trabajadores en situación de discapacidad académicos o no académicos, su equipo de trabajo y sus jefaturas directas.

-Capítulo 5: “Conclusiones”, en este capítulo se presentan las conclusiones temáticas anteriormente analizadas, junto a los aportes metodológicos utilizados y su relación con el trabajo social.

CAPÍTULO 1
CONTEXTOS

**El contexto que rodea a la institución patrocinante (Dirección de
Gestión y Desarrollo de Personas)**

1.1. Contextualización Universidad de Valparaíso

Se presentan los inicios de la institución por un lado el contexto histórico y por el otro como actualmente se encuentra conformada la Universidad de Valparaíso.

1.1.1. Historia de la Universidad de Valparaíso

La historia de la Universidad de Valparaíso comienza en 1911 cuando “Se creó el “Curso de Leyes de la Ciudad de Valparaíso” y se encomendó al Rector de la Universidad de Chile proponer a los profesores que habrían de servir en él, quedando así la Escuela vinculada durante 70 años a ese plantel.” (Universidad de Valparaíso, s.f).

Durante 70 años fue reconocida como la Sede en Valparaíso de la Universidad de Chile, aunque durante 1960 la comunidad universitaria surgió ser una sede autónoma, idea que no dio mayores frutos hasta el “11 de diciembre de 1981 se dictaría el DFL* N.º 147, estatuto de la Universidad de Valparaíso, otorgándole estructura propia y definitiva” (Vergara, 2020, pág. 93).

1.1.2. Contexto Actual

La Universidad de Valparaíso es una institución de educación superior pública la cual desarrolla su quehacer profesional y académico principalmente en la región de Valparaíso, la cual está compuesta por 42 carreras y 11 facultades, detalladas en la siguiente tabla.

Facultades y carreras de la Universidad de Valparaíso¹

Facultad	Carrera
Facultad de Arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura - Cine - Diseño - Gestión en Turismo y Cultura - Teatro
Facultad de Ciencias	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniería en Estadísticas y Ciencias de Datos - Licenciatura en Ciencia mención Biología o Química - Licenciatura en Física mención Astronomía, Ciencias Atmosféricas o Computación Científica - Pedagogía en Matemáticas o

¹ Tabla 1, Extraída de la Universidad de Valparaíso Facultades y Carreras, 2022

	Licenciatura en Matemáticas Valparaíso
Facultad de Ciencias del Mar y Recursos Naturales Pedagogías	- Biología Marina
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Administración Hotelera y Gastronómica - Administración Pública - Auditoría - Ingeniería Comercial - Ingeniería en Información y Control de Gestión - Ingeniería en Negocios Internacionales
Facultad de Ciencia Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Psicología - Trabajo Social - Sociología
Facultad de Derecho	- Derecho
Facultad de Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> - Química y Farmacia - Nutrición y Dietética
Facultad de Humanidades y Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Pedagogía en Filosofía - Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales - Pedagogía en Música
Facultad de Ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniería Ambiental - Ingeniería Civil Ambiental - Ingeniería Civil - Ingeniería Civil Biomédica - Ingeniería Civil Industrial - Ingeniería Civil Informática - Ingeniería Civil Matemática - Ingeniería Civil Oceánica - Ingeniería en Construcción

Facultad de Medicina	<ul style="list-style-type: none"> - Educación Parvularia - Enfermería - Fonoaudiología - Kinesiología - Medicina - Obstetricia y Puericultura - Tecnología Médica
Facultad de Odontología	<ul style="list-style-type: none"> - Odontología

1.1.2.1. Misión

La Universidad de Valparaíso aspira a ser reconocida como una institución estatal regional, compleja, con proyección internacional, inclusiva, con perspectiva de género, formadora de personas de excelencia, con sentido social, que promueve la equidad, que cultiva y transfiere conocimiento innovador, con perspectiva interdisciplinar, que aprende y contribuye al desarrollo sostenible de la región y del país. (Universidad de Valparaíso, s.f)

1.1.2.2. Visión

La Universidad de Valparaíso es una institución estatal, pública y autónoma, fundada en una larga tradición que se plantea como misión:

«Formar personas capaces de responder a los desafíos del mundo contemporáneo, a nivel local y global, conservar y expandir progresivamente los saberes en las disciplinas y profesiones que cultiva con una perspectiva interdisciplinar, a través del desarrollo de docencia de pregrado, docencia de posgrado, investigación, innovación, transferencia y vinculación con el medio, contribuyendo al desarrollo material y cultural de la región y el país, en un marco de calidad, con perspectiva de género, con equidad, inclusividad y sostenibilidad.» (Universidad de Valparaíso s.f)

1.1.2.3. Valores

La Universidad, con el propósito de cumplir con su misión y en el marco de la ley N° 21.094, de Universidades Estatales, define como sus valores:

- La libertad
- La equidad
- El pensamiento crítico
- La inclusión
- La participación y la formación ciudadana
- El pluralismo
- El respeto a la diversidad
- La solidaridad

- La sostenibilidad
- La calidad
- La transparencia (Universidad de Valparaíso, s.f)

1.1.2.4. Funcionarios y estudiantes en la Universidad de Valparaíso

De acuerdo con los últimos datos oficiales la Universidad de Valparaíso está conformada por 16408² estudiantes de pregrado y postgrado además de funcionarios académicos y funcionarios no académicos.

1.1.2.4.1. Funcionarios Académicos

La Universidad de Valparaíso cuenta con un gran número de académicos a jornada completa 904³, quienes se rigen por el Reglamento de Carrera Académica, que orienta, promueve y regula sus actividades de docencia en pregrado y postgrado, investigación, creación artística y vinculación, entre otras.

Los profesores de régimen a contrata y planta de la Universidad de Valparaíso se encuentran adscritos a la carrera académica. Los profesores contratados bajo la modalidad de convenio a honorarios no están adscritos a la carrera académica. Sin embargo, la Universidad, en reconocimiento al rol que cumplen, ha establecido criterios que atienden las características específicas en que desarrollan su labor.

La Asociación de Funcionarios Académicos de la Universidad de Valparaíso (AFA-UV)⁴ es una organización de funcionarios de la administración del Estado, de carácter voluntario, creada en virtud de la Ley 19.296 y cuyos objetivos son promover el mejoramiento de las condiciones laborales de sus asociados, procurar el perfeccionamiento académico y laboral; ser interlocutor ante la autoridad interna y externa Universitaria sobre laborales y gremiales. Vigilar por el cumplimiento de las normas laborales, representar a los académicos en organismos y entidades que la ley conceda participación, realizar acciones de bienestar, orientación y capacitación dirigidas al perfeccionamiento de sus afiliados; prestar asistencia o asesoría técnica, constituir o asociarse a mutuales de fondos y servicios y participar de ellos, entre otros.

1.1.2.4.2. Funcionarios No Académicos

La Universidad de Valparaíso concibe la gestión institucional como soporte esencial para el desarrollo de las diferentes actividades académicas. De este modo, el rol de los estos 1176⁵ funcionarios no académicos resulta vital para la ejecución de un conjunto de acciones y procesos.

² Datos obtenidos de SEIS matriculados, fecha de corte mayo 2021

³ Datos obtenidos de Dirección de Gestión y Desarrollo de personas, 2021

⁴ Extraído de Asociación de Funcionarios Académicos de la Universidad de Valparaíso, AFA-UV 2022

⁵ Datos obtenidos de Dirección de Gestión y Desarrollo de personas, 2021

La Asociación de Funcionarios de la Universidad de Valparaíso, AFUV⁶, tiene como principal objetivo el desarrollo y protección de los intereses de la comunidad funcionaria, asociada dentro de un marco de respeto y fidelidad con la Universidad. Junto con ello, promueve y procura en sus asociados el que desarrollen aspectos materiales, espirituales, intelectuales o deportivos, mediante acciones de bienestar, de orientación y formación gremial, de capacitación o de otra índole dirigidas al perfeccionamiento de las condiciones de vida y de trabajo, mejoramiento social además de económico en sus afiliados.

1.1.3. Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas

El área de gestión y desarrollo de personas tiene por finalidad administrar los procesos asociados al ciclo de vida laboral de los funcionarios académicos y no académicos de la Universidad. Lo anterior se desarrolla en el marco de la misión y propósito de esta y con el estricto apego a las normas que rigen al aparato estatal, desarrollando un modelo que va desde el reclutamiento de personas hasta el fin del ciclo laboral, con un conjunto de acciones con miras a transformar esta área de la gestión institucional en un soporte al desarrollo de las necesidades académicas, administrativas y de servicios.

1.1.3.1. Organización Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas

La Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas es un organismo de administración central, dependiente de la Prorectoría, de acuerdo con el reglamento orgánico de la Universidad de Valparaíso, aprobado por Decreto Exento N°1253, de 2017.

Esta dirección propone y ejecuta las políticas específicas relacionadas a objetivos y metas en los ámbitos de reclutamiento, selección, nombramiento, promoción, inducción, orientación, remuneración, estímulos, capacitación, salud laboral, bienestar del personal, evaluación de desempeño y desvinculación del personal académico y no académico de la Universidad.

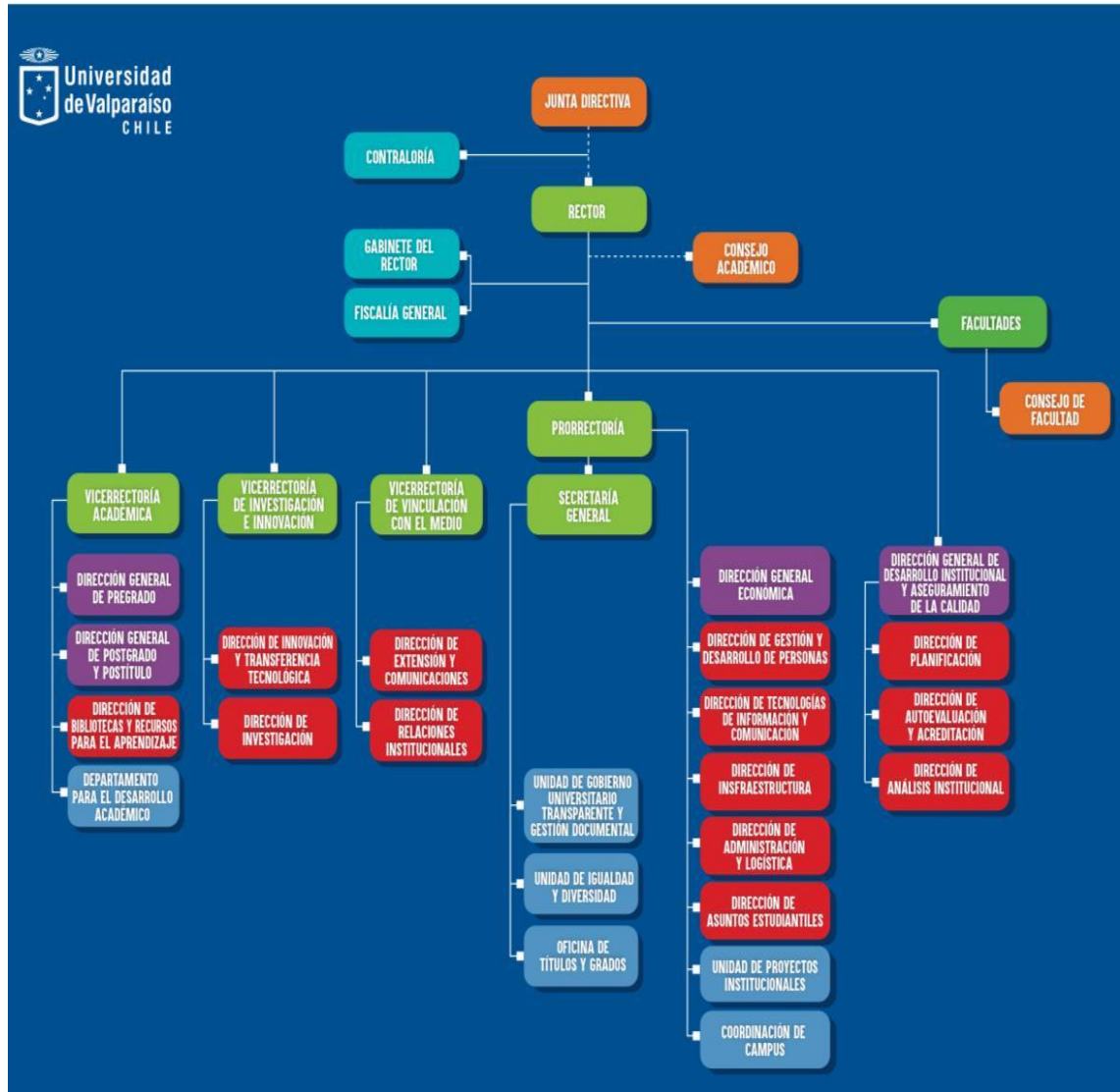
Complementando lo anterior coordina y da seguimiento a la ejecución de estas políticas disponiendo las acciones necesarias que de ello se deriven, bajo el marco del Plan de Desarrollo Institucional, para ello debe trabajar coordinadamente con facultades, campus y el nivel central presentando los servicios requeridos para cada uno. Mantiene una coordinación con la Vicerrectoría académica, dado que ambas deben implementar las acciones necesarias para el cumplimiento del objetivo estratégico el cual es “Fortalecer la gestión y desarrollo del capital humano acorde a los desafíos institucionales”, además trabaja coordinadamente con el personal

⁶ Extraído de Asociación de Funcionarios de la Universidad de Valparaíso, AFUV 2022

administrativo que da apoyo en cada facultad y campus, los que dependen respectivamente de los decanos y directores.

Tal como se muestra a continuación en un organigrama con las distintas áreas de trabajo dentro de la Universidad de Valparaíso.

Organigrama Universidad de Valparaíso⁷



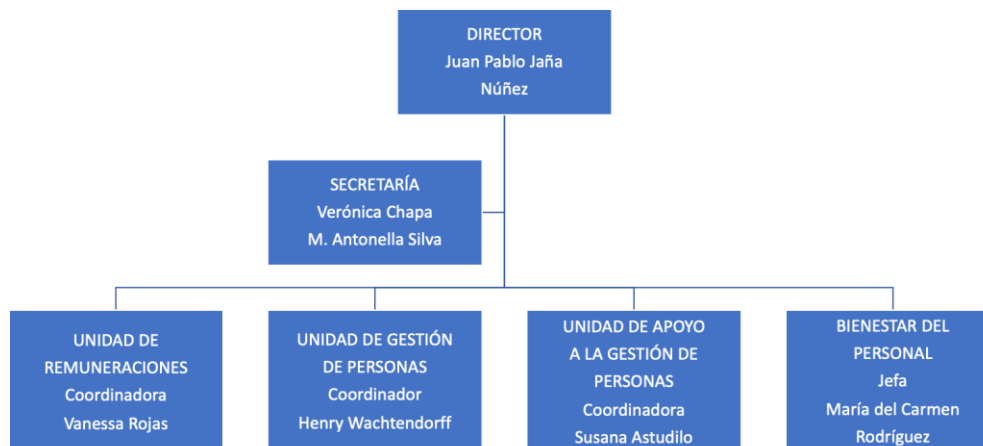
1.1.3.2. Estructura interna de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas

En cuanto a la estructura interna de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, está la dirección a cargo del Sr. Juan Pablo Jaña Núñez además de contar con una secretaria y cuatro subáreas, la Unidad de Remuneraciones, Unidad de Gestión de Personas, Unidad de Apoyo a la Gestión de Personas y Bienestar del Personal.

Organigrama Dirección de Gestión y de Desarrollo de Personas⁸

⁷ Extraído de Universidad de Valparaíso Organigrama, 2022

⁸ Extraído de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP), 2022



1.1.3.3. Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso

La Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas cumple con la finalidad de gestionar y administrar los procesos asociados al ciclo de vida laboral de funcionarios tanto académicos como no académicos de la Universidad. Todo esto se desarrolla en el marco de la misión y propósito de la institución, regida por las normativas y leyes estatales, generando políticas bajo ese margen las cuales serán detalladas a continuación.

Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso⁹

Nº1 Política general de Capital Humano de la Universidad de Valparaíso

Contar con una dotación de personal apropiada en calidad y cantidad que, seleccionada en función de sus méritos y sin discriminaciones, de conformidad con la normativa vigente, permita la realización de las distintas funciones universitarias y el logro de los propósitos institucionales

Nº2: Política Específica de INGRESO

Se incorporará personal, académico y administrativo, con competencias idóneas que se encuentren relacionadas con las exigencias institucionales, a través de un proceso objetivo, transparente, técnico y no discriminatorio.

Nº3: Política Específica de CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Con el fin de cumplir los objetivos institucionales, se entregarán las herramientas y competencias necesarias al personal académico y administrativo. Asimismo, la Universidad promoverá el desarrollo de las competencias personales, técnicas y profesionales de su personal, a fin de incentivar su desarrollo.

Nº4: Política Específica de REMUNERACIONES

⁹ Extraído de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP), Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso, 2022

Al incorporar personal académico y administrativo con competencias idóneas, la corporación deberá fijar niveles de remuneraciones e incentivos de acuerdo con el entorno laboral, la realidad interna y el desempeño individual.

N°5: Política Específica de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A fin de orientar a su personal, académico y administrativo, para dar cumplimiento a las exigencias laborales, la institución aplicará un sistema de evaluación del desempeño permanente, transparente, oportuno e informado; el cual promoverá procesos de mejora continua del rendimiento.

N°6: Política Específica de CALIDAD DE VIDA LABORAL

La Institución propenderá a la permanente mejora de la calidad de vida laboral de su personal, planificando, implementando y evaluando acciones coordinadas que permitan generar condiciones seguras de trabajo, así como el bienestar personal y colectivo.

N°7: Política Específica de RETIRO Y DESVINCULACIÓN

Los programas de incentivo al retiro serán implementados de acuerdo con el marco normativo institucional y las facultades que la ley permita.

Los mecanismos de desvinculación a utilizar serán los definidos en la normativa institucional desarrollados por organismos colegiados en el caso del personal académico y por la normativa vigente para el personal administrativo.

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL

En este capítulo se visualizan las referencias conceptuales y normativas que guiarán el proyecto de título, abarcando desde la normativa legal, hasta el recorrido conceptual de la diversidad.

2.1. Normativa Legal

La Universidad de Valparaíso es una institución pública y estatal, en este marco se rige por una serie de normativas con el fin de poder llevar a cabo su misión.

En este contexto se muestra a continuación las leyes que rigen a la institución y aquella que es importante para el desarrollo de esta investigación.

2.1.1. Ley 21091 de Educación Superior

El 29 de mayo del 2018 entró en vigencia la Ley 21091 de Educación Superior en la cual se establece que su provisión debe estar al alcance de todas las personas, de acuerdo con sus capacidades y méritos para que puedan desarrollar sus talentos, sin discriminaciones arbitrarias; asimismo debe servir al interés general de la sociedad ejerciendo conforme a la Constitución y los tratados internacionales ratificados por Chile que se encuentren vigentes.

El Ministerio de Educación (2018), menciona que la Educación Superior cumple un rol social tanto para los futuros estudiantes, los estudiantes y trabajadores, con la finalidad de generar y desarrollar conocimiento, sus aplicaciones, el cultivo de las ciencias, la tecnología, las artes y las humanidades; la vinculación con la comunidad a través de la difusión, fomentando la cultura en sus diversas manifestaciones, con el objetivo de aportar al desarrollo sustentable, al proceso social, cultural, científico, tecnológico de las regiones, del país y de la comunidad internacional.

La Educación Superior centra su quehacer en la formación integral y ética de las personas, orientada al desarrollo del pensamiento autónomo y crítico, que les incentiva a participar y aportar activamente en los distintos ámbitos de la vida en sociedad, de acuerdo con sus diversos talentos, intereses y capacidades.

En cuanto a nivel de organización, esta ley crea la Superintendencia de Educación Superior que es un organismo público orientado a fiscalizar y supervigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan a las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica del país, así como fiscalizar que éstas destinen sus recursos a fines propios, de acuerdo a la ley y estatutos además es parte del sistema que promoverá la inclusión de los estudiantes en las instituciones de educación superior, velando por la eliminación y prohibición de todas las formas de discriminación arbitraria.

El respeto y promoción por los derechos humanos deberá regir siempre la actuación del sistema y de las instituciones de educación superior en relación con todos los miembros de su comunidad, tanto en sus propuestas formativas, de desarrollo organizacional, como también en las relaciones de trabajo y aprendizaje.

2.1.2. Ley 21094 Sobre Universidades Estatales.

El 05 de junio del 2018 entró en vigencia la nueva Ley 21094 sobre Universidades del Estado. Es la primera norma que aborda de manera particular a estas instituciones.

Todas las personas son libres e iguales en dignidad y derechos, cada una cuenta con creencias y convicciones personales que les permite diferenciarse e ir contribuyendo a la sociedad mediante cada punto de vista particular.

Esta Ley establece la misión y los principios que deben guiar el quehacer de las Universidades del Estado, como el respeto de toda expresión religiosa, libertad de pensamiento, libertad de expresión, libertad de cátedra, libertad de investigación y de estudio, el respeto, la tolerancia, la valoración, el fomento al mérito, la inclusión, la equidad, la solidaridad y la cooperación, entre otros.

En relación con lo anteriormente mencionado el Consorcio de Universidades del Estado de Chile (2018), reconoce con la Ley 21.094 el rol y las especificidades de las Universidades Estatales y la responsabilidad del Estado con ellas. Para el trabajador esta ley tipifica el acoso sexual y laboral, asignándoles un procedimiento de respuesta adecuado y elimina algunos procesos burocráticos.

Por lo anteriormente mencionado a nivel de organización se crea el Consejo de Coordinación de Universidades del Estado el cual tiene por finalidad promover la acción articulada y colaborativa de las 18 instituciones universitarias estatales, con miras a desarrollar los objetivos y proyectos comunes previstos en la ley.

2.1.3. Ley 21015 Incentiva la Inclusión de Personas con Discapacidad al Mundo Laboral.

El 01 de abril del 2018 entró en vigencia la Ley 21015, con el objetivo de incentivar la Inclusión de Personas con Discapacidad al Mundo Laboral.

En este caso SENADIS (2018) menciona que a nivel de organización la Ley de Inclusión Laboral, establece una reserva de empleos del 1% para personas con discapacidad o beneficiarias de la pensión de invalidez en cualquier régimen previsional, en instituciones del estado o empresas privadas que tengan 100 o más trabajadores o funcionarios.

Los principales temas abordados en esta ley se mencionan a continuación:

- Los organismos públicos y las empresas con 100 o más trabajadores y trabajadoras deberán contratar al menos el 1% de personas con discapacidad.
- Respetar la dignidad de las personas con discapacidad mental eliminando la discriminación salarial.
- Se prohíbe toda discriminación hacia personas con discapacidad.

- Las personas con discapacidad contarán con garantías en los procesos de selección laboral del Estado.

2.1.4. DFL - 29 Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N.º 18838, Sobre Estatuto Administrativo.

El 16 de marzo del 2005 entró en vigencia el DFL-29 fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N.º 18838 sobre estatuto administrativo, estableciendo cómo deben funcionar las relaciones entre el Estado y los trabajadores del sector público que cuenten con un contrato en algún Ministerio, Intendencia, gobernaciones además de servicios públicos centralizados y descentralizados.

De acuerdo con lo estipulado por J. Albornoz (2011) A nivel de organización este estatuto administrativo reconoce varios derechos y deberes de los funcionarios públicos, como derecho a la carrera funcionaria, estabilidad del empleo, igualdad de oportunidades, capacitación del empleado, derecho a seguridad social y derecho a asociarse en gremios, entre otros.

La Ley 18.843, establece todo un sistema para sancionar a los funcionarios que, en el ejercicio de sus funciones, realizan actos o incurren en omisiones que infrinjan sus deberes funcionarios, causando perjuicios, yendo contra la probidad administrativa o simplemente desobedeciendo las obligaciones o prohibiciones que les han sido impuestas por el estatuto y que se entienden aceptadas por ellos desde que aceptan sus nombramientos y comienzan a ejercer sus funciones.

2.1.5. Ley 20.422 Establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad

El 10 de febrero de 2010 entró en vigencia la Ley N°20.422 que Establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de las Personas con Discapacidad.

La ley se basa en los principios de vida independiente, accesibilidad universal, diseño universal, intersectorialidad, participación y diálogo social. Además, estableció organismos para abordar los desafíos que genera la plena inclusión social de las personas con discapacidad: Servicio Nacional de la Discapacidad, Comité de Ministros (actual Comité de Desarrollo Social y Familia) y Consejo Consultivo de la Discapacidad. Este texto legal junto a la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas, constituyen un sólido marco legislativo en nuestro país.¹⁰

¹⁰ Extraído de Servicio Nacional de la Discapacidad, Ley N°20.422 Establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad, 2010

2.2. La Diversidad

2.2.1. Concepto de Diversidad

La diversidad es multidimensional ya que contempla las características físicas, el entorno económico, educacional y cultural, lo cual contribuye a la formación de la personalidad de cada individuo, haciéndolo único y diferente.

Según lo estipulado por Tollero y Olmos (2011), El concepto, conocimiento y estudio de la diversidad es reciente, por lo que cuenta con una amplia variedad de definiciones, una de las más generales hace foco en las diferencias que existen entre las personas y refiere a una construcción colectiva plural que enriquece a los grupos humanos y a la sociedad en su conjunto.

La diversidad es vista desde dos grandes grupos, el primero es a nivel superficial refiriéndose a los atributos personales de un individuo que son inmediatamente visibles para los demás (por ejemplo, género, raza y etnia, nacionalidad y edad). Y, por otro lado, están las características de diversidad a nivel profundo refiriéndose a los atributos personales los cuales no son inmediatamente visibles para el entorno (por ejemplo, educación y permanencia laboral). Para explicar e ilustrar de mejor manera este fenómeno se utiliza la metáfora del Iceberg.

Tabla 1: Metáfora del Iceberg¹¹



Mas allá de las influencias que generan los aspectos visibles en las relaciones laborales, aquellos aspectos no visibles definen cómo se organizan los equipos para cumplir las metas y fines de cada institución.

La Universidad de Valparaíso cuenta con un amplio número de funcionarios de los cuales 904 son académicos con distintos grados de estudios como licenciatura, especialidades, magísteres y doctorados¹², de esta forma cada uno se desarrolla profesionalmente acorde a esto, influyendo en la forma en que se relacionan e interactúan entre sí. Por otro lado, hay 1176 funcionarios

¹¹ Datos obtenidos de Soriano Galindo, P. 2018, La gestión de la diversidad: Un reto para los recursos humanos.

¹² Datos obtenidos de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, 2021

no académicos que ejercen dentro de la institución diferentes funciones a nivel profesional, administrativo, secretarías, técnicos especialistas y servicios.¹³

Cada funcionario de la Universidad de Valparaíso cuenta con experiencias, vivencias, estudios y funciones distintas entre sí enriqueciendo e influenciando las relaciones entre los equipos de trabajo. En función de lo anterior la primera Política general de Capital Humano de la Universidad de Valparaíso¹⁴ específica que contará con una dotación de personal que será seleccionada en función de sus méritos y sin discriminaciones, de conformidad con la normativa vigente, permitiendo la realización de las distintas funciones universitarias y el logro de los propósitos institucionales.

2.2.2. Diversidad en la actualidad

Durante las últimas cinco décadas la globalización ha generado cambios a nivel demográfico y cultural, desde la incorporación de la mujer en el mundo laboral, la migración además del envejecimiento de la población ha permitido ver con más frecuencia mayor diversidad dentro de los equipos de trabajo.

Según Prieto y Soriano (2018), las causas de la importancia actual de la diversidad pueden agruparse en 3 categorías: Demográficas, culturales y funcionales.

Actualmente la diversidad ha permitido a la mujer incorporarse en equipos de trabajo y llevar a cabo disciplinas que antiguamente se consideraban sólo para el ejercicio del hombre, personas de diferentes países trabajando en equipo para lograr los objetivos de la institución y personas en situación de discapacidad pudiendo desarrollarse profesionalmente, contando con un trabajo estable.

Durante 2020, En la Universidad de Valparaíso contaba con un total de 1056 funcionarios académicos y 740 funcionarias académicas¹⁵, por otro lado, hubo 486 funcionarios no académicos y 642 funcionarias no académicas¹⁶, teniendo un total de 1542 funcionarios y 1226 funcionarias, si bien hay una mayor cantidad de hombres trabajando actualmente en la institución, en el pasado no se visualizaba esta cantidad de funcionarias académicas y no académicas ejerciendo funciones.

En relación con lo anterior la política número dos de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP)¹⁷, específica el ingreso e incorporación de personal académico y administrativo, con competencias idóneas que se

¹³ Datos obtenidos de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, 2021

¹⁴ Datos obtenidos de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP), Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso, 2022

¹⁵ Datos obtenidos de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, 2021

¹⁶ Datos obtenidos de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, 2021

¹⁷ Extraído de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP), Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso, 2022

encuentren relacionadas con las exigencias institucionales, a través de un proceso objetivo, transparente, técnico y no discriminatorio, enfocándose principalmente en las habilidades desarrolladas por cada persona y que serán idóneas para el puesto de trabajo.

2.2.3. Diversidad en el ambiente laboral

La globalización ha permitido que los equipos de trabajo estén conformados por personas con características visibles y no visibles distintas entre sí, por esta razón en el último tiempo las instituciones han buscado la manera de crear un ambiente laboral inclusivo y de no discriminación.

De acuerdo con Lara, Leyva y Zeferino (2021), la diversidad engloba políticas que benefician a los colaboradores y, al mismo tiempo, da apertura al tema de inclusión y no discriminación en la empresa.

Cuando al interior del trabajo se genera un ambiente hostil y los equipos no logran llegar a acuerdos, se generan dificultades a la hora de cumplir las metas y objetivos institucionales, limitando tanto el desarrollo del funcionario como el de la institución.

La diversidad debe generar beneficios, por esta razón hay opiniones divididas con respecto a lo diversos que pueden llegar a ser los equipos, pues por un lado se ve de forma positiva las diferentes experiencias que cada trabajador entrega para la innovación de la institución y por otro lado lo ven como un problema, pues si los equipos de trabajo no logran visualizar estas diferencias como una oportunidad se genera un ambiente laboral hostil, donde el cumplimiento de metas se ve seriamente amenazado.

De acuerdo con lo anterior, Prieto y Soriano (2018) muestran las opiniones divididas con respecto a los efectos de la diversidad en las organizaciones, los expertos las diferencian en dos corrientes: los que consideran la diversidad como una oportunidad y los que perciben la diversidad como una fuente de problemas al trabajar con grupos de personas diferentes. Se llega a hablar de la diversidad como un “arma de doble filo”.

Por las razones expuestas anteriormente, la gestión de la diversidad juega un papel fundamental cuando la institución cuenta con un grupo humano heterogéneo, gestionar estas diferencias genera un ambiente laboral positivo y armónico que favorece el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. La Universidad de Valparaíso cuenta con 11 facultades, 42 carreras y más de 10 recintos administrativos¹⁸, cada funcionario cuenta con estudios, cursos y experiencias distintas entre sí, cada uno las va desarrollando y se desenvuelve conforme a ello en las diferentes áreas de la institución. Al gestionar la

¹⁸ Datos obtenidos de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, 2021

diversidad es importante considerar los distintos recintos universitarios y la variedad de tareas, funciones y actividades que desempeña cada trabajador. En relación a lo expuesto anteriormente la Política de capacitación y perfeccionamiento con el fin de cumplir los objetivos institucionales.¹⁹, menciona como la Universidad debe entregar a su personal académico y administrativo herramientas y competencias necesarias para promover el desarrollo de las competencias personales, técnicas y profesionales con el fin de cumplir las metas de la institución.

2.3 Gestión de la Diversidad

Al interior de cada institución los trabajadores cuentan con talentos, estudios y experiencias distintas entre sí. Gestionar la diversidad es enriquecerse con las habilidades de cada funcionario, potenciarlas y desarrollarlas en profundidad con fin de lograr los objetivos institucionales, favoreciendo ambos en el camino.

De acuerdo con Mor Barak (2016), las organizaciones deben esforzarse por aumentar la similitud y el sentido de pertenencia entre los empleados, pero también reconocer y apreciar a los empleados por sus talentos únicos.

Es fundamental que los trabajadores se sientan partícipes de la institución, para esto la Universidad debe considerar los talentos que diferencian a cada uno de sus funcionarios para potenciar y desarrollar sus habilidades.

Por otro lado, Chinchilla y Cruz (2011), indican que sólo si llega a formar parte de la misión empresarial y si se convierte en criterio real en la toma de decisiones logrando compatibilizarse con los motivos de los empleados, entonces las políticas que se desarrollen en estas materias serán un factor de competitividad y de sostenibilidad.

De esta manera no solo es importante que la institución considere las habilidades de sus trabajadores, también es fundamental que participen en la toma de decisiones y en el desarrollo de las políticas institucionales, al aplicar esto se fortalecen los equipos y al mismo tiempo cumplen con las metas y objetivos de la institución. Por esta razón es clave para la gestión de la diversidad la cultura organizacional, ya que considera e incorpora la subjetividad en los objetivos, específicamente lo que espera el trabajador de esta, pues ello finalmente permite espacios concretos de participación, los cuales implican una renovación en el ambiente laboral y generan relaciones más armónicas.

¹⁹ Extraído de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP), Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso, 2022

Con respecto a la incorporación de la subjetividad del trabajador en las políticas de la institución para el óptimo desarrollo de la misma Prieto y Soriano (2018), consideran que las nuevas políticas centran sus esfuerzos en la cultura de la organización, tratando de crear un clima de integración en el seno de la empresa. Se trataría de lograr un ambiente adecuado para que el individuo se sienta cómodo y desarrolle el máximo de su potencial en beneficio de la institución.

Para lograr un buen clima laboral es importante gestionarlo al interior de los equipos, por lo cual el rol de las jefaturas es esencial pues tienen el deber de guiar a sus trabajadores, con la finalidad de que éstos se sientan cómodos y desarrollen sus habilidades profesionales, generando en ellos un mayor compromiso a la hora de cumplir los objetivos y metas de la institución.

En relación a lo mencionado anteriormente Chinchilla y Cruz (2011), dicen que un directivo que actúa por motivos trascendentes tiene la ventaja de que ve a las personas en su totalidad y esto le llevará a organizar el trabajo de tal modo que tenga sentido para cada colaborador partiendo de su realidad como ser único e irreplicable. Buscará el compromiso de las personas y la unidad en el proyecto, respetando la diversidad.

La Universidad de Valparaíso cuenta con un gran número de funcionarios académicos y no académicos en los diferentes recintos institucionales, cada una de ellas cuenta con unidades y áreas las cuales son lideradas por una jefatura, quienes tienen la tarea de gestionar los distintos talentos, experiencias, estudios y especialidades con la finalidad de potenciar su desarrollo.

Considerando lo anterior la política número 6 política específica de calidad de vida laboral²⁰, menciona que la Institución propenderá a la permanente mejora de la calidad de vida laboral de su personal, planificando, implementando y evaluando acciones coordinadas que permitan generar condiciones seguras de trabajo, así como el bienestar personal y colectivo, aquí se destaca la importancia de la gestiones que se deben realizar para que el trabajador pueda desarrollar sus habilidades y competencias mediante el bienestar, gestión que es desarrollada principalmente por las jefaturas las cuales guían a los equipos de trabajo conformados por funcionarios y funcionarias.

2.3.1. Rol de las jefaturas en la gestión de la diversidad

En una institución es esencial la gestión de la diversidad para evitar conflictos que se puedan generar al interior de los equipos de trabajo, en este caso las jefaturas cumplen el rol de guía mediando y evitando estos enfrentamientos,

²⁰ Extraído de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP), Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso, 2022

incentivando a su vez instancias de buen clima laboral mediante el trabajo en equipo con el fin de lograr los objetivos de la institución.

La gestión de la diversidad por parte de las jefaturas trae consigo beneficios para la institución ya que mediante esta se cumplen los objetivos institucionales y los trabajadores generan respuestas innovadoras a los conflictos planteados ya que se considera su opinión en la toma de decisiones, generando igualdad de condiciones entre todos, disminuyendo los conflictos.

Respecto a lo anterior Chinchilla y Cruz (2011), subrayan las desventajas de la diversidad en la fuerza de trabajo: aumenta la probabilidad de conflictos en la empresa, de rotación y de absentismo. Para afrontar estos riesgos, recomiendan mejorar las habilidades de los directivos para gestionar estos dilemas.

Para los trabajadores es importante la igualdad de oportunidades y desarrollo dentro del equipo y que sean considerados sus puntos de vista e ideas con respeto al desarrollo de la institución para el cumplimiento de metas y objetivos, es importante para ello la gestión que puedan realizar las jefaturas para que el trabajador se sienta en confianza, desarrollando su potencial en conjunto con su equipo de trabajo.

De acuerdo con Prieto y Soriano (2018), esta gestión de la diversidad sería una evolución de la igualdad de oportunidades, que solamente se centraría en la gestión de personas, dado que proyecta la igualdad de oportunidades a la estrategia empresarial.

Los líderes tienen la misión de encontrar la identidad del grupo, aquello que los motiva y que además sea transversal, sin que quede un sesgo de grupos privilegiados, buscando siempre la igualdad de oportunidades entre sus trabajadores.

Con respecto a esto Mor Barak (2016), plantea una teoría del liderazgo intergrupar, basada en la identidad social y las relaciones intergrupales, que postula el desempeño efectivo del intergrupo dependiendo de la forma en que los líderes construyen la identidad relacional intergrupar.

Debido a la infraestructura de la Universidad de Valparaíso es importante que las jefaturas cuenten con competencias de liderazgo para poder gestionar y guiar a sus trabajadores, que estos a su vez puedan realizar diversas funciones al interior de su trabajo.

En relación al liderazgo y la gestión que realizan las jefaturas con sus equipos de trabajo la política número cinco de la Universidad de Valparaíso²¹, menciona con respecto a la evaluación de desempeño la orientación hacia su

²¹Extraído de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP), Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso, 2022

personal, académico y administrativo, para dar cumplimiento a las exigencias laborales, la institución aplicará un sistema de evaluación permanente el cual es transparente, oportuno e informado; promoverá procesos de mejora continua de rendimiento, generando una crítica positiva o negativa por parte de las jefaturas hacia sus equipos siempre con el fin de desarrollar las habilidades del trabajador y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.3.2. Liderazgo y Gestión de la diversidad

Para la gestión de la diversidad es fundamental el liderazgo por parte de las jefaturas para que éstas puedan mediar las relaciones entre los trabajadores y las habilidades propias de cada uno, por esto es importante que la jefatura sea escuchada y respetada por sus equipos ya que sin este factor los intentos por generar un positivo ambiente laboral podrían no concretarse.

Con respecto a lo anterior Chinchilla y Cruz (2011), las competencias de liderazgo deben desarrollarlas quienes ocupan cargos directivos además de los supervisores, para gestionar adecuadamente la diversidad. Para lograr la unidad en una organización diversa es necesario que los directivos desarrollen competencias de liderazgo intrapersonales e interpersonales, las cuales facilitan que los colaboradores se mueven por motivos trascendentes.

Al contar en la actualidad con un grupo tan amplio de trabajadores, los cuales cuentan con habilidades, talentos y necesidades distintas, las instituciones crean políticas que generen un ambiente de igualdad, en donde todos se sientan cómodos para poder desarrollarse, todo esto mediado por las jefaturas.

Algunos trabajadores podrían ver de forma negativa las gestiones realizadas ya que no se sentirán beneficiados directamente por ella; Por lo que las competencias de liderazgo con las que cuentan las jefaturas serán esenciales a la hora de demostrar que esto es un beneficio para todos y que no pretende perjudicar a los funcionarios.

En relación a lo anterior Dubin (2008), menciona que, al aumentar la diversidad de la plantilla, es probable que se generen mayor número de malentendidos entre los miembros de nuestro equipo, los cuales pueden fácilmente reducir su compromiso con su grupo de trabajo y la organización en su conjunto. Evitar que problemas como estos anulen los beneficios potenciales de la diversidad requiere un esfuerzo de liderazgo en varios sentidos.

La Universidad de Valparaíso con el propósito de cumplir con su misión y en el marco de la ley N° 21.094 define sus valores en la libertad, la equidad, el pensamiento crítico, la inclusión, participación y la formación ciudadana²²,

²² Datos obtenidos de Universidad de Valparaíso, Visión y misión de la Universidad de Valparaíso, Chile

dentro de las políticas se incluye todo aquello que es esencial para el desarrollo de los trabajadores, las jefaturas se guían en base a estos valores para poder guiar y gestionar con el fin de cumplir los objetivos de la institución, considerando que solo en funcionarios académicos hay 904²³ personas.

2.3.3. Los equipos de trabajo en Gestión de la diversidad

Para poder generar un buen clima laboral resulta esencial la confianza y la comunicación entre las personas que integran los equipos evitando conflictos producidos por los prejuicios, la discriminación y la desinformación.

Según Chinchilla y Cruz (2011), para trabajar en equipo se requiere confiar en los demás miembros, pero esto, en un ambiente diverso, implica superar esos prejuicios tan comunes como dañinos: desconfianza sobre la capacidad de las mujeres, los extranjeros, los de edad diferente a la nuestra, etc.

Actualmente gracias a la globalización los equipos de trabajo son cada vez más diversos tanto en experiencia, estudios, como en nacionalidad, sexo y edad, situación que hace 50 años no era común. Por esta misma diversidad se pueden hacer ajustes a algunas personas como el horario de entrada, cambios en la distribución de los espacios o mayor flexibilidad en cuanto a las tareas que deban cumplir, entre otros. Si bien estos son ajustes razonables algunos trabajadores podrían verlo de forma negativa ya que no se verían beneficiados por ello.

La gestión de la diversidad que puedan realizar las jefaturas para la resolución de conflictos que derivan de estos ajustes razonables es esencial, ya que esto proporciona un buen clima laboral para el desarrollo de cada trabajador, si el ambiente es hostil este no desarrolla todo su potencial y podría no llegar a completar los objetivos de la institución.

Al respecto Chinchilla y Cruz (2011), resolver los posibles conflictos o resentimientos entre los trabajadores exige una estrategia planificada que vele por que todos los trabajadores tengan conocimiento de la política de ajustes razonables de la empresa y la comprendan. Lo ideal sería que el curso de formación en ajustes razonables se haga lo más pronto posible después de la incorporación de la persona a la empresa.

Es importante para la prevención y resolución de conflictos la comunicación, información y la confianza dentro de los equipos de trabajo, mediante el reforzamiento de los beneficios que conllevan la implementación de ajustes razonables ya que estos tienen como objetivo que cada trabajador se desenvuelva en igualdad de condiciones.

²³ Datos obtenidos de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, (2021)

La Universidad de Valparaíso cuenta con un amplio universo de trabajadores académicos y no académicos, de los cuales sólo 14²⁴ son personas en situación de discapacidad que se desenvuelven al interior de su puesto de trabajo.

2.3.4. Diseño del puesto de trabajo con la gestión de la diversidad

Hoy en día las instituciones cuentan con un universo amplio de trabajadores por lo que deben generar políticas que permitan a cada uno desde el momento de su contratación y durante toda su estadía en la institución igualdad de condiciones para poder desarrollar su potencial.

En alusión a lo anterior Mor Barak (2016), menciona que la gestión de la diversidad implica políticas y programas específicos para mejorar la contratación, inclusión, promoción y retención de empleados que son diferentes de la mayoría de la fuerza laboral de una organización.

Aquí juega un rol esencial la gestión y el diseño del puesto de trabajo en donde las características físicas, género, raza, etnia, nacionalidad y edad, no serán determinantes para la selección de una persona, se diferenciarán únicamente en los atributos personales que busca la institución para el puesto de trabajo solicitado.

En este caso Mor Barak (2016), hace énfasis en que los criterios requeridos se ajusten a los de razonabilidad, es decir que solo estén referidos a requisitos vinculados a la formación y la experiencia laboral para desempeñar determinado puesto.

Una vez la persona seleccionada se integra a la institución se puede enfrentar a una serie de barreras que podrían dificultar su adaptación, esto se debe gestionar mediante los ajustes razonables pertinentes, ya que la selección de personal se hará en base a su experiencia y habilidades por lo que una persona en situación de discapacidad o una persona que por diferentes razones necesite ajustes puede ser contratada. Los ajustes razonables deben aplicarse teniendo en cuenta una persona que estando en la institución se ve afectada por algún accidente, deben estar preparados para esa situación.

Con respecto a los ajustes razonables La Organización Internacional del Trabajo (2017), menciona que los ejemplos más visibles tienen que ver con el entorno físico, como el edificio con el que se encuentra un usuario de silla de ruedas al que sólo se puede acceder por escaleras. Sin embargo, es importante tener presente la diversidad de condiciones que experimentan las personas con discapacidad y las barreras invisibles con que se pueden encontrar.

²⁴ Datos obtenidos de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, (2021)

Como ya se ha mencionado con anterioridad todos los trabajadores deben tener las mismas oportunidades para poder desarrollarse profesionalmente o al momento de querer postular a otro puesto de trabajo dentro de la institución. Por esta razón debe haber accesibilidad universal en todos las edificaciones, materiales e implementos para que los trabajadores puedan llevar a cabo sus funciones, como computadores además de programas adaptados si la situación así lo requiere y oportunidades de ascenso, esto debe ser independiente si se requiere inmediatamente o durante su trayectoria laboral los ajustes deben implementarse.

Con respecto a la trayectoria laboral, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2017), considera que deben ofrecerse oportunidades para el ascenso a todos los trabajadores cualificados para ello, con independencia de sus necesidades posibles o reales de ajustes. De nuevo cabe recordar que en la descripción del puesto de trabajo se determina qué elementos son esenciales, todos los trabajadores cualificados deben poder competir por el ascenso en condiciones de igualdad.

La Universidad de Valparaíso cuenta con protocolos y procedimientos definidos, en las bases de un Concurso público para ocupar el cargo académico del 2022²⁵, establece dentro de sus requisitos las siguientes competencias transversales:

- Iniciativa y proactividad: Se refiere a la capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos.
- Comunicación efectiva con estudiantes y equipo de trabajo docente, de investigación y administrativo: Es la habilidad para comunicarse asertiva y efectivamente, ser transparente al momento de comunicarse de forma transversal con todos los funcionarios/as y estudiantes de la Institución.
- Capacidad de trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.
- Capacidad para cumplir normas e instrucciones institucionales: Capacidad de actuar con estricto apego a normas y procedimientos en el cumplimiento de los compromisos y tareas de la Escuela o Instituto.
- Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas planificadas, como las emergentes indicadas por la dirección de Escuela o Instituto: Disposición a actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo.

²⁵ Extraído de Bases concurso público cargo académico jornada parcial plan de fortalecimiento del cuerpo académico, 2022

Los requisitos de selección para el puesto de trabajo solo consideran las habilidades y competencias que el trabajador requiere para desempeñar las funciones solicitadas por la institución.

2.3.5. Beneficios gestión de la diversidad

Una gran cantidad de beneficios se generan al implementar en una institución políticas relacionadas con la gestión de diversidad, tales como selección y retención del talento, innovación, apertura a nuevas oportunidades, operar conforme a las nuevas leyes, alcanzar un nivel de desarrollo que les permite competir con otras instituciones y un óptimo clima laboral entre sus trabajadores.

Considerando que actualmente gran parte de las instituciones cuentan con una gran diversidad de trabajadores Mor Barak (2016), indica que la gestión de las diversidades se presenta como una oportunidad de incluir esquemas de trabajo que reconozcan las diferencias como un valor agregado en las capacidades de las personas, y de generar mayores estándares de calidad, crecimiento, ampliación de mercados y demandas.

2.3.5.1. Impacto Económico

Una adecuada gestión de la diversidad en una institución trae consigo beneficios económicos, los cuales influyen a la hora de tener un buen clima laboral, el cual es gestionado principalmente por las jefaturas quienes deben incentivar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Cuando los funcionarios se sienten seguros al interior de la institución realizan sus labores óptimamente y a tiempo, se vuelven parte de la cultura organizacional, por lo que se ausentan menos y no tienen la necesidad de buscar otro puesto de trabajo.

En relación con lo anterior, la institución se beneficia ya que se genera retención del talento, disminuye la rotación de personal, se cumplen los objetivos institucionales y mejoran los resultados financieros.

Con respecto a lo anterior Chinchilla y Cruz (2011) reconocen que es difícil determinar el ahorro generado por una adecuada gestión de la diversidad, pero señalan que está relacionada con menor rotación, menor absentismo y más satisfacción en el trabajo en personas pertenecientes a minorías.

2.3.5.2. Retención del talento

Al momento de implementar políticas relacionadas con la gestión de la diversidad, las instituciones podrán atraer un mayor número de trabajadores y que estos una vez contratados decidan mantenerse al interior de la institución desarrollando sus habilidades y talentos.

Influye positivamente en cómo los trabajadores llevan a cabo sus labores, un ambiente laboral que incluya espacios de igualdad, canales fluidos de comunicación y promoción del desarrollo profesional, permitiéndoles

desenvolverse óptima en sus puestos de trabajo y posibilitando el poder cumplir los objetivos institucionales. Por lo tanto, mientras los funcionarios se sientan parte fundamental de la institución no querrá buscar otras alternativas de trabajo, siendo esencial la cultura organizacional en la retención del talento. Con respecto a lo anterior Mor Barak (2016), podrían influir en la promoción de resultados positivos, como la satisfacción en el empleo, la creatividad y la retención, reduciendo al mismo tiempo las consecuencias negativas, como la desconfianza y la falta de comunicación.

La institución no es la única beneficiada con la retención del talento, también el trabajador ya que ve cómo a lo largo de su carrera se va a poder desarrollar profesionalmente, ganar confianza y apoyo por parte con su equipo de trabajo además de las jefaturas.

2.3.5.3. Estrategias para la resolución de problemas

Aquellas instituciones que sean capaces de gestionar adecuadamente la diversidad al interior de sus equipos se verán favorecidas con la innovación y la creatividad, ya que cada persona aporta una idea diferente enriqueciendo el trabajo y a su vez optimiza el tiempo de respuesta eficaz a los problemas complejos presentados.

Chinchilla y Cruz (2011), La heterogeneidad de los grupos que analizan los problemas y toman decisiones es un factor importante para ampliar sus perspectivas y para el análisis crítico de los problemas.

Complementando lo anterior, en el Plan de fortalecimiento a 10 años de la Universidad de Valparaíso (2021), la Universidad de Valparaíso se ha caracterizado por un proceso de consolidación de los sistemas a través de los cuales organiza la toma de decisiones y de las instancias formales mediante las que se canaliza, ha avanzado en el fortalecimiento de los organismos técnicos y de administración encargados del diseño, implementación, aplicación, seguimiento y monitoreo de las políticas institucionales en diversas áreas, en la perspectiva de instalar transversalmente sistemas de inteligencia organizacional, coherentes con el nivel de desarrollo alcanzado por la Institución en este período.

Lo anterior ha permitido mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión institucional mediante la consolidación de sus políticas internas, así como los procesos de autorregulación en todas las instancias, con miras al cumplimiento de los propósitos y fines de la Universidad, en un marco de estricto apego a la normativa vigente.

2.3.6. Inclusión y gestión de la diversidad

En una institución desarrollar un ambiente laboral inclusivo mediante la gestión de la diversidad, permite que los trabajadores perciban igualdad de

oportunidades y crecimiento, sintiéndose todos parte del equipo de trabajo, el cual en conjunto cumple las metas y objetivos institucionales.

Con respecto a la gestión de la diversidad y la inclusión Bernstein (2010), menciona que, si una organización crea un clima de inclusión, los trabajadores sienten que forman parte del mismo equipo, generando un interés compartido entre los individuos de la organización.

Si una institución no gestiona la diversidad y realiza ajustes razonables a un trabajador que lo necesite, se generan conflictos en los equipos debido a la falta de comunicación entre estamentos, produciendo desconfianza y división, haciéndolos competir entre ellos, en vez de visualizar aquellos beneficios que trae consigo la igualdad de condiciones laborales para todos los funcionarios al implementarse estos ajustes.

Es fundamental que una institución pueda comunicar a sus funcionarios los ajustes razonables que deben ser implementados a los trabajadores en situación de discapacidad, pudiendo cumplir sus funciones en igualdad de condiciones y desarrollar sus habilidades. Siendo el objetivo principal colaborar en conjunto con el resto de trabajadores para cumplir las metas institucionales.

De acuerdo con Bernstein (2010), si no existe un clima de inclusión, los límites entre los miembros pueden permanecer o ser más pronunciados. Estos límites separan a los individuos entre sí y fomentan la desconfianza y la falta de comunicación.

Las jefaturas deben gestionar la diversidad de sus trabajadores ya que genera un ambiente laboral inclusivo, de comunicación, compañerismo y trabajo en equipo.

En relación con lo anterior el Plan de fortalecimiento a 10 años de la Universidad de Valparaíso (2021), menciona como objetivo estratégico fortalecer transversalmente la gestión institucional, a través del mejoramiento de las dotaciones académicas y no académicas, de infraestructura y de sistemas información, bajo los principios de la transversalización de la perspectiva de género, inclusión, transformación digital y desarrollo sostenible.

- Procesos estratégicos institucionales optimizados e informatizados.
- Sistema de indicadores institucionales con información acorde a la normativa externa y desafíos internos.
- Directivos, académicos y no académicos capacitados en los nuevos sistemas y procesos.
- Mayor eficacia y eficiencia en la gestión institucional.

Hoy en día la Universidad de Valparaíso incluye en sus políticas su plan de fortalecimiento hacia la inclusión, considerando la diversidad de trabajadores

implementa estrategias para la no discriminación mediante indicadores, nuevas tecnologías, capacitaciones y la gestión de las jefaturas.

2.3.7. Plan de Gestión de la Diversidad

La gestión de la diversidad considera a cada persona como un ser único e irrepetible, debido a esto las instituciones deben entregar los ajustes necesarios para que los trabajadores que así lo requieran puedan llevar a cabo sus funciones. Sin este principio de carácter ético las instituciones no podrán desarrollarse adecuadamente, porque toda diferencia creará separación, conflictos y desconfianza entre los equipos.

En relación a lo anterior Chinchilla y Cruz (2011), mencionan que para gestionar la diversidad se debe buscar la competitividad, no el cumplimiento de la legislación; y no pensar sólo en diversidad de color, sexo y credo, sino también en las diferencias de edad, experiencia, educación, función y personalidad. A partir de ahí, recomendaba proceder a otros cambios en la organización: procesos de promoción, de coaching y de formación de los directivos en temas de diversidad.

Considerando lo anterior es importante seguir e implementar la normativa vigente, la cual debe complementarse con una adecuada gestión de la diversidad, ya que cada trabajador es único en habilidades y talento, las tareas que realizan son fundamentales para cumplir los objetivos institucionales. Las jefaturas tienen el deber de mediar las relaciones entre los equipos además del valor que le entregan a cada funcionario.

Según Chinchilla y Cruz (2011), una estrategia de carácter voluntario y no sólo como reacción ante un determinado marco legal. También es importante que se refieran a la diversidad como fuente de ventaja competitiva, el sentido último de la gestión de la diversidad es lograr la unidad de la organización. El grado de unidad de una organización se define como la suma de compromisos desarrollados por los partícipes con dicha organización.

Para poder cumplir las metas y objetivos institucionales es necesario la unidad dentro de los equipos, comprender que cada trabajador tiene distintas habilidades, siendo necesario potenciarlas y complementarlas con los talentos de sus compañeros. Transmitir este mensaje reducirá los conflictos, ya que todos sabrán que tienen las mismas oportunidades de desarrollo.

La Universidad de Valparaíso a través de su Plan de Desarrollo (para el periodo 2015-2020)²⁶, organiza los principales desafíos que identificó y las metas organizadas en cinco ejes estratégicos: (1) Mejoramiento continuo de los procesos formativo; (2) Generación y transferencia del conocimiento; (3)

²⁶ Extraído de Universidad de Valparaíso, Plan de Desarrollo (para el periodo 2015-2020), 2020

Vinculación con el Medio; (4) Fortalecimiento del cuerpo académico y (5) Consolidación del Modelo de Gestión, logrando un cumplimiento del 97%.

Progresivamente, tal marco de gestión estratégica ha ido incorporando otras demandas y requerimientos que emergen del entorno relevante en que la Universidad opera. Importantes adecuaciones del marco normativo aplicable han demandado que ella se haga cargo de nuevas realidades, como el nuevo marco regulatorio de la educación superior (Ley 21.091), de las universidades estatales (Ley 21.094), del nuevo Ministerio de la Ciencia, la Tecnología, el Conocimiento y la Innovación (Ley 21.105) y de la reforma a la Salud, Ley de Formación Inicial Docente, entre otras. A ello se agregan los nuevos marcos de política públicas que tienen incidencia en la coordinación y proyección del sector. Además, ha debido ir integrando los desafíos que emergen del último proceso de acreditación institucional y de la implementación del respectivo plan de mejora.

La Universidad de Valparaíso actualmente cuenta con un plan de desarrollo dirigido a las necesidades de sus trabajadores y acorde la normativa legal, con actualizaciones constantes, promoviendo la inclusión y la no discriminación.

Capítulo 3

MARCO METODOLÓGICO

El tercer capítulo plantea el análisis del tema y su desarrollo en relación con la metodología diagnóstica a utilizar.

3.1. Fundamentación

El estudio de caso es una técnica de investigación que se caracteriza por realizar un proceso de búsqueda, indagación y análisis sistemático, cuando se desea obtener conocimiento concreto, contextual y a profundidad sobre un tema específico esto permite explorar las características, significados e implicaciones claves del caso.

Un caso son todas aquellas circunstancias, situaciones o fenómenos únicos de los que se requiere más información.

En relación a lo anterior Luna y Rodríguez (2011), afirman que un Estudio de Caso sistematiza a lo largo de un período de tiempo una o varias experiencias o procesos, sus momentos críticos, actores y contexto con el fin de explorar sus causas, y entender por qué la/s experiencia/s o proceso/s objeto de estudio se desarrolló como lo hizo, De esta manera actores externos pueden comprender lo que ocurrió y aprender de esa experiencia o proceso.

Por lo general un estudio de caso es una investigación cualitativa ya que consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, además por medio de las entrevistas incorpora experiencias, actitudes, creencias, pensamientos, vivencias y reflexiones de los participantes todo tal y como son expresadas por ellos mismos.

Según Luna y Rodríguez (2011), el Estudio de Caso es un método de investigación cualitativa, aunque puede incluir evidencia cuantitativa. Este estudio utiliza múltiples fuentes de evidencia como documentos, archivos, entrevistas, observaciones directas, u objetos explorando el objeto de estudio dentro de su contexto.

Un estudio de caso tiene varias etapas, primero el diseño de este, segundo el propósito donde se define lo que se quiere abordar en la investigación, tercero en función de lo anterior se recopila la información mediante documentos y finalmente se realizan las entrevistas para el análisis de todo lo recopilado.

Considerando lo anterior Escudero y Gutiérrez (2012), mencionan que el estudio de caso representa una herramienta muy útil a la hora de realizar una investigación, ya que permite tener como resultado un enfoque holístico de una situación o evento en estudio, lo cual concede al investigador un abanico muy amplio de posibilidades para abordar un problema de investigación.

En relación a lo anterior un estudio de caso permitirá investigar desde el contexto institucional y en el marco de la ley 21015, las estrategias implementadas por la Universidad de Valparaíso con respecto a la gestión de la diversidad mediante la recopilación de información, documentación y la experiencia de los mismos trabajadores en situación de discapacidad, sus equipos de trabajo y jefaturas directas.

En este contexto al ser una investigación en un campo no explorado, ya que es uno de los primeros estudios que se realizan al interior de la institución sobre esta temática en trabajadores.

Es una investigación exploratoria que según Jiménez (2012), los estudios exploratorios de casos se aplican a explorar campos totalmente nuevos de la investigación cuando el investigador sólo tiene pocos antecedentes o no (por ejemplo, los marcos, la teoría), como para explicar el fenómeno focalizado.

Para poder abordar mediante documentación, archivos y entrevistas a los funcionarios sobre gestión de la diversidad en la Universidad de Valparaíso, es necesario comprender la dinámica interna institucional en conjunto con la normativa que dirige su accionar.

La gestión de la diversidad de acuerdo con Chinchilla y Cruz (2011), menciona que debe como prioridad partir con la dignidad intrínseca de las personas por encima de sus características visibles y de sus aspectos circunstanciales, primando el principio de igualdad de oportunidades y de respeto a la diversidad.

La gestión de la diversidad respeta y protege las diferencias que tienen las personas, dando prioridad a las habilidades y talentos individuales de cada uno por sobre las características físicas, descartando a esta como una forma de discriminación y falta de oportunidades.

A raíz de lo anterior Mor Barak (2016), menciona que la gestión de la diversidad implica políticas y programas específicos para mejorar la contratación, inclusión, promoción y retención de empleados, es esencial que los criterios requeridos se ajusten a los de razonabilidad, es decir que solo estén referidos a requisitos vinculados a la formación y la experiencia laboral para desempeñar determinado puesto.

Las instituciones deben implementar y aplicar políticas que eviten algún tipo de discriminación que no esté relacionada con las habilidades solicitadas para el puesto de trabajo al cual la persona está realizando la postulación.

Al momento de hablar sobre los beneficios que se generan al implementarse adecuadamente la gestión de la diversidad Mor Barak (2016), hace referencia al fortalecimiento de la cultura organizacional; la llegada progresiva de mejor talento humano y su permanencia en la institución; se mejora el buen nombre de la institución, se empoderan sus empleados lo cual se refleja en una mayor motivación y eficiencia; además se logran mayores niveles de expresiones de creatividad y de innovación.

En relación a lo anterior la Universidad de Valparaíso cuenta con un amplio número de funcionarios y cada uno cuenta con estudios, experiencias, vivencias y características diferentes entre sí, las cuales les permiten desenvolverse en las distintas áreas de la institución. Considerando el amplio

universo de trabajadores, la gestión de esta diversidad se vuelve fundamental para que ellos puedan desarrollar sus talentos, habilidades, se sientan cómodos y formen parte esencial del desarrollo institucional contribuyendo al cumplimiento óptimo de metas y objetivos.

Hoy en día la Ley 21015 tiene como objetivo principal incentivar en el mundo laboral la inclusión, la normativa exige a las empresas y organismos públicos de 100 o más trabajadores tener una cuota de participación del 1% de personas en situación de discapacidad o asignatarias de una pensión de invalidez.

Considerando la normativa legal Chinchilla y Cruz (2011), definen gestión de la diversidad como una estrategia de carácter voluntario y no sólo como reacción ante un determinado marco legal, también es importante que se refieran a la diversidad como fuente de ventaja competitiva. Lograr la unidad de la organización, la suma de compromisos desarrollados por los partícipes con dicha organización.

Si la gestión de la diversidad ha sido implementada satisfactoriamente en una institución, esta ha utilizado estrategias que contemplan aspectos más allá de la normativa legal por la que se rige, logrando una unidad entre trabajadores, equipos y jefaturas.

Por todo lo anteriormente mencionado se realizará la aplicación de un estudio de caso, centrándose en las estrategias que ha implementado la Universidad de Valparaíso con respecto a la gestión de la diversidad hacia los trabajadores en situación de discapacidad, sus equipos de trabajo y jefaturas directas, todo esto mediante la recopilación de documentos, archivos y entrevistas.

3.2. Preguntas de investigación

- ¿La Universidad de Valparaíso siendo un organismo público con más de 100 trabajadores y trabajadoras y de acuerdo con la ley 21.015 realiza los ajustes razonables para los trabajadores y trabajadoras en situación de discapacidad?
- ¿La Universidad de Valparaíso cuenta con estrategias para abordar la gestión de la diversidad en los trabajadores en situación de discapacidad eliminando la discriminación?
- ¿Cuáles son las estrategias que han utilizado las jefaturas de la Universidad de Valparaíso para el cumplimiento de la ley 21.015 y la gestión de la diversidad en trabajadores en situación de discapacidad?
- ¿Cuáles son las estrategias que han utilizado los equipos de trabajo de la Universidad de Valparaíso para el cumplimiento de la ley 21.015 y la gestión de la diversidad en trabajadores en situación de discapacidad?

3.3. Objetivos Diagnósticos

3.3.1. Objetivo General

1. Explorar la percepción de los trabajadores de la Universidad de Valparaíso respecto a las estrategias de gestión de la diversidad implementadas por la institución en el marco del cumplimiento de la ley 21015.

3.3.2. Objetivos Específicos

1. Indagar las diversas estrategias en materia de gestión de la diversidad implementadas por la institución en razón a lo dispuesto en el marco normativo vigente.
2. Establecer la valoración de las jefaturas respecto a la gestión de la diversidad y las estrategias implementadas con dicha finalidad enmarcadas en el cumplimiento de la ley 21015.
3. Conocer la percepción de los equipos de trabajo en el marco de la implementación de iniciativas tendientes al fomento de la gestión de la diversidad.

3.4. Fuentes para el estudio de caso

3.4.1. Fuentes Primarias

Estas fuentes corresponden a aquellas personas que presencian y/o experimentan la situación a investigar, sus testimonios son esenciales para el levantamiento de información.

Las fuentes primarias incluyen a la comunidad de funcionarios y funcionarias de la Universidad de Valparaíso conformada por:

- Funcionarios y funcionarias de la Universidad de Valparaíso en situación de discapacidad, que se encuentren actualmente trabajando en la institución.
- Funcionarios y funcionarias de la Universidad de Valparaíso que sean parte de los equipos de trabajo en donde desempeñan funciones los trabajadores en situación de discapacidad.
- Funcionarios y funcionarias de la Universidad de Valparaíso que desempeñen un cargo de jefatura para los trabajadores en situación de discapacidad.

3.4.2. Fuentes Secundarias de información

Esta fuente se refiere a documentos, informes, o archivos que sean esenciales en el levantamiento de información. En este sentido, se revisará documentación y políticas de la Universidad de Valparaíso.

3.5. Técnicas de recolección de datos

3.5.1. Revisión Bibliográfica

La revisión bibliográfica de acuerdo con Causa, Aldeguer y Santamaria (2017), mencionan que implica el análisis y exposición de todos los conceptos,

definiciones, hipótesis, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes sobre el tema que será objeto de la investigación

En este contexto, para la elaboración del diagnóstico se realizará la revisión bibliográfica y normativa orientada en esta investigación, como se establece a continuación.

Documentos	Tópicos orientados para la revisión bibliográfica
Informe de Autoevaluación Institucional, Universidad de Valparaíso, 2022	<ul style="list-style-type: none"> - Indagar las diversas estrategias en materia de gestión de la diversidad implementadas por la institución en razón a lo dispuesto en el marco normativo vigente.
Ley 21015 incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la valoración de las jefaturas respecto a la gestión de la diversidad y las estrategias implementadas con dicha finalidad enmarcadas en el cumplimiento de la ley 21015. - Conocer la percepción de los equipos de trabajo en el marco de la implementación de iniciativas tendientes al fomento de la gestión de la diversidad.
Plan de fortalecimiento a 10 años Versión ajustada / 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar la percepción de los trabajadores de la Universidad de Valparaíso respecto a las estrategias de gestión de la diversidad implementadas por la institución en el marco del

	<p>cumplimiento de la ley 21015.</p>
<p>Ley 21094 sobre Universidades estatales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indagar las diversas estrategias en materia de gestión de la diversidad implementadas por la institución en razón a lo dispuesto en el marco normativo vigente.
<p>Bases concurso público cargo académico jornada parcial plan de fortalecimiento del cuerpo académico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la percepción de los equipos de trabajo en el marco de la implementación de iniciativas tendientes al fomento de la gestión de la diversidad.
<p>Ley 20.422 Establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indagar las diversas estrategias en materia de gestión de la diversidad implementadas por la institución en razón a lo dispuesto en el marco normativo vigente.

3.5.2. Entrevista semi-estructurada con fines de diagnóstico para un estudio de caso

La entrevista con fines diagnósticos semi-estructurada busca indagar respecto a las estrategias en cuanto a gestión de la diversidad que ha implementado la Universidad de Valparaíso y por medio de los relatos saber cuál es la percepción de los trabajadores en situación de discapacidad, su equipo de trabajo y sus jefaturas directas con respecto a la realidad institucional en dicho tema. Este tipo de entrevista permite realizar preguntas enfocadas en aquellos aspectos que se deseen profundizar.

De acuerdo con Ávila Cedillo (2021), la entrevista también busca indagar y explorar, dando la posibilidad a la persona entrevistada de manifestar alternativas de solución a lo que se está comunicando.

La entrevista semi-estructurada mantiene su estructura básica, pero ofrece un margen considerable de flexibilidad al momento de sondear a los entrevistados, pudiendo aprovechar la información que cada uno entrega para obtener datos más específicos que serán esenciales en la investigación.

Con respecto a lo anterior Ruiz Olabuenaga e Ispizúa (1989), mencionan que utilizar entrevistas semi-estructuradas, se relaciona con el hecho de desarrollar un diseño flexible de investigación, contando con un nudo central, en el cual el sujeto ocupa el lugar protagónico. Es decir, poniendo el énfasis en estudiar los fenómenos sociales en el propio entorno en el que ocurren, primando lo subjetivo de la conducta humana y la exploración del significado del actor.

Este tipo de entrevista implica una reunión en la que el entrevistador no sigue estrictamente una lista formal de preguntas, aunque debe preparar una, pero no necesariamente las hace todas o en un orden particular, usándolas en su lugar para guiar la conversación. Se realizan preguntas abiertas, lo que permitirá una conversación más fluida con el entrevistado en lugar de un formato sencillo de preguntas y respuestas.

A raíz de lo anterior Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013), especifican qué otra manera de denominar a la entrevista semiestructurada es: entrevista etnográfica. Definiéndose como una "conversación amistosa" entre informante y entrevistador, convirtiendo este último en un oidor, alguien que escucha con atención, no impone interpretaciones ni respuestas, guiando únicamente el curso de la entrevista hacia los temas que a él le interesan. Su propósito es realizar un trabajo de campo para comprender la vida social y cultural de diversos grupos.

El entrevistador debe tener una pauta con las temáticas a tratar en la entrevista, la cual se va a ir condicionando en torno a la conversación que surge en el momento, introduciendo preguntas o categorías que no se habían contemplado, pues hay un razonable grado de control por parte del entrevistador y un cierto grado de libertad en las respuestas que da el entrevistado.

3.5.2.1. Matriz de operacionalización

Para poder llevar a cabo las entrevistas semi-estructuradas con fines diagnósticos, se realizó una operacionalización de cuatro tópicos, los cuales se pueden apreciar en la siguiente matriz.

La siguiente estructura es tomada como referencia para la elaboración de las entrevistas semi-estructuradas con fines diagnósticos, la cual considera los tres grupos de trabajadores que serán entrevistados, funcionarios académicos y no académicos en situación de discapacidad, su equipo de trabajo y sus jefaturas directas, además de los cuatro tópicos utilizados para la elaboración de las preguntas que serán analizadas posteriormente.

Considerando lo anterior se conforma la matriz de operacionalización la cual permite configurar una ruta para la aplicación de las entrevistas semi-estructuradas.

Matriz entrevista semi-estructurada²⁷:

Entrevistado	Valoración en cuanto a políticas y planes	Barreras institucionales	Gestión Institucional	Desarrollo profesional dentro de la Institución
Trabajadores académicos y no académicos en situación de discapacidad o en situación de discapacidad temporal	<ul style="list-style-type: none"> -Consideraciones al momento de ingresar a la institución. -Consideraciones actuales con respecto a su puesto de trabajo. -Valoraciones con respecto a cómo la institución en relación a sus valores orienta su accionar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Consideraciones en relación a la accesibilidad universal. -Consideraciones con respecto al acceso a tecnologías de la información y la comunicación. -Consideraciones respecto a la inclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> -Consideraciones sobre el ambiente laboral. -Consideraciones en relación con el apoyo institucional hacia su desarrollo. -Consideraciones con relación al apoyo institucional para el desarrollo de la comunidad funcionaria. 	<ul style="list-style-type: none"> -Valoraciones en relación a poder desarrollar nuevos roles y tareas dentro de la institución. -Valoraciones en relación a cómo su jefatura promueve el desarrollo de sus habilidades.
Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> -Consideraciones que como jefatura tienen al momento de contratar a una persona. -Valoraciones con respecto a cómo la institución en relación a sus valores orienta su accionar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Consideraciones en relación a la accesibilidad universal. -Consideraciones con respecto al acceso a tecnologías de la información y la comunicación. -Consideraciones respecto a la 	<ul style="list-style-type: none"> -Consideraciones sobre el ambiente laboral al interior de los equipos. -Consideraciones sobre el apoyo institucional a la comunidad funcionaria. 	<ul style="list-style-type: none"> -Valoraciones respecto a desarrollar nuevos roles y tareas. -Valoración en cuanto a promocionar el desarrollo de sus trabajadores

²⁷ Tabla 2, elaboración propia.

		inclusión.		
Equipos de trabajo	-Consideraciones al momento de ingresar a la institución. -Consideraciones actuales con respecto a su puesto de trabajo. -Valoraciones con respecto a cómo la institución en relación a sus valores orienta su accionar.	-Consideraciones en relación a la accesibilidad universal. -Consideraciones con respecto al acceso a tecnologías de la información y la comunicación. -Consideraciones respecto a la inclusión.	-Consideraciones sobre el ambiente laboral al interior de los equipos. -Consideraciones en relación al apoyo institucional para su desarrollo. -Consideraciones en relación al apoyo institucional para el desarrollo de la comunidad funcionaria.	-Valoraciones en relación a poder desarrollar nuevos roles y tareas dentro de la institución. -Valoraciones en relación a cómo su jefatura promueve el desarrollo de sus habilidades.

3.5.2.2. Ilustración de pautas de entrevista semi-estructurada con fines diagnósticos.

A partir de la matriz, se realizan pautas de entrevistas semi-estructuradas con fines diagnósticos para cada uno de los grupos a entrevistar en la Universidad de Valparaíso, trabajador académico y no académico en situación de discapacidad, su equipo de trabajo y sus jefaturas directas. Es importante destacar que algunas preguntas a realizar cambian su contenido con el fin de ser específica para el grupo al cual está siendo dirigida la entrevista.

Se realizó la validación de este instrumento al aplicarla a un grupo de trabajadores familiarizados con la temática a tratar, en la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Valparaíso.

3.5.2.2.1. Pauta de entrevista semi-estructurada a trabajadores académicos y no académicos en situación de discapacidad de la Universidad de Valparaíso.

Temática	Preguntas diagnósticas relacionadas a temáticas conceptuales de interés
Preguntas Introdutorias	- ¿Podría por favor indicar su nombre y edad? - ¿Podría por favor indicar su escolaridad y/o estudios superiores?

	<p>- ¿Podría indicar de qué forma llegó a trabajar en la Universidad de Valparaíso?</p> <p>- ¿Podría por favor indicar qué funciones desempeña actualmente en la Universidad de Valparaíso?</p>
<p>Valoración en cuanto a políticas y planes</p>	<p>- ¿Al momento de postular a su actual puesto de trabajo, la Universidad de Valparaíso consideró sus habilidades?</p> <p>- ¿Considera que actualmente su puesto de trabajo está relacionado con sus habilidades?</p> <p>-Considerando los valores de la institución: libertad, equidad, pensamiento crítico, inclusión, participación y formación ciudadana, pluralismo respeto a la diversidad, solidaridad y sostenibilidad, ¿cómo cree usted que la institución orienta sus acciones en relación a ellos?</p>
<p>Gestión Institucional</p>	<p>-Desde su ingreso a la institución hasta ahora ¿cómo ha sido el ambiente laboral, se ha sentido acogido? ¿por qué?</p> <p>-En base a su experiencia de vida, ¿la institución durante su trayectoria laboral le ha brindado estrategias para poder desarrollarse en su área de trabajo?</p> <p>-Desde la diversidad de personas que conforman la Universidad de Valparaíso ¿cómo institucionalmente se han brindado estrategias en apoyo a la comunidad funcionaria?</p>
<p>Desarrollo profesional dentro de la Institución</p>	<p>- ¿De qué forma cree que la institución genera en usted oportunidades de desarrollar nuevos roles o tareas?</p> <p>-En base a su experiencia, ¿de qué forma su jefatura promueve el desarrollo de sus habilidades para su puesto de trabajo?</p> <p>-Desde que está trabajando en la institución, ¿ha tenido la posibilidad de postular a otro puesto de trabajo dentro de la misma Universidad?</p>
<p>Barreras institucionales</p>	<p>-Respecto a la accesibilidad ¿qué piensa sobre la infraestructura de la institución?</p> <p>-Respecto a la accesibilidad ¿De qué forma la</p>

	<p>Universidad promueve el aprendizaje de tecnologías de la información y la comunicación? tales como Excel, Word y las aplicaciones digitales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los tres aspectos que más le gustan de la Universidad en el marco de la inclusión? - ¿Cuáles son los tres aspectos que más le gustaría cambiar o transformar de la Universidad en el marco de la inclusión? - ¿Quisiera agregar algo más que no haya sido preguntado en esta entrevista?
--	--

3.5.2.2.2. Entrevista semi-estructurada a los equipos de trabajo de los trabajadores académicos y no académicos en situación de discapacidad de la Universidad de Valparaíso

Temática	Preguntas diagnósticas relacionadas a temáticas conceptuales de interés
Preguntas Introdutorias	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podría por favor indicar su nombre y edad? - ¿Podría por favor indicar su escolaridad y/o estudios superiores? - ¿Podría por favor indicar qué funciones desempeña actualmente en la Universidad de Valparaíso? - ¿Podría indicar de qué forma llegó a trabajar en la Universidad de Valparaíso?
Valoración en cuanto a políticas y planes	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Al momento de postular a su actual puesto de trabajo, la Universidad de Valparaíso consideró sus habilidades? - ¿Considera que actualmente su puesto de trabajo está relacionado con sus habilidades? -Considerando los valores de la institución: libertad, equidad, pensamiento crítico, inclusión, participación y formación ciudadana, pluralismo respeto a la diversidad, solidaridad y sostenibilidad, ¿en base a su experiencia cómo la institución orienta sus acciones en relación a ellos? - ¿Usted conoce la ley 21015 Incentiva la Inclusión de Personas con Discapacidad al Mundo Laboral?

<p>Gestión Institucional</p>	<p>-En base a su experiencia de vida, ¿cómo la institución a lo largo de su trayectoria laboral le ha brindado apoyo?</p> <p>-Desde la diversidad de personas que conforman la Universidad de Valparaíso ¿cómo se desarrolla institucionalmente el apoyo a la comunidad funcionaria?</p> <p>- ¿Usted tiene conocimiento que dentro de su área, se encuentra trabajando una persona en situación de discapacidad?</p> <p>-A propósito de la pregunta anterior ¿cómo se desarrolla la convivencia entre las y los integrantes de su área de trabajo?</p>
<p>Desarrollo profesional dentro de la Institución</p>	<p>- ¿De qué forma usted cree que la institución genera en sus trabajadores oportunidades de desarrollar nuevos roles o tareas?</p> <p>-En base a su experiencia, ¿de qué forma su jefatura promueve el desarrollo de sus habilidades?</p>
<p>Barreras institucionales</p>	<p>-Respecto a la accesibilidad ¿qué piensa sobre la infraestructura de la institución?</p> <p>-Respecto a la accesibilidad ¿De qué forma la Universidad promueve el aprendizaje de tecnologías de la información y la comunicación? tales como Excel, Word y las aplicaciones digitales.</p> <p>- ¿Cuáles son los tres aspectos que más le gustan de la Universidad en el marco de la inclusión?</p> <p>- ¿Cuáles son los tres aspectos que más le gustaría cambiar o transformar de la Universidad en el marco de la inclusión?</p> <p>- ¿Quisiera agregar algo más que no haya sido preguntado en esta entrevista?</p>

3.5.2.2.3. Entrevista semi-estructurada a las jefaturas directas de los trabajadores académicos y no académicos en situación de discapacidad de la Universidad de Valparaíso.

<p>Temática</p>	<p>Preguntas diagnósticas relacionadas a temáticas conceptuales de interés</p>
-----------------	--

<p>Preguntas introductorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podría por favor indicar su nombre y edad? - ¿Podría por favor indicar su escolaridad y/o estudios superiores? - ¿Podría indicar de qué forma llegó a trabajar en la Universidad de Valparaíso? - ¿Podría por favor indicar qué funciones desempeña actualmente en la Universidad de Valparaíso?
<p>Valoración en cuanto a políticas y planes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuándo se debe seleccionar a un trabajador para que ocupe un puesto de trabajo, se consideran sus habilidades personales para el cargo? -Considerando los valores de la institución: libertad, equidad, pensamiento crítico, inclusión, participación y formación ciudadana, pluralismo respeto a la diversidad, solidaridad y sostenibilidad, ¿en base a su experiencia cómo la institución orienta sus acciones en relación a ellos? - ¿Usted conoce la ley 21015 Incentiva la Inclusión de Personas con Discapacidad al Mundo Laboral?
<p>Gestión Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> -En base a su experiencia, ¿cómo la institución ha apoyado a sus trabajadores a lo largo de su trayectoria laboral? -Desde la diversidad de personas que conforman la Universidad de Valparaíso ¿cómo se desarrolla institucionalmente el apoyo a la comunidad funcionaria? - ¿Usted tiene conocimiento que dentro de su área, se encuentra trabajando una persona en situación de discapacidad? -A propósito de la pregunta anterior ¿cómo se desarrolla la convivencia dentro del equipo de trabajo?
<p>Desarrollo profesional dentro de la Institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué forma usted cree que la institución genera en sus trabajadores oportunidades de desarrollar nuevos roles o tareas? -En relación a sus trabajadores, ¿de qué forma usted promueve que cada uno desarrolle sus habilidades?
<p>Barreras institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Respecto a la accesibilidad ¿qué piensa sobre la infraestructura de la institución?

	<p>-Respecto a la accesibilidad ¿De qué forma la Universidad promueve el aprendizaje de tecnologías de la información y la comunicación? tales como Excel, Word y las aplicaciones digitales.</p> <p>- ¿Cuáles son los tres aspectos que más le gustan de la Universidad en el marco de la inclusión?</p> <p>- ¿Cuáles son los tres aspectos que más le gustaría cambiar o transformar de la Universidad en el marco de la inclusión?</p> <p>- ¿Quisiera agregar algo más que no haya sido preguntado en esta entrevista?</p>
--	---

3.6. Plan de análisis

El plan de análisis vincula las entrevistas semi-estructuradas con fines diagnósticos, donde se recaban los relatos desde la experiencia de los tres grupos a entrevistar, trabajadores académicos y no académicos en situación de discapacidad, su equipo de trabajo y sus jefaturas directas, con la documentación, normativa vigente y los objetivos específicos declarados.

En primer lugar, una vez realizadas y transcritas las entrevistas semi-estructuradas con fines diagnósticos, se hará uso del programa “NVIVO” el cual facilitará la búsqueda de fragmentos con temáticas conceptuales de interés para el análisis.

En segundo lugar, los fragmentos extraídos desde las entrevistas se cruzarán con la revisión bibliográfica, los documentos, normativas y reglamentos de la Universidad de Valparaíso, con el fin único de establecer las distancias y acercamientos entre los testimonios de las y los entrevistados y lo consignado en las fuentes secundarias. Se analizarán de acuerdo a los cuatro tópicos mencionados en la matriz de operacionalización.

En tercer lugar, como procedimiento de validación se realizará una triangulación²⁸, permitiendo encontrar elementos en común entre los fragmentos extraídos de las entrevistas, las políticas de la Universidad de Valparaíso y el trabajo social.

3.7. Consideraciones éticas

De acuerdo con Domínguez y Rodríguez (2013), un aspecto importante que se debe tener muy en cuenta para sustentar la ética de todo estudio es el consentimiento informado, uno de los pilares básicos de la ética de la

²⁸ De acuerdo con Okuda y Gómez-Restrepo (2005), este término metafórico representa el objetivo del investigador en la búsqueda de patrones de convergencia para poder desarrollar o corroborar una interpretación global del fenómeno humano objeto de la investigación.

investigación moderna, que, además de ser un principio ético, se ha convertido en una norma jurídica. Todas las leyes que regulan la investigación en el mundo lo marcan como obligación clave a respetar por cualquier estudioso.

Con respecto a lo anterior, en esta investigación no se identificaron conflictos éticos relevantes y se utilizaron técnicas para resguardo de identidad, dejando en el anonimato a la persona entrevistada y la información que está entregando, se le asignará a cada uno un número y el estamento al cual pertenece, ejemplo: “Funcionario no académico 1”.

Los entrevistados están al tanto de los lineamientos de esta investigación ya que esta información fue entregada por medio del consentimiento informado.

Las grabaciones y transcripciones de las entrevistas no se incluirán en los anexos de esta investigación, ni serán compartidas o difundidas por ningún medio.

Capítulo 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se realiza el análisis de resultados apoyados con los fragmentos de las entrevistas semi-estructuradas con fines diagnósticos realizadas.

4.1. Análisis de resultados

El presente análisis, responde a la necesidad de realizar juicios e identificar aspectos para la mejora de la comunidad funcionaria académica y no académica de la Universidad de Valparaíso.

Para la elaboración del presente análisis, se levantó información mediante los fragmentos extraídos de las entrevistas semi-estructuradas con fines diagnósticos donde se recaban los relatos desde la experiencia de los tres grupos a entrevistar, trabajadores académicos y no académicos en situación de discapacidad, sus equipos de trabajo y su jefatura directa, se vincula toda la información entregada con los objetivos específicos declarados.

Se identificaron los cuatro aspectos a analizar los cuales son:

- Valoración en cuanto a políticas y planes
- Gestión Institucional
- Desarrollo profesional dentro de la institución
- Barreras institucionales

4.2. Análisis Funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

4.2.1. Valoración en cuanto a políticas y planes, funcionarios en situación de discapacidad, académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

La Universidad de Valparaíso cuenta con una serie de políticas, reglamentos y planes guiados por los valores institucionales los cuales son participación, solidaridad, equidad, libertad, pluralismo, pensamiento crítico y respeto a la diversidad²⁹.

En relación a los valores de la institución, los funcionarios académicos y no académicos de la Universidad perciben que al ingresar se consideraron sus conocimientos, experiencias, estudios, habilidades profesionales y personales para el puesto al que realizaron la solicitud.

“Asumo que en mi calidad docente, perdón, mi calidad de grado académico que tenía en su momento y mi expertise que tenían una área, que no tenían en la Universidad en esa área, en esa área específicamente.” (Funcionario académico 1).

En relación a lo anterior, los funcionarios entrevistados refuerzan que la institución considera las habilidades que debe tener cada persona para el puesto de trabajo solicitado y que la discapacidad no es un factor determinante o influyente al momento de la postulación.

“Definitivamente, pero intelectuales en ningún caso la minusvalidez.” (Funcionario académico 2).

²⁹ Extraído de Universidad de Valparaíso, Lo que distingue a nuestra Universidad, 2022

Los entrevistados mencionan que la institución considera las habilidades de cada postulante en el momento en que este solicita un puesto de trabajo y va evaluando sus competencias personales y aquellas que va desarrollando conforme realiza sus funciones. Considerando lo anterior y los requerimientos institucionales se va determinando si un trabajador a honorarios pueda ser pasado al régimen de contrata.

“De hecho la jefatura que yo tenía en ese momento, que fue la que tomó la decisión de la contrata, fue lo que más recalcó en las capacidades que yo tenía como profesional.” (Funcionario no académico 8).

Si bien la institución en todos los conductos formales de postulación considera las habilidades necesarias para el cargo, gracias a la carrera funcionaria se les entrega a los trabajadores la oportunidad de cambiar sus funciones en relación a su desarrollo.

Los relatos experienciales manifiestan la influencia que hay al realizar nuevas funciones en la institución con su desarrollo profesional, habiendo diferencias con respecto a las tareas que realizaban al momento de ingresar a la Universidad y las que realizan actualmente.

“Claro, sí, porque como que hice la carrera académica hacia la investigación, así que, sí.” (Funcionaria académica 3).

En relación a lo anterior, el desarrollo de las habilidades del trabajador no solo permite realizar nuevas tareas en su actual puesto de trabajo además influencia la realización de labores que no derivan propiamente tal de sus estudios, preparación y perfeccionamiento.

“Sí, si, sí porque antes era de la parte administrativa, pero todo tenía que ver con lo clínico.” (Funcionaria no académica 14).

Complementando lo anterior, por medio de las entrevistas se infiere lo importante que es para la estabilidad del trabajador el poder desarrollar sus habilidades y realizar distintos tipos de tareas al interior de la Universidad, ya que le permite sentirse a gusto y decidir formar parte de la institución hasta su jubilación.

“Si, por supuesto que sí, si ya llevo 10 años aquí trabajando, me quedan 2 para poder salir jubilado por invalidez, digamos, por mi edad, sí.” (Funcionario no académico 13).

Con respecto a las acciones realizadas por la Universidad en relación a sus valores institucionales, los entrevistados mencionan los intentos de la institución por implementarlos, se pueden visualizar en los documentos formales universitarios que son escritos e instaurados de manera general para estudiantes, funcionarios y directivos, destacando la falta de especificidad por estamentos.

“Uh... amplio igual, yo creo que la trata de gestionar más que implementar, trata de buscar como mecanismos para trabajar ponte tú en la equidad, en el tema de sustentabilidad, yo creo que la sustentabilidad está media coja pero el resto creo que igual los aborda en distintas materias tanto académicas, como en pregrado con los estudiantes, con los académicos como a nivel administrativo porque hay una diferencia grande entre las Facultades y el nivel central, nosotros somos operativos 100% en cambio la Facultades se dedican exclusivamente a la academia entonces como esa diferencia no se nota tanto gracias a que se engloban esos esos valores como para las instituciones general.” (Funcionario no académico 3).

Complementando lo anterior, los canales de comunicación universitarios han dificultado que los funcionarios académicos y no académicos puedan visualizar en su totalidad las implementaciones institucionales realizadas en relación a sus valores, generando dobles o malas interpretaciones y reacciones tanto positivas como negativas en los distintos estamentos.

Los entrevistados mencionan lo importante que es llegar a tener un compromiso a nivel de comunidad universitaria con respeto y valoración de la diversidad, por lo tanto, la unión entre los esfuerzos de la institución por generar cambios valóricos con el compromiso de la comunidad acogiendo y siendo partícipes del proceso, generaría un favorable ambiente laboral.

“Falta porque en género e inclusión ellas trabajan sabiendo súper bien lo que hacen, trabajan muy bien porque yo he conocido las pruebas que tienen, pero cuesta llegar al resto de la gente, cuesta, yo creo que la Universidad ha hecho los esfuerzos, no todos los necesarios pero ha hecho algunos esfuerzos como para educar a la gente en general, pero es una cuestión que está muy enraizada en la cultura, la cieguita es una pobre cieguita, el inválido también, la cieguita aparte de ciega es casi tonta, no comprende bien, entonces yo creo que va por un buen camino pero falta más educación y yo creo que básicamente falta que la gente se comprometa porque la Universidad puede hacer 1200 charlas pero la gente sigue pensando lo mismo entonces es una cuestión de sociedad.” (Funcionario no académico 5).

Adicionalmente a todos los obstáculos que pudiesen impedir una gestión más allá de lo formalmente escrito en documentos con respecto a los valores institucionales, los relatos experienciales mencionan los factores externos que influyen al momento de poder llevar a cabo esta implementación, centrándose en los tiempos y administración estatal.

“Bien, bien, bien, bien, no hay, creo que hay veces en la cual la propia problemática estatal impiden hacerlo con todas las velocidades, pero sí se orientan los trabajos.” (Funcionario académico 2).

Los entrevistados han recalcado lo importante que ha sido el diseño del puesto de trabajo, ya que formalmente en los documentos de postulación la discapacidad no es un factor que impida la selección, siendo lo único a considerar las habilidades personales y profesionales del postulante, reflejando uno de los valores institucionales, el cual es la inclusión.

“Todo el resto como que no, no te limita, entonces no debería trascender, ¿Podría ocupar mi puesto una persona en situación de discapacidad?, sí, no debería ser tema, no, no debería ni siquiera ahí utilizar como barrera de entrada.” (Funcionaria no académica 3).

En los documentos formales de la Universidad de Valparaíso se pueden observar los valores institucionales, un ejemplo de esto son las bases de los concursos públicos que impiden la discriminación del trabajador en situación de discapacidad al momento de postular a un puesto de trabajo, siendo consideradas solamente sus habilidades profesionales y personales para el cargo, pero la implementación de estos valores en los mismos trabajadores más allá de lo escrito en un documento, no se ha podido llevar a cabo debido a las dificultades para transmitir el mensaje entre los canales de comunicación institucionales y los distintos estamentos.

4.2.2. Gestión institucional, funcionarios en situación de discapacidad, académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

La gestión que ha realizado la Universidad de Valparaíso con respecto a las estrategias de apoyo hacia el desarrollo profesional en los funcionarios en situación de discapacidad y el ambiente laboral al interior de la institución.

En relación al clima laboral al interior de la institución los entrevistados mencionan un ambiente positivo, ya que la Universidad siempre está dispuesta a brindar apoyo y entregar herramientas a quienes las necesiten y soliciten, aun así hacen un énfasis en que deberían gestionarse ayudas transversales más allá de las urgencias presentadas por el trabajador, sino que esté relacionado exclusivamente con el bienestar, la calidad de vida y la inclusión del funcionario, visualizando la necesidad de una unidad específica dedicada a tratar estos temas.

“Universidad en el tema de ambiente laboral. Sí creo que falta mucho trabajo como en el tema de bienestar, de clima, de calidad de vida, como que no hay una unidad que se dedica a eso como en otros servicios que he conocido, pero aun así no está tan mal, podría ser peor.” (Funcionario no académico 3).

Complementando lo anterior para los funcionarios en situación de discapacidad es fundamental un buen ambiente laboral ya que éste les permite desarrollarse profesionalmente y evitar malos entendidos al interior de los equipos cuando soliciten herramientas esenciales para poder llevar a cabo sus labores.

“Yo diría que el 99% acogida y muy pocas personas, no lo han visto así diría que la gente con menos educación y con menos cultura generalmente que piensan que me hacen un favor al tenerme aquí y que yo doy muchos problemas en el fondo, para ellos es por ejemplo que yo necesite un programa específico, que eso no es un problema, es una herramienta de trabajo, así como ellos necesitan papel y lápiz, yo necesito un programa específico”. (Funcionaria no académica 5).

Complementando lo anterior, los entrevistados destacan la entrega de herramientas esenciales para su labor cuando las solicitan. La Universidad facilita y apoya que los funcionarios puedan realizar cursos, especialidades y capacitaciones, habiendo en relación a ello problemáticas externas que impiden en algunos casos concretar estos estudios.

“Si, definitivamente, si ,si nuevamente las barreras estatal, no ya ahí es barreras nacionales que en algún momento hicieron difícil el financiamiento de Doctorados cuando yo partí, yo entre en el año 90 y las opciones de becas eran dos o tres y no eran muy buenas pero salvo ese detalle que no es achacable a la propia, propiamente a la Universidad sino más bien a la problemática país en relación a los estudios de postgrado, todo el resto, no, nunca siempre ha sido la Universidad muy llana a brindar apoyo en mis estudios, mis Magíster, en otras cosas más”. (Funcionario académico 2).

Complementando lo anterior, la institución tiene a disposición de la comunidad funcionaria cursos, capacitaciones y especializaciones específicas para ciertas áreas de trabajo, que son difundidos por medio de los canales de comunicación universitarios, por lo que solo depende del trabajador hacer uso de estos o realizar un requerimiento con respecto a alguna especialización que necesite, si no manifiesta la necesidad a la Universidad, esta no gestionará ningún tipo de curso específico para el área de ese trabajador.

“No la verdad es que no porque no necesito, porque lo que sé yo no lo enseñan en ningún lado, no hay escuelas para hacer gráficas, solo la publicidad digital que es ese estilo moderno, ahora ¿eso se enseña en la Universidad, cierto?, diseño gráfico, pero lo que hago yo no lo enseñan en ninguna Universidad ni colegio o instituto.” (Funcionario no académico 11).

Los funcionarios pueden desenvolverse y desarrollarse al interior de la institución ya que esta entrega las herramientas básicas para aquello, aun así, destacan lo importante que es entregar apoyos específicos por área de trabajo, pero son conscientes de los esfuerzos realizados por la Universidad en relación a ello.

“Decir bien, osea yo encuentro que está bien, dentro de lo que, para poder trabajar bien, están las cosas, lo básico digamos, no estamos hablando de

que, de que es una maravilla tampoco, pero está bien, uno puede desenvolverse bien.” (Funcionario no académico 2).

La Universidad de Valparaíso gestiona los problemas urgentes que se le presentan al trabajador, entregando a esa necesidad una rápida respuesta, al contrario de necesidades y gestiones a largo plazo como lo son la calidad de vida, el bienestar y un positivo ambiente laboral en los equipos, encontrándose en una etapa inicial en relación a estas temáticas. Es importante mejorar los canales de comunicación entre la institución y los funcionarios académicos y no académicos, estableciendo un diálogo fluido con respecto a lo que necesitan además de entregar un mensaje institucional claro y preciso en relación a las instancias que se están generando para su adecuado desarrollo.

4.2.3. Desarrollo profesional dentro de la Institución, funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

Cómo la Universidad y la jefatura directa promueve en los funcionarios el desarrollo de nuevos roles, tareas y funciones.

Los funcionarios académicos o no académicos mencionan que dentro de la institución se pueden desarrollar nuevos roles o tareas, hay cursos generales disponibles y las facilidades por si algún trabajador quisiera hacer un curso externo que sea de su interés. En ese sentido indican que la Universidad no realiza consultas en relación a cursos de su interés ni cursos específicos para determinadas áreas, no organiza ni realiza cursos adaptados para los funcionarios en situación de discapacidad.

“O sea, yo creo que estando aquí ya puedo desarrollar nuevos roles, porque yo soy busquilla y por ejemplo, si hay un diplomado lo hago, si hay en cualquier cosa yo lo hago, todo lo que sea poder capacitarme, pero por una búsqueda personal nunca he visto que diga por ejemplo, “Vamos a hacer un curso inclusivo para personas discapacitadas para que aprendan esto o esto otro” sino que yo voy buscando lo que se dé y donde yo me pueda acomodar bien y lo que me sirva a mí para capacitarme, por ejemplo, pero no nunca, la Universidad me ha dicho “Te gustaría hacer esto, esto otro”, no.” (Funcionario no académico 5).

En relación a lo anterior, los entrevistados recalcan que la institución tiene a disposición cursos y facilidades para que todos los funcionarios académicos y no académicos tengan la oportunidad de perfeccionarse en todo ámbito independiente de las funciones que desempeñan al interior de la Universidad, incentivando el desarrollo de sus habilidades y carrera funcionaria.

“Yo creo que, para todo el mundo, la Universidad es como bien democrática, es decir, entrega las facilidades a todas las personas para que puedan crecer y las facilidades también, por ejemplo, de la educación continua, la asistencia

Congreso, la posibilidad de poder perfeccionarte para después aumentar la jerarquización académica, las formaciones cierto que dan permanentemente, así que yo creo que las oportunidades están para todas las personas.” (Funcionaria académica 3).

En relación a postular y acceder dentro de la misma institución a otro puesto de trabajo, por medio de la entrevista se manifiesta que hay oportunidades, pero siempre ligadas al área en la que se desenvuelve el trabajador, pudiendo aportar con nuevas tecnologías, aplicaciones, técnicas y conocimientos, pero sin desmarcarse de su zona original.

“Haber, bueno es que dentro de mi área, dentro de mi puesto de la Universidad que se cumple varias tareas pero en el transcurso, yo no partí por ejemplo como encargado y desarrollando este tipo de funciones dentro de mi área, entonces como que me he ido cambiando ahora, si tú me preguntas sí, he hecho algo que no tiene que ver con mi profesión pero dentro del área...No, haber, lo que pasa es que yo trabajo mucho el área informática también, pero no como parte de mi profesión si no como complemento, yo desde que entre, el uso de la informática dentro de mi área lo fui incorporando yo.”(Funcionaria no académica 8).

Complementando lo anterior los entrevistados mencionan las oportunidades que han tenido de realizar nuevas tareas o roles dentro de su área, dependiendo de sus habilidades, capacitaciones y conocimientos, ya que la Universidad entrega los apoyos e incentiva a quienes lo soliciten, si el funcionario no presenta interés, ninguna gestión es realizada por la institución. *“Evidentemente, como por ejemplo ser director, además el Decano me nombró para ser el representante de la Universidad, entonces dependiendo las capacidades que tenga uno, se puede ir desarrollando dentro de la Universidad.”* (Funcionario académico 1).

La Universidad entrega apoyos e incentiva a sus funcionarios a capacitarse, desarrollar nuevos roles y tareas dentro de su área, si así lo solicitan. En este sentido las jefaturas tienen un rol fundamental en el desarrollo de habilidades profesionales y personales del trabajador, ya que realizan las gestiones correspondientes para que puedan desenvolverse al interior de la institución, aplicando sus conocimientos y experiencia.

“Si, exactamente, ellos ya saben mis habilidades, ya saben quién soy, donde me pongan ya saben que voy a rendir... por ejemplo, si tengo que pintar, pinto... pero no puedo pintar porque tengo subir una escala, porque me mueve la parte física, sí me pasa un accidente, entonces ya hay un problema, entonces ese tipo de cosas, yo puedo desempeñarme lo que es higiene, limpieza, solo lo que es aseo general sobre el piso, no así en la altura, no, la jefatura me tiene bien considerado dónde es que este mi trabajo, ya no puedo

hacer nada más. Todo lo que es higiene y limpieza.” (Funcionario no académico 13).

Con respecto a lo anterior, las calificaciones representan para las jefaturas directas una forma de visualizar las habilidades de sus trabajadores, así como incentiva a desarrollarse profesionalmente mediante capacitaciones, cursos y especialidades. Lo anterior representa dos cosas para el funcionario académico y no académico, por un lado se presenta la oportunidad de recibir una buena calificación y por otro significa un reconocimiento a aquello en lo que se destaca, dándole la oportunidad de perfeccionar esa habilidad.

“Calificándonos, nos califican al día a día, la asistencia, la puntualidad, el compromiso laboral, si con eso.” (Funcionaria no académica 14).

La Universidad cumple con tener a disposición del funcionario cursos, capacitaciones y especialidades, dependiendo de la situación personal del trabajador se entregan facilidades para que pueda llevarlas a cabo, siempre y cuando presenten interés. Es esencial las gestiones que pudiesen realizar las jefaturas para incentivar el desarrollo profesional de sus funcionarios, más allá de una buena calificación, esto les permitirá a los trabajadores ejercer nuevos roles, tareas e incluso un nuevo cargo dentro de su área de trabajo, ya que no hay movilidad de un área a otra.

4.2.4. Barreras institucionales, funcionarios en situación de discapacidad, académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

La gestión realizada por la Universidad en relación a la accesibilidad tanto en su infraestructura edificada como en las tecnologías de la información y la comunicación.

Con respecto a la infraestructura de la institución los entrevistados mencionan las mejoras y el trabajo que ha realizado la Universidad para que gran parte de los edificios sean accesibles universalmente, haciendo énfasis en que, si bien se está gestionando, aún faltan por intervenir edificaciones y la normativa vigente que los regula les exige cada vez más con mayor rapidez cumplir lo establecido legalmente. La institución está en constante evolución respetando la normativa y las necesidades de los funcionarios.

“Bueno hay mucho que hacer ahí claro, porque tenemos edificios antiguos y eso se está trabajando digamos, estamos en varios edificios antiguos que ya cuentan con ascensor, cuentan con rampas de acceso, pero hay mucha pega, es una preocupación en este momento, una exigencia más que nada, porque esa misma ley ha evolucionado también y ahora hay más exigencia entonces es parte de nuestro quehacer en este minuto, pero estamos en eso.” (Funcionario no académico 2).

En relación a lo anterior los entrevistados consideran las dificultades monetarias de intervenir parte de la infraestructura de la institución, ya que algunos son edificios patrimoniales, cualquier tipo de modificación contempla un gran valor y es necesario tener permiso para poder transformarlos, esto influye en el tiempo de realización, además están los edificios arrendados los cuales al no ser propiedad de la Universidad es poco beneficioso a largo plazo intervenirlos.

“Hay que hacer mejoras en edificios de antigua data, sin lugar a dudas hay que hacerlo y eso implica costo y muchas veces se contrapone a la propia condición del edificio, a modo de ejemplo, tenemos edificios que se arriendan y que, y los cambios no lo pueden hacer la Universidad, sino el propietario y ahí viene una barrera, está en un sector patrimonial y por lo tanto hay veces no es tan simple modificar y por lo tanto me consta que hay esfuerzo, pero no ha sido simple.” (Funcionario académico 2).

En relación al acceso a tecnologías de la información y la comunicación, los entrevistados mencionan que la institución tiene a disposición de todos los funcionarios académicos y no académicos cursos, capacitaciones e informaciones digitales, depende de cada trabajador el acceder a ellos y utilizarlos.

“Ah si, mandan siempre todos los adelantos, todas las inquietudes, por internet mandan toda, entonces yo, es cuestión mía, si quiero o no quiero enterarme de todo, está la información, que, si me meto, si está.” (Funcionario no académico 11).

Complementado lo anterior los entrevistados mencionan que debido al teletrabajo la institución entregó una mayor cantidad de cursos y herramientas digitales, ya que cada funcionario debía contar con nociones básicas en esta área para llevar a cabo sus labores. El cuidado del medio ambiente también ha influenciado el uso de nuevas tecnologías, principalmente para reducir el consumo de papel, la Universidad ha tomado esta postura como medida de sustentabilidad.

La Universidad se ha adaptado a la contingencia, a las nuevas tecnologías y a los cambios relacionados al cuidado del medio ambiente, poniendo a disposición de los funcionarios cursos, capacitaciones e informaciones con respecto a su uso.

“Las promueve bueno a través de las capacitaciones, las capacitaciones están disponibles para todo el personal de la Universidad, las hacen dos o tres veces al año y además porque son herramientas de trabajo, después de la pandemia yo creo que hubo un incremento del uso como de plataformas digitales y de programas como computacionales porque empezaste a la ley cero papel, o sea como que ya en mi trabajo, por ejemplo, es difícil ver papel, tramitar cosas

con papel, todo es digital, todo es electrónico, entonces yo estoy de acuerdo con eso porque lo encuentro una medida sustentable, no me gusta como el trabajo un papel que siento que también genera como basura, desperdicio, mala utilización del notas espacio, etcétera.” (Funcionario no académico 3).

La Universidad ha mostrado una preocupación formal por la inclusión de los trabajadores en situación de discapacidad, realizando mejoras estructurales en sus edificaciones para lograr un acceso universal e informar al resto de funcionarios respecto a la accesibilidad, el bienestar, el desarrollo y la inclusión. Al respecto los entrevistados han evidenciado esta gestión, pero mencionan que falta trabajo por hacer, ya que una primera etapa es informar, pero luego es necesario aplicar en todos los estamentos esta información, siendo esenciales los canales de comunicación para entregar el mensaje de forma clara y precisa, sin que haya segundas interpretaciones.

“Un buen trabajo, si, por qué hemos hecho talleres, de hecho, en pandemia nos hicieron hacer dos, vimos hasta películas, si considero que estamos como, aprendiendo más, antes estaba como tabú, sí, y creo que falta, falta que sigan trabajando en esa parte para que incluyamos a todo el mundo y aceptemos tal como somos, justamente, eso es bueno en la Universidad y hay que rescatarlo y en cualquier parte en realidad.” (Funcionaria no académica 14).

La Universidad de Valparaíso ha gestionado la accesibilidad universal de manera estructural, en algunas edificaciones hay ascensores, rampas, pasillos anchos y baños universales, cumpliendo con las exigencias normativas. En relación al acceso digital la institución no ha implementado ajustes en los cursos, capacitaciones e informaciones entregadas, siendo generales para todos los funcionarios.

4.3. Análisis equipos de trabajo de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

4.3.1 Valoración en cuanto a políticas y planes, equipos de trabajo de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

La Universidad de Valparaíso cuenta con una serie de políticas, reglamentos y planes guiados por los valores institucionales los cuales son participación, solidaridad, equidad, libertad, pluralismo, pensamiento crítico y respeto a la diversidad³⁰.

En relación a los valores institucionales, los entrevistados perciben que al momento de postular a la Universidad se consideraron sus habilidades para el cargo, contando con una serie profesionales que son parte del proceso de

³⁰ Extraído de Universidad de Valparaíso, Lo que distingue a nuestra Universidad, 2022

selección, realizando preguntas relacionadas a sus habilidades, trabajos anteriores y experiencias, la institución de manera formal está gestionando de principio a fin la postulación.

“sí, de hecho, cuando vine a la entrevista estaba el psicólogo, estaba la directora, la subdirectora, la persona de la asociación de funcionarios, el que iba a ser mi jefe en ese momento y creo que había otra persona más, eran como cinco o seis personas, todos empiezan con las preguntas de si puedo trabajar en equipo, tus fortalezas, tus debilidades, todas esas cosas” (Funcionario no académico 7).

Los entrevistados mencionaron una vía de ingreso a la institución que no contempla entrevista de trabajo, debido a esto no fueron consultados directamente por sus habilidades. Independientemente si el mecanismo de ingreso es un proceso estructurado o no estructurado, la Universidad considera las habilidades personales y profesionales para el puesto de trabajo, siendo en algunos casos necesarias inmediatamente en la postulación y en otros crucial para que el trabajador pueda pasar de funcionario a honorario a funcionario en calidad de contrata.

“Cuando yo entré a trabajar como practicante después seguí el mismo trabajo que estaba realizando entonces, como que seguí el camino, no tuve una entrevista de trabajo, no vine yo a una entrevista de trabajo, donde me preguntan mis habilidades, aunque sí, después cuando pasé a contrata, ahí me hicieron si la entrevista psicológica, pero eso es todo mi quehacer.” (Funcionario no académico 1).

Los entrevistados mencionan que la institución ha gestionado e implementado cursos, especialidades y capacitaciones para los trabajadores, con el objetivo de desarrollar sus habilidades a lo largo de su carrera profesional, pudiendo ejercer nuevos roles, sentirse a gusto al interior de la Universidad y decidir permanecer en ella durante toda su trayectoria laboral.

“Todas las capacitaciones han sido a través de la Universidad en la cantidad de años que llevo ya aquí, llevo 38 años, entonces he podido capacitarme con el tiempo indistintamente en distintas cosas y me ha ayudado, me ha hecho más fácil el camino la verdad, sí.” (Funcionario no académico 9).

En relación a lo anterior, los entrevistados mencionan como la institución entrega oportunidades y nuevos desafíos a los funcionarios que se capacitan, adaptando su puesto de trabajo acorde a las habilidades adquiridas y entregando tareas distintas a las que realizaban al momento de ingresar a la Universidad.

“Si de todas maneras porque ya después dejamos de hacer proyectos y se vio la necesidad de que hubiera una Secretaría en otra área, porque la que ya había en ese entonces estaba empezando a ocupar otro cargo, así que yo

tomé esa área y al pasar el tiempo tenía mi área y esta otra área y yo veía cómo te digo, yo estaba antes solamente en un área entonces yo soy secretaria, después estudie otra cosa, entonces yo me desenvuelvo aquí.” (Funcionario no académico 6).

Los equipos de funcionarios mencionan que, si bien su actual puesto de trabajo está ligado a sus habilidades, deben realizar labores que no derivan propiamente tal de su preparación, estudios y perfeccionamiento, destacando aun así una relación con su área de desarrollo, la cual toma un papel crucial durante su carrera profesional.

En relación a lo anterior se menciona como funcionarios académicos y no académicos deciden ejercer tareas que no se relacionan directamente con su especialización, pero están dispuestos a aprender, desarrollarse y desenvolverse en lo que les fue encomendado.

“Sí está ligado con mis habilidades, pero considero que no las puedo potenciar tanto porque es una unidad más de gestión.” (Funcionaria no académica 4).

Con respecto a las acciones orientadas a los valores institucionales, los entrevistados mencionan las gestiones realizadas por la Universidad este último tiempo en torno a ellas, haciendo cambios normativos derivados de los requerimientos y actualizaciones valóricas que cada estamento ha solicitado. Hay una relación entre el interés propio del trabajador por temas como la inclusión y lo entregado formalmente por la institución en sus documentos oficiales, pudiendo ver esto implementado en las cátedras y cursos.

“Bueno, es bien claro, también yo soy bien matea entonces como que todo lo que tienen que ver con la misión, la visión de la Universidad siempre lo tenemos presente y por las asignaturas que hago yo, como que gran parte de eso muestran la forma de pensar de la Universidad, entonces creo que se manifiesta bastante especialmente en este último tiempo en todos los esfuerzos que ha hecho por un lado por mejorar las habilidades docentes y por otro lado por todo el boom que se le ha dado al tema inclusivo y de enfoque de derecho.” (Funcionaria académica 4).

Se puede observar una correlación entre el mensaje que entrega internamente la Universidad a los funcionarios en todos sus estamentos y lo entregado externamente a la comunidad. A nivel interno la relación particular entre trabajador e institución ha permitido que el funcionario se sienta con la libertad de poder dar su opinión en aquellas materias que le compete, influyendo en las relaciones al interior de los equipos de trabajo.

“Yo creo que las orienta o utilizan los valores propios de la Universidad en cómo uno se vincula con las personas que uno atiende, digamos en cómo uno se relaciona también con los funcionarios, se permite como esa libertad de pensamiento, que uno también plasme como ciertas inquietudes que uno

tiene, entonces la Universidad igual es bien abierta en ese sentido en su línea tanto como interior como en lo exterior que uno hace con las personas a las que uno atiende.” (Funcionaria no académica 4).

La Universidad en sus documentos oficiales reconoce e incorpora los valores de la institución, pudiendo ser observados en los procesos de selección, donde solo se consideran las habilidades profesionales y personales como única razón para no seleccionar al postulante. Los equipos de trabajo tienen conocimiento de estos valores y visualizan los intentos institucionales por implementarlos más allá de la formalidad, pero si no hay interés desde el trabajador por temáticas como la inclusión, no se instaura en los distintos estamentos, pese a que la comunicación particular entre trabajador e institución es fluida, con los equipos no se logra la misma fluidez.

Los canales de comunicación son esenciales para transmitir mensajes concretos sin dobles interpretaciones, con el objetivo de llegar a todos los funcionarios y que estos realicen un trabajo articulado con la institución para instaurar los valores en todos los estamentos de la Universidad.

4.3.2. Gestión institucional, equipos de trabajo de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

La gestión que ha realizado la Universidad de Valparaíso con respecto a las estrategias de apoyo hacia el desarrollo profesional y el ambiente laboral en los equipos de los funcionarios en situación de discapacidad.

En relación al clima laboral al interior de la institución, los entrevistados mencionan que este es positivo, ya que como equipo gestionan y trabajan en conjunto para generar un buen ambiente. Visualizan aquellos obstáculos que dificultan al trabajador en situación de discapacidad el llevar a cabo sus labores y le entregan alternativas, facilidades y libertades para poder solucionarlo en conjunto o individualmente, estando siempre atentos a lo que requiera.

“Yo encuentro que es súper buena, tratamos de darle como todas las facilidades y también las comodidades, porque por ejemplo, antes tenía otra oficina y lo que hicimos hace un par de años fue trasladarla a una que fuera más apta para ella, más cercana a la entrada, al ingreso, por ejemplo en esta misma que estoy yo ahora ella no trabaja porque hay un pilar que puede ser complejo para que ella se movilizara, puede chocar o puede tener complicaciones, entonces igual nos apoyamos bastante con ella, tratamos de no sé, ver si tiene alguna dificultad, yo a veces le he ido a comprar cosas, no sé cómo que voy colaborando en lo que ella requiera o necesite.” (Funcionaria no académica 4).

En relación con lo anterior los entrevistados mencionan que los funcionarios en situación de discapacidad son uno más al interior de los equipos, se les entregan las facilidades que soliciten, pero no hay tratos preferenciales.

“La verdad de las cosas totalmente normal, claro, no hay un trato especial, ni tantas comodidades al respecto porque tampoco como que las necesita, entonces no la necesita, pero con normalidad, como uno más no más en el sistema.” (Funcionaria no académica 9).

Los entrevistados tienen una visión positiva con respecto a los apoyos, esfuerzos y gestiones institucionales entregados para poder desarrollarse profesionalmente en su puesto de trabajo. La comunicación al interior de los equipos ha dificultado que cada trabajador visualice estos avances, pudiendo generar conflictos al no compartir opiniones, individualizando a cada funcionario.

“Yo creo que ellos tratan de hacer lo mejor posible, pero siempre va a haber gente que no está conforme, entonces, yo creo más allá de lo que podrían o lo que ellos tratan de hacer, ¿cómo te digo?...siempre va a haber alguien, entonces uno puede decir, “oye pero si está bien lo que están haciendo, no pidas más”, pero yo por mi parte encuentro que están bien todos los esfuerzos que han hecho, no puedo yo exigir mucho más si ellos están tratando de solucionar, o arreglar o brindarnos la ayuda que se requiere, yo creo que va en cada persona...en como lo tomen y en cómo lo reciban, pero las instancias están totalmente, si va en cada uno.” (Funcionario no académico 10).

Complementando lo anterior, si bien los entrevistados tienen una visión positiva con respecto a los apoyos institucionales entregados, debido a que cada uno tiene distintas direcciones, reglamentos y gestiones, depende de cada jefatura la forma en que sus trabajadores recibirán el apoyo que necesitan. En relación a lo anterior destacan lo importante que es para ellos contar con una estructura igualitaria que evite conflictos entre los equipos.

“Haber yo creo que acá no sé, no hay como un patrón estructurado desde la Universidad creo que depende mucho de quienes están a cargo de cada unidad, entonces mi experiencia en diferentes carreras en este caso o en diplomados ha sido distinta y va dependiendo de las personas que creo que es una debilidad, porque debía saber cómo un modus operandi más generalizado para mejorar como las prácticas de todos.” (Funcionaria académica 4).

Una de las estrategias que ha entregado la institución como apoyo hacia la comunidad funcionaria son los cursos, capacitaciones y especializaciones, para que los trabajadores puedan desarrollarse profesionalmente en un área de su interés. La Universidad entrega cursos generales para que todos los funcionarios independientemente de sus labores puedan acceder a él y

utilizarlo como una herramienta de trabajo. Si un trabajador muestra una necesidad e interés por un curso distinto a los entregados por la institución, se realizan las gestiones para que pueda realizarlo junto a su equipo.

“Las capacitaciones, de hecho, nosotros a raíz de una solicitud de una asistente que es de aquí, fue a un curso de lengua de señas y ahora en este caso, nos preguntaron que necesitan también. Uno tiene una idea de dónde capacitarse y la Universidad en este caso nos estaba dando esa opción, que nos pidieron qué necesitábamos, que en el fondo nosotros también vemos nuestras debilidades, por ahí yo encuentro que nos ha ayudado, por lo menos encuentro que por ahí sí, sobre todo por el tema de capacitación y el desarrollo profesional también, también se da facilidades, o sea yo por lo menos, no sé, he encontrado que igual se me han abierto hartas puertas, hartas puertas con eso”. (Funcionario no académico 7).

La institución entrega a sus trabajadores apoyos de acuerdo a su situación personal y necesidades, dependiendo de cada jefatura la forma en que se entregan. La Universidad no gestiona apoyos hacia los equipos ni visualiza alguna necesidad que pudiesen tener, más allá de una consulta en relación a capacitaciones.

A nivel interno, los equipos de trabajo apoyan a los trabajadores en situación de discapacidad, pero solo en el área estructural, en relación a la accesibilidad y el traslado.

Consideran que el ambiente laboral al interior de los equipos es positivo, no hay mayores conflictos, pero debería gestionarse los canales de comunicación para prevenir desacuerdos entre los funcionarios.

4.3.3. Desarrollo profesional dentro de la Institución, equipos de trabajo de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

Cómo la institución y la jefatura directa promueve en los funcionarios el desarrollar nuevos roles y tareas en los equipos de trabajo donde realizan sus funciones los trabajadores en situación de discapacidad.

Los entrevistados mencionan como la institución entrega herramientas e información por los distintos canales de comunicación para incentivar que cada trabajador desarrolle sus habilidades. El objetivo principal es que puedan realizar nuevos roles y tareas en sus puestos de trabajo, es una oportunidad que promueve la Universidad.

“Yo creo que, entregándote las herramientas, generalmente ellos siempre están enviando tips o información, entonces con eso te ayudan, con eso se va avanzando.” (Funcionaria no académica 10).

Complementado lo anterior, si bien la institución entrega apoyos, herramientas y facilidades para que el trabajador pueda desarrollarse profesionalmente,

debe haber una motivación de parte del funcionario, ya que así la Universidad hará las gestiones acordes a lo que necesite.

“Ya de las mías, la verdad es que por motivación mía cuando, por ejemplo, necesito hacer un curso ellos me apoyan, así que ahí hay una, un aliciente para, para que yo pueda hacer el curso y me motivan al también autorizarlo, pues como te decía recién se ocupa tiempo laboral” (Funcionario no académico 6).

Los trabajadores pueden desarrollar nuevos roles y tareas al interior de la institución, pero no se desmarca del área en donde realizan sus funciones.

A pesar de lo anterior las jefaturas entregan a sus trabajadores nuevas atribuciones y espacios para el diálogo, valorando e incentivando que puedan aplicar toda la experiencia adquirida a través de las tareas que realizan en su puesto laboral, complementado con sus años de servicio.

“En realidad pienso que, en mi caso, con la antigüedad que tengo, tengo un poco más de atribuciones para opinar, en ese aspecto cuando tú te vas ganando el espacio con el tiempo, con la experiencia, de acuerdo a la experiencia es lo que puedes ir aumentando las opiniones, en experiencia, en el qué hacer de lo mismo por ejemplo yo le dije a él a qué se puede hacer en este caso y él no me lo mencionó, por decir algo, cosas así.” (Funcionaria no académica 9).

Las jefaturas tienen un rol fundamental a la hora de incentivar que los trabajadores realicen cursos para desarrollar sus habilidades, pudiendo aplicar lo adquirido en su puesto de trabajo realizando nuevos roles y tareas.

Para los funcionarios es importante la preocupación que tengan las jefaturas en relación a su desarrollo, ya que de esta forma podrán obtener una positiva retroalimentación sobre aquello que están realizando bien y lo que faltaría reforzar.

“En este caso acá nuestra jefatura está muy preocupada de que nuestro quehacer sea muy bueno, entonces constantemente hay retroalimentación, estamos participando siempre en cursos, en formación, entonces como muy preocupados de nuestro trabajo.” (Funcionario académico 4).

Por medio de los relatos, los entrevistados recalcan que el desarrollo profesional es un complemento entre los incentivos, facilidades y preocupación por parte de la jefatura e institución con la motivación personal del mismo trabajador, siendo beneficioso para todos.

“Sí, de hecho, mientras uno más estudia mejor, así uno puede exponer en un congreso, mejor todavía, que nos desarrollemos como profesionales es súper importante, bueno, también creo eso, que es súper importante que uno se desarrolle como profesional, porque también es un aporte dentro de la universidad.” (Funcionaria no académica 7).

Para que los funcionarios puedan desarrollarse profesionalmente hay dos factores que influyen, uno la motivación personal de cada trabajador y segundo la confianza además las facilidades que entrega la jefatura con la institución. Formalmente el único incentivo institucional entregado a los funcionarios para que estos decidan capacitarse, desarrollar sus habilidades profesionales y realizar nuevos roles al interior de su puesto de trabajo, es la retroalimentación entregada por su jefatura directa a fin de año. Los trabajadores no visualizan otros incentivos ya que las facilidades se entregan una vez ellos personalmente deciden realizar alguna capacitación.

4.3.4. Barreras institucionales, equipos de trabajo de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

La gestión que ha realizado la Universidad en relación a accesibilidad tanto en su infraestructura edificada como en las tecnologías de la información y la comunicación.

Con respecto a la infraestructura de la institución, hay una apreciación positiva en los entrevistados, mencionan las mejoras, cambios y la búsqueda de soluciones que han realizado este último tiempo al interior de la Universidad para que todos los edificios independiente de su antigüedad sean accesibles universalmente. Se hace un énfasis en que, si bien hay una gestión de por medio, la normativa y los mismos funcionarios refuerzan que aún faltan ajustes estructurales por hacer.

“La Universidad viene de la Universidad de Chile de cuando la Universidad de Chile empezó a trabajar con su sede acá, con muchos edificios que vienen desde los años 40, 50, 60, en que la la normativa no era tan condescendiente con las personas con discapacidad, entonces ahora como la normativa está tan ahí, sobre todo con el decreto 80 creo que es, el decreto 50 y sobre todo con la ley 21000, bueno con la Ordenanza General de Urbanismo construcción con la vigencia del año 2018 que nos exige que tenemos que tener, cumplir con la accesibilidad para todo el edificio de atención público, nos hemos ido quedando un poco atrás, porque tenemos edificios que no cumplen, porque son de larga data de hecho ahora, por ejemplo, queremos trabajar en ver cómo lo solucionamos en lugares que tienen muchos desniveles entonces como bastante complejo atacar eso.”(Funcionario no académico 1).

Los entrevistados mencionan que, si bien estructuralmente la institución cuenta con edificios que cumplen con la accesibilidad universal, hay otras edificaciones en las que aún se está trabajando en relación a ese ámbito. Destacando además aspectos más allá de la accesibilidad, como lo es la indumentaria necesaria para que el trabajador en situación de discapacidad pueda desenvolverse en su puesto de trabajo.

“Falta, yo creo personalmente que falta, No toda la U es inclusiva infraestructuralmente, acá, por ejemplo, un ejemplo súper cercano, el mesón que teníamos acá no es un mesón inclusivo; una persona en silla de ruedas no podía ver a la persona que estaba detrás del mesón por ejemplo entonces, la salida del montacarga, o sea del ascensor, está entrando por donde hay una puerta con llave.” (Funcionaria no académica 7).

En relación a la accesibilidad a tecnologías de la información y la comunicación, los entrevistados mencionan cómo se informan sobre los cursos y capacitaciones disponibles mediante el correo electrónico institucional. Visualizan una preocupación por parte de la Universidad, en relación a utilizar correctamente las herramientas digitales en su puesto de trabajo y en su vida personal, previniendo al trabajador de factores externos que lo pudiesen perjudicar si no tiene un buen manejo electrónico.

“Bien, mandan harta información, bueno el mayor canal o medio de comunicación es el correo electrónico que todos trabajamos con eso y hoy día ya está haciendo como una herramienta casi oficial para muchas cosas, así que están constantemente mandando información, sugerencia, por ejemplo, resguardo de la información, de datos e incluso te sugieren que hay que tener cuidado con estafas por el celular.” (Funcionario no académico 6).

Los entrevistados reconocen las gestiones que ha realizado la institución con respecto a la accesibilidad universal en sus infraestructuras, el bienestar y desarrollo de los trabajadores en situación de discapacidad, faltando reforzar el clima laboral y el acceso digital.

Los equipos de trabajo juegan un rol fundamental en la gestión de la inclusión, ya que debe ser un complemento entre lo que realiza la Universidad y el ambiente laboral generado en los equipos, acorde también a las distintas direcciones por área que hay al interior de la institución, pudiendo tomar distintos caminos para lograr un mismo objetivo.

“Yo creo que el empeño que están haciendo para que todo salga bien con todas esas personas, con todos aquellos que llegan y que requieren de ese respaldo, yo creo que ellos están haciendo todo lo que pueden, porque existe, no sabría decirte bien una palabra, pero como las ganas de la institución de que todos estén bien, se sientan cómodos, pero también va en los que estamos alrededor que hagamos sentir cómoda a la persona y eso yo creo que va a depender de cada facultad, de cada escuela o de instituto, no necesariamente del nivel central, por decirlo así. Va en cada persona, en como lo reciban y como lo traten también.” (Funcionario no académico 10).

La Universidad en sus edificaciones ha realizado mejoras estructurales con respecto a la accesibilidad, faltando implementar algunos ajustes o adecuaciones en edificios que son más complejos de intervenir. Faltan

adaptaciones por hacer en relación a los elementos indispensables para que el trabajador en situación de discapacidad pueda llevar a cabo su labor.

Los entrevistados mencionan el acceso digital general para todos los trabajadores, no hay referencias a cursos e información adaptada para las personas en situación de discapacidad, siendo una de las gestiones que debe trabajar la Universidad además es importante fortalecer las relaciones al interior de los equipos para evitar futuros conflictos.

4.4. Análisis Jefaturas directas, de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

4.4.1 Valoración en cuanto a políticas y planes, jefaturas directas de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

La Universidad de Valparaíso cuenta con una serie de políticas, reglamentos y planes guiados por los valores institucionales los cuales son participación, solidaridad, equidad, libertad, pluralismo, pensamiento crítico y respeto a la diversidad³¹.

En relación a los valores de la institución, las jefaturas mencionan cómo se realiza el proceso de selección, todos los postulantes deben pasar por esto para quedar seleccionados y ocupar un puesto de trabajo en la Universidad. Es un procedimiento estructurado guiado minuciosamente por la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas con la dirección que solicita el puesto, realizan en conjunto un perfil donde se especifican roles, funciones y tareas a fin de evaluar si el postulante cumple lo solicitado para el cargo, sumado a esto se realiza una entrevista de trabajo en donde se consulta por sus habilidades. Si la persona queda seleccionada tiene un periodo de adaptación, pasando ese tiempo se realiza una evaluación, cuando ésta es positiva queda oficialmente contratado, así se cumple tanto la normativa interna como externa.

“Si, hay un procedimiento de contratación, todos los cargos que están acá al interior de la oficina que los tenemos perfectamente ordenado en tres unidades, la provisión de cargos es a través de la Dirección General de Desarrollo de Personas que hay un procedimiento que cumple algunas etapas. La primera etapa, nosotros levantamos un perfil de requerimiento de la persona que necesitamos y ese perfil está perfectamente bien definido en términos de roles y funciones conforme a todo lo que tenemos que hacer, a todo lo que tenemos que cumplir, en temas de normativa interno pero más importante sobre las responsabilidades profesionales y los cumplimientos

³¹ Extraído de Universidad de Valparaíso, Lo que distingue a nuestra Universidad, 2022

externos a que estamos sujetos como profesionales del área, roles y funciones, también tiene una rúbrica y una medición, una medición respecto a las cosas que hace no cierto y nosotros también aplicamos una rúbrica de medición de impacto respecto a los roles y funciones que hace, básicamente el proceso de reclutamiento selección, reclutamiento entre comillas, lo lidera la Dirección General de Personas con el insumo que le entregamos nosotros y ellos hacen un procedimiento, una entrevista psicológica, nosotros hacemos una prueba técnica y después se hacen dos etapas más, hasta la cuarta que es ya la entrevista final una vez que han sido aprobadas las otras tres, que ahí también hay una rúbrica ósea para pasar de la etapa uno, dos y tres, esta super ordenado y eso lo ve la Dirección de Desarrollo de Personas.” (Directivo 1).

Si bien la selección de personal es un procedimiento estructurado con una serie de lineamientos, los entrevistados mencionan lo importante que son las habilidades profesionales y personales, ya que por medio de estas se realiza un perfil específico para cada cargo al interior de la institución. La Universidad busca una persona con ciertas características para que pueda realizar las labores solicitadas, sin otro factor más que esté a la hora de seleccionar a los postulantes para el puesto.

Se puede inferir el minucioso trabajo desarrollado por las jefaturas directas y la misma institución al momento de realizar una contratación.

“Claro, competencias y habilidades son fundamentales, nosotros lo hacemos como dirección, tenemos normalmente un perfil para cada uno de los cargos, se elabore o se determina cuando se produce la vacante si ese perfil es adecuado y conforme a ese perfil evaluamos las competencias, las habilidades, aptitudes del postulante o de los candidatos.” (Directivo 3).

En relación a las acciones que ha realizado la Universidad orientada en sus valores institucionales, las jefaturas mencionan como han podido gestionar este último tiempo el cambio generacional, las nuevas normativas, las exigencias de la comunidad universitaria y la comunidad externa con respecto a temáticas de inclusión, accesibilidad universal además de respeto a la diversidad.

La Universidad está en constante cambio y evolución interna para poder cumplir lo solicitado por estudiantes, funcionarios y directivos,

“Yo creo que al menos en el momento que ingrese como alumna, todo mi proceso siendo beca y ahora estando contratada, siento que la Universidad ha estado en un profundo cambio constante que está impulsado por la comunidad exterior tanto como la comunidad interna, alumnos, funcionarios, entrando con temáticas de género, entrando en temas también que son con las personas, en la adaptación de personas con capacidades diferentes, con temas de

respeto, temas de equidad, no sólo de género, sino también entre funcionario. Siento que está en constante cambio, constantemente estamos abriéndonos también, abriendo las mentes, abriendo a los procedimientos, a todas estas cosas que vienen desde el exterior, digamos una especie de evolución.” (Jefatura 1).

En complemento con lo anterior, los entrevistados mencionan lo importantes que son los canales de información para hacer llegar a toda la comunidad los cambios realizados en torno a las temáticas que hoy son urgentes de tratar. Es esencial la forma en que se entrega el mensaje, por esta razón uno de los cambios sugeridos para los estudiantes fue hacerlo más visible en las asignaturas y en el caso de funcionarios académicos y no académicos, gestionar una unidad que se dedique completamente al desarrollo de estos valores, ya que hoy es necesario adaptarlas y llevarlas a cabo.

“Creo que los canales de información son buenos, aunque siempre son perceptibles y yo creo que esa es un poco la manera de promoverlo. Esa es mi impresión y tratando a través del sello UV y desde el punto de vista curricular que los y las estudiantes estén formados en aquellos valores a lo largo del currículo en el fondo, pero con los funcionarios, académicos y académicas, yo diría que es a través de la conformación de unidades que permiten el fortalecimiento de estas áreas, de estos valores.” (Directivo 4).

Las jefaturas reconocen la estructura que hay en relación al procedimiento de contratación, siendo trascendentales las habilidades profesionales y personales por sobre las características físicas. Con respecto a lo anterior se encuentran estipuladas en los documentos oficiales, son parte fundamental del perfil de cargo además están presentes durante todo el proceso de selección. La Universidad de Valparaíso está en constante evolución de acuerdo a los cambios y necesidades de su comunidad externa e interna, debido a lo anterior este último tiempo ha intentado aplicar los valores institucionales entregándolos por los distintos canales de comunicación a sus trabajadores, pero es necesario instalarlos, por lo que las jefaturas sugieren una unidad que fortalezca y regule las temáticas que hoy son necesarias llevar a cabo.

4.4.2. Gestión institucional, jefaturas directas de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

La gestión que han realizado las jefaturas de la Universidad de Valparaíso con respecto a las estrategias de apoyo entregadas hacia el desarrollo del profesional y el ambiente laboral institucional.

En relación al clima laboral, las jefaturas mencionan que es positivo al interior de los equipos, si bien todos tienen tareas distintas, son todas igual de importantes debido al objetivo en común, el cual es poder desarrollarse

profesionalmente y cumplir las metas institucionales. Por lo tanto, las habilidades profesionales que tiene cada uno de los trabajadores se complementan para cumplir institucionalmente objetivos.

“No, ninguno, al contrario, aquí somos todos iguales, tenemos las mismas capacidades y las mismas discapacidades, fíjate que, en este rubro, que a veces es un poco duro y un poco bruto, es un rubro que requiere mucho trabajo y requiere ser muy eficaz, la eficiencia aquí no corre, aquí hay que ser eficaz, o sea, los resultados concretos en los tiempos que están previstos, si no se transforma en una serie de situaciones que son poco confortables. Entonces porque te cuento esto, porque en nuestro orden de materia, indistintamente que la estemos desarrollando en una institución de educación superior, aquí lo que vale son las competencias mentales, las capacidades mentales, las capacidades cognitivas, la experiencia.” (Directivo 1).

Este último tiempo ha habido cambios normativos, de perspectivas y tecnológicos, por lo que las jefaturas se han sensibilizado en relación a la inclusión, intentando avanzar, entregar y aplicar sus conocimientos e información en los tres estamentos, con el fin de que se genere un diálogo fluido entre funcionarios, estudiantes y otras jefaturas.

Complementando lo anterior las jefaturas por iniciativa propia tienen conocimiento de quienes son los funcionarios en situación de discapacidad, de ser necesario se les entregan ajustes para que puedan desarrollar adecuadamente su labor.

“Hemos hecho un levantamiento de información con respecto a las personas con discapacidad auditiva dentro de la Facultad, entonces sabemos que hay funcionarios y funcionarias que tienen pérdida auditiva, estudiantes que tienen pérdida auditiva y hemos el acompañamiento desde el punto de vista de la actualización del diagnóstico, orientaciones con respecto a apoyos técnicos, ayudas técnicas, tenemos siempre pilas de repuesto para los audífonos y audífonos de repuesto en caso de que falle algo, se orientó a la Facultad con respecto a los requisitos para el fonendoscopio inclusivo que compraron a través de un requerimiento, entonces igual hay una sensibilización con respecto a la inclusión para las personas en situación de discapacidad no solamente desde el punto de vista sensorial, sino que también motor y discapacidad intelectual, así que estamos avanzados.” (Directora 3).

Las jefaturas entrevistadas mencionan la gran cantidad de funcionarios que hay al interior de la institución, con estudios, habilidades y contextos distintos entre sí, por lo que los apoyos generales no se adaptan a las necesidades de todos los trabajadores.

Aun así, con respecto a lo anterior, la institución les entrega a sus funcionarios apoyos individuales en el caso que se les presente algún problema,

adaptándose a lo que ellos necesiten de acuerdo al requerimiento que realizaron, dándoles herramientas y soluciones.

“El espectro de personas es demasiado amplio. Hay personas socioculturalmente que, por ejemplo, tiene cuarto medio como hay personas que tienen dos doctorados, posdoctorado, las necesidades de las personas son muy amplia, entonces es difícil concentrarse en sólo un área de apoyo que digamos se pueda dar a todo espectro de personas. Yo creo que el apoyo siempre está, el apoyo y la confidencialidad siempre están para cualquier necesidad que puedan presentar los funcionarios, de cosas que se pueden contar y cosas que no, por ejemplo, que necesitan privacidad, de problemas muy personales que puedan estar pasando, siempre hay una flexibilidad en varios aspectos.” (Jefatura 1).

Los entrevistados mencionan que dependiendo si el trabajador es académico o no académico se le entregarán distintos apoyos, al primero se le entregan facilidades para que pueda hacer doctorados, magíster y pasantías, al segundo la institución tiene a su disposición una serie de cursos a los que puede acceder para capacitarse, si quisiera hacer un magister también se harán los ajustes institucionales para su desarrollo.

Las mismas jefaturas tienen conocimiento de quienes han realizado cursos, magister y doctorados, además destacan la disposición institucional al entregar todos los apoyos para que el trabajador pueda desarrollarse profesionalmente.

“La institución tiene obviamente mecanismos súper formales de apoyo a sus trabajadores de todo los escalafones, obviamente para la parte de lo académico tiene todo los apoyos, perfeccionamiento sistemático, y eso es súper bien valorado por los profesores porque pueden optar a perfeccionarse en cosas de más larga duración como son los doctorados o los magíster, pero también hay cosas, de menor alcance como las pasantías y ese tipo de cosas, hay un apoyo institucional muy importante en lo académico y esto se replica para los funcionarios, de hecho en la escuela tenemos funcionarios, todos ellos han sido capacitados muchas veces, en muchos ámbitos por los mismos cursos de perfeccionamiento que ofrece la propia UV, o los convenios que tiene la UV.” (Director 2).

Los trabajadores pueden desarrollar su carrera funcionaria al interior de la institución gracias a la normativa que rige a todos los organismos del Estado y la norma interna institucional. Por esta razón la Universidad tiene a disposición de sus funcionarios capacitaciones y entrega las facilidades para que puedan realizar doctorados y magísteres.

Uno de los mecanismos de apoyo mencionados es el Bienestar, la cual entrega beneficios e información a los funcionarios académicos y no

académicos, siendo generales, accesibles además esencial para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores asociados. Las jefaturas tienen una visión positiva con respecto a los apoyos institucionales entregados.

“Si, a mí me parece que hay, ahí, bueno nosotros estamos adscritos al estatuto administrativo, así que hay una carrera funcionaria que está, que va más allá de la misma Universidad, pero lo que respecta a la Universidad, yo creo que siempre es una institución bastante cuidadosa con sus funcionarios, de hecho existen distintos mecanismos, por ejemplo, Bienestar dentro de la Universidad es una instancia, cooperativa donde hay una serie de beneficios, digamos, para sus funcionarios, para sus académicos. Creo que la información es oportuna también del punto de vista de los beneficios a los cuales se pueden acceder, en general me parece que una institución que cuida de manera bastante apropiada el bienestar de sus funcionarios.” (Directivo 2).

Las jefaturas directas consideran que hay un buen ambiente laboral en la institución, influenciado por los cambios normativos y las nuevas perspectivas que tienen los funcionarios actualmente, permitiéndoles adaptarse e implementar estas actualizaciones, teniendo como respuesta levantamientos de información sobre los trabajadores en situación de discapacidad e incentivar que cada uno desarrolle sus habilidades profesionales y personales. En relación a los apoyos entregados por la institución para que sus funcionarios puedan realizar cursos, magister y doctorados, dependiendo si son trabajadores académicos o no académicos se entregan las facilidades correspondientes. Para la Universidad es fundamental que puedan desarrollarse profesionalmente.

Como cada funcionario tiene experiencias de vida, cualidades además de habilidades distintas entre sí, la Universidad entrega individualmente, confidencialmente y si lo solicita el trabajador apoyos para solucionar en la medida de lo posible sus problemas.

Se reconocen solo dos formas de apoyo hacia los funcionarios, una son las facilidades para realizar capacitaciones y las ayudas que se entregan con el objetivo de resolver los problemas personales del trabajador, siempre que este mismo lo solicite.

4.4.3. Desarrollo profesional dentro de la Institución, jefaturas directas de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

Como la institución y la jefatura directa del trabajador en situación de discapacidad promueve que los funcionarios desarrollen sus habilidades, nuevos roles, tareas y funciones.

Las jefaturas hacen menciones positivas con respecto a la entrega de herramientas e información para el desarrollo profesional de cada trabajador.

La Universidad actualmente tiene a disposición de sus funcionarios cursos, capacitaciones, magíster, entre otros perfeccionamientos, para que puedan desarrollarse profesionalmente además de acceder a otros puestos de trabajo, realizar nuevos roles y nuevas tareas.

“Se ha visto mucho últimamente la posibilidad de que personas concursen a cargos en unidades distintas de las que están originalmente. Se dan esas oportunidades primero con los concursos internos, que es una posibilidad, pero también me parece que la Universidad con las capacitaciones y la formación genera habilidades y competencias en las personas para poder acceder a cambios de roles” (Directivo 3).

Se infiere que las jefaturas muestran una mirada positiva con respecto a las gestiones institucionales realizadas hacia los funcionarios, entregándoles una oportunidad a todos sus trabajadores de realizar nuevos roles, tareas o postular a un puesto de trabajo distinto.

En relación a lo anterior, institucionalmente hay incentivos contractuales y facilidades laborales que motivan en los trabajadores el realizar las capacitaciones disponibles para desarrollarse profesionalmente.

“Por una parte la Universidad promueve distintos mecanismos de capacitación permanente, hay una oferta de capacitación que oportunamente informada, eso también tiene implicancia no solamente en la carrera propiamente tal, sino que también abre nuevos campos laborales, existen ciertas instancias también donde algunos programas de perfeccionamiento son reconocidos incluso a nivel contractual, por lo tanto, yo creo que es bastante positivo” (Directivo 2).

Las jefaturas destacan lo esencial del trabajo en equipo, resaltando que todas las labores realizadas son para cumplir el objetivo institucional. Si la jefatura puede realizar todas las tareas, condiciona positivamente el comportamiento de los funcionarios, esta es una forma de apoyar a sus trabajadores.

“Nosotros somos un equipo y en un equipo de trabajo significa que cada uno puede cubrir el puesto del otro y entonces en eso tratamos, por ejemplo, en el caso mío yo sé ocupar todo lo que ellos hacen dentro del taller, todo lo sé hacer y en el caso de de las otras personas ellos también saben hacerlo” (Jefatura 2).

Adicionalmente, los entrevistados refuerzan la importancia del diálogo entre las jefaturas y sus trabajadores, con el fin de gestionar, organizarse y resolver en conjunto los problemas que se presenten. La jefatura le entrega espacios a su equipo para que con toda libertad puedan exponer sus ideas, siendo esto esencial para la carrera profesional de cada uno.

“El ser jefe tener una jefatura o ser líder es justamente fijarse en las habilidades de cada uno y si tú me preguntas como yo lo promuevo, yo les permito crear, yo siempre trato de que las decisiones las tomemos en equipo y en conjunto,

entonces cuando hay una situación, ya sea un problema, una situación que resolver yo convoco a todo el equipo y les pido que me den y que trabajemos en ideas y la mejor idea se considera, se trabaja en ella, el resto lo apoya.” (Directivo 4).

Institucionalmente se entregan oportunidades para que todos los trabajadores académicos y no académicos puedan postular a otros puestos, desarrollar nuevos roles y nuevas tareas dentro de su puesto laboral, si realizan capacitaciones, cursos, magister y doctorados. La Universidad entrega facilidades e incentivos, así todos los funcionarios pueden realizar los cursos, tanto internamente como externamente.

Las jefaturas incentivan a sus trabajadores a desarrollar nuevos roles, reconociendo sus labores y lo esencial que es este para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Otra de las medidas tomadas por las jefaturas es la confianza y libertad que depositan en los equipos para en conjunto solucionar los problemas que se presenten.

4.4.4. Barreras institucionales, jefaturas directas de los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos de la Universidad de Valparaíso.

La gestión que se ha realizado institucionalmente en relación a la accesibilidad de su infraestructura edificada como en las tecnologías de la información y la comunicación.

Con respecto a la infraestructura de la institución, se mencionan las mejoras y el trabajo realizado en los edificios para que estos sean accesibles universalmente, destacan la gestión, pero aún falta reforzar estructuralmente esa área.

Los entrevistados mencionan lo complejo que es concretar la accesibilidad universal en todas las edificaciones, por las barreras de algunos edificios, como los patrimoniales, necesitando una serie de permisos para poder intervenirlos o aquellos arrendados, donde modificarlos no es beneficioso a largo plazo. Es un trabajo en desarrollo con miras a poder cumplir lo establecido normativa e institucionalmente.

“El primer encargo que nosotros recibimos fue tratar de hacer una puesta en vía y mejorando en forma sistemática para ir recuperando todos los lugares de la institución, que no son pocos para que tengamos primero todo bajo cumplimiento normativo y segundo atendamos todos estos temas de inclusión no solamente a nivel de barreras de discapacidad perdón de limitaciones físicas, digamos, si no que visuales, auditivas etc., etc. Qué es lo que pasa, nosotros desde que llegamos a administrar la Universidad todos los proyectos nuevos que hemos hecho y las mejoras de infraestructura a los edificios existentes los hemos considerado, le hemos puesto un montón de ascensores,

si no me falla la memoria debemos ir en unos 8 o 9 que hemos implementado, tenemos que seguir poniendo ascensores, hemos hecho rampas y estamos cambiando otras, los diseños arquitectónicos que hacemos nosotros aquí, consideran el tema de las barreras arquitectónicas y todas las líneas de circulación inclusivas, pero tenemos locales que aún no hemos podido, ahora es menos cada vez menos, que no hemos podido cumplir, por diferentes razones hay algunos locales que son muy antiguos, nosotros somos herederos de todo lo que dejó la Universidad de Chile y nos quedamos con muchos edificios de esos” (Directivo 1).

En relación al acceso a tecnologías de la información y comunicación, las jefaturas entrevistadas mencionan que institucionalmente se entregan informativos, cursos y capacitaciones generales, están disponibles para todos los funcionarios, depende de ellos acceder y utilizarlas.

“Mira en ese sentido yo creo que eso va también de la mano con los departamentos o con las actitudes de cada uno, porque la Universidad te da la posibilidad de capacitarte en algunos de los temas específicos, por ejemplo, yo he hecho curso acá de Excel y cosas que van de la mano con lo que yo hago, con el tema de presupuesto y todas, entonces son herramientas que no las tenía claras pero las logré aclarar con cursos que se hacen de capacitación, creo que eso existe, eso existe pero eso ya depende de cada uno el querer capacitarse, el querer por lo menos adquirir más conocimiento pero esa posibilidad está.” (Jefatura 2).

Por medio de los relatos se menciona la gestión realizada con respecto al acceso universal, el bienestar y desarrollo del trabajador en situación de discapacidad, recalando que aún trabajan en ello, todos los esfuerzos e intervenciones están para cumplir con la normativa externa, las exigencias internas e institucionalmente en cuanto a sus reglamentos.

“A pesar de que no está cubierto al 100%, de la instancia de mejora que ha tenido la universidad en cuanto a la infraestructura de accesibilidad universal, eso, hay una preocupación en particular y en especial para esto. Eso tiene que ver un poquito en lo que ha desarrollado y hay una muy buena disposición para ello.” (Director 2).

Si bien se han realizado institucionalmente mejoras estructurales en relación al acceso universal, aún falta intervenir edificios, los cuales por diversas razones dificultan el poder concretar las exigencias normativas externas e internas. Respecto al acceso digital, institucionalmente hay disposición por parte del trabajador a participar de los cursos generales disponibles, cada funcionario decide hacer uso de ello, no se hace referencia con respecto a algún curso e información adaptada para personas en situación de discapacidad.

4.5. Juicios Diagnósticos

En relación a los análisis realizados anteriormente y lo formulado en la matriz de operacionalización, se presentan a continuación los hallazgos que son relevantes para la investigación.

Entrevistado	Valoración en cuanto a políticas y planes	Barreras institucionales	Gestión Institucional	Desarrollo profesional dentro de la Institución
Trabajadores académicos y no académicos en situación de discapacidad o en situación de discapacidad temporal	<p>-Las habilidades son determinantes para ser seleccionado.</p> <p>-Las habilidades son esenciales para el desarrollo de la carrera funcionaria.</p> <p>-Para instaurar los valores institucionales debe haber un complemento entre lo gestionado por la Universidad y el compromiso de la comunidad funcionaria con ellos.</p>	<p>-Institucionalmente aún hay barreras con respecto a la accesibilidad universal, pero se reconocen positivamente las gestiones realizadas hasta ahora en relación a ese ámbito.</p> <p>-La institución tiene a disposición de toda la comunidad funcionaria cursos y capacitaciones, pero no se hace mención con respecto a un curso adaptado.</p> <p>-La Universidad ha gestionado de manera estructural la inclusión.</p>	<p>-Percepción de un ambiente laboral positivo con su jefatura y equipo de trabajo. Pero falta mejorar los canales de comunicación para tener un diálogo más fluido.</p> <p>-Siempre y cuando sea solicitado o requerido la institución brindará apoyo al trabajador.</p> <p>-Percepción positiva con respecto a los apoyos entregados por la institución a la comunidad funcionaria, siempre y cuando estos la soliciten.</p>	<p>-En relación al desarrollo de las habilidades profesionales y personales, mediante capacitaciones los trabajadores pueden optar a nuevos roles, tareas o puestos de trabajo.</p> <p>-Las jefaturas mediante las calificaciones incentivan a sus trabajadores a desarrollarse y entregan facilidades para que puedan realizar cursos.</p>

<p>Jefaturas</p>	<p>-Las habilidades personales y profesionales son cruciales al momento de la postulación a un puesto de trabajo, están definidas en los perfiles de cada cargo.</p> <p>-En relación a las acciones institucionales realizadas enfocadas en los valores, están en constante evolución, relacionado con los cambios y necesidades de su comunidad. Siendo esenciales los canales de comunicación y sugieren una unidad que fortalezca y regule estas temáticas.</p>	<p>-Hay una visión positiva, ya que se ha gestionado en las edificaciones institucionales la accesibilidad universal, pero por diversas razones no todas las estructuras han podido ser modificadas, queda aún trabajo por hacer.</p> <p>-Hay a disposición de la comunidad funcionaria cursos e informaciones, no mencionan si se realizan adaptaciones para personas en situación de discapacidad.</p> <p>-Con respecto a la inclusión, se han realizado las gestiones para poder cumplir normativamente e institucionalmente con los trabajadores en situación de discapacidad.</p>	<p>-Ambiente laboral positivo entre las jefaturas con sus equipos, influenciados por los cambios normativos y de perspectiva.</p> <p>-Una percepción positiva con respecto a los apoyos entregados hacia la comunidad funcionaria, siempre y cuando el trabajador los solicite o requiera.</p> <p>Se entregan facilidades para realizar cursos.</p>	<p>-Incentivan a todos los trabajadores a desarrollar sus habilidades mediante las capacitaciones y así pueden realizar nuevos roles, tareas o postular a un cargo distinto.</p> <p>-Mediante el diálogo, la resolución de conflictos en conjunto y las facilidades para realizar cursos, incentivan en los trabajadores el desarrollar sus habilidades.</p>
<p>Equipos de trabajo</p>	<p>-Las habilidades son determinantes a la hora de postular a un cargo en la institución.</p> <p>-Las habilidades son determinantes</p>	<p>-La Universidad ha gestionado estructuralmente la accesibilidad universal.</p> <p>-La institución tiene a disposición de todos</p>	<p>-Se percibe un ambiente laboral positivo en los equipos, siendo esencial reforzar los canales de</p>	<p>-De acuerdo con la motivación del trabajador se le entregarán facilidades para realizar cursos, de esta forma desarrolla sus habilidades y puede optar</p>

	<p>en el desarrollo de su carrera laboral.</p> <p>-Hay una visión positiva en la orientación institucional relacionada a los valores involucrados en sus acciones, la cual depende del interés propio de los trabajadores. Destacando que deben reforzarse los canales de comunicación por los cuales se transmite el mensaje.</p>	<p>sus funcionarios capacitaciones, cursos e informaciones, no se mencionan adecuaciones para las personas en situación de discapacidad.</p> <p>-La Universidad ha podido gestionar y trabajar en un plan de desarrollo relacionado con la inclusión. Para llevarlo a cabo es necesario reforzar el ambiente laboral mediante la comunicación entre equipos y jefaturas .</p>	<p>comunicación entre equipos y jefaturas.</p> <p>-Siempre que sea solicitado o requerido la institución les entrega apoyos. Depende de cada jefatura cómo se entregan y no se mencionan apoyos como equipo.</p> <p>-Siempre y cuando sea solicitado o requerido la institución entrega apoyos a su comunidad funcionaria.</p>	<p>a nuevos roles, tareas o puestos de trabajo.</p> <p>-Mediante la retroalimentación las jefaturas incentiva en sus trabajadores el desarrollar nuevas habilidades.</p>
--	--	---	--	--

Capítulo 5

CONCLUSIONES

Este capítulo presenta las conclusiones de las temáticas anteriormente analizadas, junto a los aportes metodológicos utilizados y su relación con el trabajo social.

5.1. Conclusiones temáticas

Se realizará un cruce de información entre los fragmentos extraídos desde las entrevistas realizadas a funcionarios académicos y no académicos en situación de discapacidad, sus equipos y su jefatura directa con los documentos, normativas y reglamentos de la Universidad de Valparaíso. Estableciendo las distancias o acercamientos entre los testimonios de los entrevistados y lo consignado en las fuentes secundarias, por cada tópico mencionado en la matriz de operacionalización.

5.1.1. Conclusiones valoración en cuanto a políticas y planes

La Universidad de Valparaíso cuenta con una serie de políticas, reglamentos y planes guiados por los valores institucionales los cuales son participación, solidaridad, equidad, libertad, pluralismo, pensamiento crítico y respeto a la diversidad³².

Por medio de las entrevistas se puede analizar que tanto los funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos, su equipo de trabajo y sus jefaturas directas manifiestan que las habilidades personales y profesionales son consideradas esenciales al momento de postular a la institución.

El proceso de selección es estructurado, primero se diseña el perfil para el puesto de trabajo vacante, elaborado por la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas y la unidad a la cual se integrará la persona seleccionada, luego una serie de profesionales les realizan a los postulantes una entrevista y finalmente el seleccionado pasa por un periodo de prueba, si su evaluación es positiva se contrata oficialmente.

En este proceso formal se determina específicamente las habilidades y competencias que debe tener el solicitante para el puesto de trabajo, tal como se puede observar en las Bases Concurso Público Cargo Académico Jornada Parcial Plan de fortalecimiento Del Cuerpo académico.

2. Perfil de competencias transversales³³

Los docentes de la Universidad de Valparaíso en su quehacer deben evidenciar las siguientes transversales, las que son consideradas en los distintos períodos e instrumentos de evaluación.

- **Iniciativa y proactividad:** Se refiere a la capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos.

³² Extraído de Universidad de Valparaíso, Lo que distingue a nuestra Universidad, 2022

³³ Extraído de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, Bases Concurso Público Cargo Académico Jornada Parcial Plan de fortalecimiento Del Cuerpo académico, 2022

- Comunicación efectiva con estudiantes y equipo de trabajo docente, de investigación y administrativo: Es la habilidad para comunicarse asertiva y efectivamente, ser transparente al momento de comunicarse de forma transversal con todos los funcionarios/as y estudiantes de la Institución.
- Capacidad de trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.
- Capacidad para cumplir normas e instrucciones institucionales: Capacidad de actuar con estricto apego a normas y procedimientos en el cumplimiento de los compromisos y tareas de la Escuela o Instituto.
- Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas planificadas, como las emergentes indicadas por la dirección de Escuela o Instituto: Disposición a actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo.

Las habilidades, experiencias y estudios requeridos son parte fundamental del proceso de selección a un puesto de trabajo en la institución, por lo que será la única forma en la que no se podrá seleccionar a algún postulante, cualquier otra cualidad distinta a las anteriormente mencionadas, no puede considerarse causal de negación en el procedimiento para contratar a un funcionario.

En relación a esto Mor Barak (2016), hace énfasis en que los criterios requeridos se ajusten a los de razonabilidad, es decir que solo estén referidos a requisitos vinculados a la formación y la experiencia laboral para desempeñar determinado puesto.

La Universidad de Valparaíso formalmente reconoce en sus documentos oficiales que al momento de postular a un puesto de trabajo por primera vez o ya siendo parte de ella, solo considerara en la selección las habilidades profesionales y personales requeridas para el cargo.

En relación a lo anterior, los trabajadores en situación de discapacidad han mencionado que en ningún momento se sintieron discriminados por su discapacidad al momento de postular o fue un factor determinante para no ser seleccionados, sólo se consideraron sus habilidades, experiencias y estudios como se estipula en las Bases Concurso Público Cargo Académico Jornada Parcial Plan de fortalecimiento Del Cuerpo académico.

6.2. Cumplimiento de grado académico:³⁴

Los académicos contratados en el contexto del Plan de Fortalecimiento deberán cumplir con el grado académico de magíster, especialidad médica u

³⁴ Extraído de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, Bases Concurso Público Cargo Académico Jornada Parcial Plan de fortalecimiento Del Cuerpo académico, 2022

odontológica o doctorado, en conformidad con lo solicitado en el requisito básico del perfil, sin perjuicio de los requisitos básicos adicionales establecidos en cada anexo de cargo.

Los valores institucionales son esenciales ya que a través de ellos se plasma la visión y misión de la Universidad de Valparaíso generando un compromiso con la comunidad funcionaria interna y la comunidad externa tal como se puede observar a continuación.

Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso³⁵
Nº1 Política general de Capital Humano de la Universidad de Valparaíso.
Contar con una dotación de personal apropiada en calidad y cantidad que, seleccionada en función de sus méritos y sin discriminaciones, de conformidad con la normativa vigente, permita la realización de las distintas funciones universitarias y el logro de los propósitos institucionales.

Los canales de comunicación son fundamentales para poder transmitir el mensaje institucional y que este sea visualizado e interpretado por la comunidad funcionaria de una sola forma, con el fin de realizar un trabajo en conjunto entre los trabajadores y la Universidad para instaurar estos valores en el quehacer laboral.

Lo anterior permite que el trabajador se sienta seguro y a gusto al interior de la institución, escogiendo ser parte de ella por muchos años, valorando la estabilidad que se le entrega, queriendo desarrollarse a través de las capacitaciones internas o externas de la Universidad e incorporando estos valores profesional y personalmente a lo largo de su trayectoria entregue a la comunidad los valores institucionales.

Con respecto a lo anterior Prieto y Soriano (2018) consideran que las nuevas políticas centran sus esfuerzos en la cultura de la organización, tratando de crear un clima de integración en el seno de la empresa. Se trataría de lograr un ambiente adecuado para que el individuo se sienta cómodo y desarrolle el máximo de su potencial en beneficio de la empresa.

La Universidad de Valparaíso está en constante evolución, influenciada por los cambios externos, la nueva normativa y las exigencias internas, debido a lo anterior este último tiempo ha intentado instaurar sus valores institucionales, ya incluidos en sus políticas, en las relaciones laborales al interior de los equipos y con las jefaturas, fortaleciendo las temáticas que hoy son necesarias llevar a cabo más allá de un documento.

³⁵ Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP), Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso, 2022

5.1.2. Conclusiones gestión Institucional

La gestión que ha realizado la Universidad de Valparaíso con respecto a las estrategias de apoyo hacia el desarrollo profesional en los funcionarios y el ambiente laboral al interior de la institución.

Por medio del análisis realizado a los relatos de funcionarios en situación de discapacidad académicos y no académicos, su equipo de trabajo y sus jefaturas directas mencionan que el ambiente laboral al interior de la institución es positivo, ya que constantemente se están entregando herramientas además de brindar apoyo a quienes lo necesiten y soliciten, tal como se ve en Anexo sobre aspectos administrativos y gestión de personas del plan de retorno progresivo a la actividad presencial en estado de alerta sanitaria por COVID-19.

3.- PLANIFICACIÓN DEL RETORNO A LA ACTIVIDAD PRESENCIAL.³⁶

Las condicionantes del retorno progresivo a la actividad presencial, son las siguientes:

a.- Grupos de Riesgo:

Para la determinación de estar incluido en grupo de riesgo, se deberán acreditar las condiciones de salud u otras que justifiquen dicha consideración, mediante el envío a DGDP de formulario electrónico de declaración jurada que se habilitará al efecto, adjuntando los certificados médicos o respaldos documentales que explícitamente detallen la condición declarada por la (el) funcionaria (o).

b.- Casos especiales:

La situación de encontrarse en casos especiales no relacionados con la condición de riesgo señalada en el punto anterior deberá ser declarada con especificidad, adjuntando el o los documentos necesarios para acreditar tal circunstancia. De no contar con documentos de respaldo, la institución se pronunciará sobre la solicitud mediante el estudio de antecedentes e informes que serán debidamente solicitados al funcionario (a).

Luego del confinamiento realizado a raíz del virus COVID-19, se redactó este documento para formalizar como se realizaría el retorno a las labores presenciales, destacando en qué contexto algunas personas seguirán en teletrabajo, resguardando las relaciones al interior del equipo y la privacidad de aquellos que no retornan inicialmente a la presencialidad.

³⁶ Extraído de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, ANEXO SOBRE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN DE PERSONAS DEL PLAN DE RETORNO PROGRESIVO A LA ACTIVIDAD PRESENCIAL EN ESTADO DE ALERTA SANITARIA POR COVID-19, 2021

En relación a lo anterior Dubin (2008), menciona que, al aumentar la diversidad de la plantilla, es probable que se generen mayor número de malentendidos entre los miembros de nuestro equipo, los cuales pueden fácilmente reducir su compromiso con su grupo de trabajo y la organización en su conjunto. Evitar que problemas como estos anulen los beneficios potenciales de la diversidad requiere un esfuerzo de liderazgo en varios sentidos.

En este contexto poder documentar las razones que pudiesen generar diferencias al interior de los equipos evita malos entendidos y se entrega una información sin dobles interpretaciones, resguardando el buen clima laboral y mejorando los canales de comunicación.

En relación a los apoyos institucionales entregados a los funcionarios académicos y no académicos para que puedan desarrollarse al interior de la Universidad, esta cuenta con una amplia oferta de capacitaciones internas y convenios para realizar cursos externos, entregando las facilidades laborales a quienes estén interesados en llevarlo a cabo.

La Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP) de la Universidad de Valparaíso, a través de su área de Capacitación y el Comité Bipartito de Capacitación, y en conjunto con la Asociación de Funcionarios, se encuentran impulsando la capacitación de los funcionarios y funcionarias de la UV. Para ello, a partir del mes de marzo se ha enviado por medio del correo institucional información sobre el Plan de Capacitación año 2021 con la oferta de cursos de capacitación a los que se puede postular durante el mes, señalando nombre del curso, modalidad, cantidad de horas y fechas, entre otras informaciones.³⁷ Todos los trabajadores al interior de la institución pueden acceder a los cursos que tiene a disposición la institución, todos se encuentran en igualdad de condiciones, pero las facilidades entregadas van acorde a las necesidades, situación particular y personal de cada trabajador.

De acuerdo con Prieto y Soriano (2018), esta gestión de la diversidad sería una evolución de la igualdad de oportunidades, que solamente se centraría en la gestión de personas, dado que proyecta la igualdad de oportunidades a la estrategia empresarial.

Siempre y cuando lo solicite el trabajador la institución le entrega ayudas, facilidades y apoyos para resolver en la medida de lo posible los problemas personales del trabajador con la debida confidencialidad, como se puede observar a continuación en las Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso.

³⁷ Extraído de Universidad de Valparaíso, UV amplía la oferta de capacitación para sus funcionarios, 2021

N°6: Política Específica de CALIDAD DE VIDA LABORAL³⁸

La Institución propenderá a la permanente mejora de la calidad de vida laboral de su personal, planificando, implementando y evaluando acciones coordinadas que permitan generar condiciones seguras de trabajo, así como el bienestar personal y colectivo.

La institución en la medida de sus posibilidades gestiona ante la urgencia generada por los problemas que se le presentan al trabajador busca apoyar además de entregar facilidades para solucionar en conjunto aquello que acompleja al trabajador.

En relación a lo anterior la confianza presentada por los trabajadores es fundamental para que la institución pueda gestionar los apoyos, de acuerdo con Bernstein (2010), si no existe un clima de inclusión, los límites entre los miembros pueden permanecer o ser más pronunciados. Estos límites separan a los individuos entre sí y fomentan la desconfianza y la falta de comunicación. Para los trabajadores en situación de discapacidad académicos y no académicos, su equipo y sus jefaturas, son esenciales los canales de comunicación para tener una relación interna fluida entre ellos y con la institución.

5.1.3. Conclusiones desarrollo profesional dentro de la institución

Como la institución y la jefatura directa del trabajador en situación de discapacidad promueven en los funcionarios el desarrollo de nuevos roles, tareas y funciones.

Los trabajadores en situación de discapacidad académicos y no académicos, su equipo y sus jefaturas mencionan que la institución entrega oportunidades a todos los funcionarios que se muestren interesados en desarrollar nuevos roles, tareas y funciones.

Hay dos formas de llevar lo anterior a cabo, mediante las capacitaciones, el trabajador realiza un curso, magíster, o doctorado, de acuerdo con esta especialización puede postular a otro puesto que requiera esa experiencia o implementarla en su cargo actual, pero en otras labores. La segunda es mediante la confianza de su jefatura, la cual gracias a un diálogo fluido permite como equipo resolver conflictos, evidenciando habilidades a fortalecer e implementarse en la labor, pudiéndose observar esto en el Plan de fortalecimiento.

IV. Gestión Institucional³⁹

³⁸ Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP), Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso, 2022

³⁹ Extraído de Universidad de Valparaíso, PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS, 2021

En materia de gestión institucional, la institución se ha caracterizado por un proceso de consolidación de los sistemas a través de los cuales se organiza la toma de decisiones y de las instancias formales mediante las que se canaliza la participación de la comunidad universitaria. Asimismo, se ha avanzado en el fortalecimiento de los organismos técnicos y de administración encargados del diseño, implementación, aplicación, seguimiento y monitoreo de las políticas institucionales en diversas áreas, en la perspectiva de instalar transversalmente sistemas de inteligencia organizacional, coherentes con el nivel de desarrollo alcanzado por la Institución en este período.

Es fundamental que la institución pueda implementar mecanismos para el desarrollo profesional de sus trabajadores ya sea mediante el fortalecimiento de sus habilidades a través de cursos o por medio de la confianza que incentivan los valores institucionales, mejorando los canales de comunicación y los diálogos entre jefaturas y equipos de trabajo. Es esencial tener otro mecanismo de motivación para que cada trabajador se desarrolló, distinto a las evaluaciones realizadas por la jefatura al finalizar el año.

En relación a las oportunidades institucionales para desarrollar nuevos roles y tareas, la Organización Internacional del Trabajo OIT (2017) considera que deben ofrecerse oportunidades para el ascenso a todos los trabajadores cualificados para ello, con independencia de sus necesidades posibles o reales de ajustes. De nuevo cabe recordar que, empezando por que en la descripción del puesto de trabajo se determine qué elementos del puesto son esenciales, todos los trabajadores cualificados deben poder competir por el ascenso en condiciones de igualdad.

En igualdad de condiciones todos los trabajadores deben tener la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, independiente cual sea su motivación para ellos y ser escuchados por sus jefaturas para poder implementar todo lo aprendido en los cursos en su puesto actual o en otro.

5.1.4. Conclusiones barreras Institucionales

La gestión que se ha realizado institucionalmente en relación a la accesibilidad de su infraestructura edificada como en las tecnologías de la información y la comunicación.

Los trabajadores en situación de discapacidad académicos y no académicos, su equipo y sus jefaturas directas, mencionan que la institución ha gestionado el acceso universal en gran parte de sus edificaciones de manera estructural, colocando ascensores, rampas y modificar la anchura de los pasillos, pero aquello relacionado con la labor del trabajador, más allá del desplazamiento, no es considerado en los relatos.

Con respecto a los ajustes razonables La Organización Internacional del Trabajo (2017), menciona que los ejemplos más visibles tienen que ver con el

entorno físico, como el edificio con el que se encuentra un usuario de silla de ruedas al que sólo se puede acceder por escaleras. Sin embargo, es importante tener presente la diversidad de condiciones que experimentan las personas con discapacidad y las barreras invisibles con que se pueden encontrar.

Si bien es importante que el trabajador en situación de discapacidad pueda desplazarse, hay otros ajustes relacionados con las barreras digitales que no fueron contemplados por los entrevistados o implementos de trabajo como una mesa adaptada, siendo esenciales e indispensables para el desarrollo profesional del trabajador.

Dentro de su plan estratégico la Universidad quiere seguir desarrollando y fortaleciendo el acceso universal e inclusión transversal para todos los funcionarios académicos y no académicos.

Fortalecer transversalmente la gestión institucional, a través del mejoramiento de las dotaciones académicas y no académicas, de infraestructura y de sistemas de información, bajo los principios de la transversalización de la perspectiva de género, inclusión, transformación digital y desarrollo sostenible.⁴⁰

La Universidad de Valparaíso en una primera instancia ha instaurado en sus documentos oficiales el fortalecimiento hacia la inclusión y accesos universales, manifestando la intención de cumplir con la normativa externa y las exigencias de la comunidad interna. Hay una mirada positiva por parte de los trabajadores en las gestiones institucionales realizadas hasta ahora, pero mencionan que es importante poder avanzar en otros ámbitos con miras a ser inclusivos en todas sus áreas.

5.2. Conclusiones profesionales

Como procedimiento de validación se realizará una triangulación⁴¹, como se realizó anteriormente, pero en este caso desde el trabajo social.

El Trabajo Social, cómo profesión ha tenido un rol fundamental en la justicia y el bienestar social de las personas, hoy en día hay factores que impiden concretar totalmente esta misión, como lo son las crisis institucionales, sanitarias y económicas, generando mayores problemáticas sociales. Los trabajadores sociales tienen el deber ético de proteger y defender los derechos de la población.

⁴⁰ Extraído de Universidad de Valparaíso, PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS, 2021

⁴¹ De acuerdo con Okuda y Gómez-Restrepo (2005), este término metafórico representa el objetivo del investigador en la búsqueda de patrones de convergencia para poder desarrollar o corroborar una interpretación global del fenómeno humano objeto de la investigación.

Desde esta área se permite detectar aspectos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores en relación a la gestión de la diversidad e identificar las necesidades que como funcionarios presentan.

Con respecto a lo anterior nace esta investigación, ya que la gestión de la diversidad busca romper las barreras de la exclusión que impiden el desarrollo profesional pleno de los trabajadores en situación de discapacidad, siendo además un factor influyente en su progreso, bienestar y calidad de vida.

La Universidad es un reflejo de la sociedad actual por lo que evoluciona con ella, adaptándose a los cambios generacionales, a las nuevas necesidades y normativas que nacen de ahí. Por esta razón es necesario generar estudios enfocados en la perspectiva del trabajador y su realidad al interior de la institución.

El Trabajo Social está presente en las diversas estructuras de la sociedad, por lo que se adapta a la institución y las necesidades que requiera la misma, cumpliendo con la normativa vigente y todo lo que es esencial para el desarrollo del funcionario en su puesto de trabajo.

Para poder obtener la perspectiva desde la comunidad funcionaria de la Universidad de Valparaíso, se realizó entrevistas semi-estructuradas a los trabajadores en situación de discapacidad académicos y no académicos, su equipo y sus jefaturas directas, a quienes se les realizaron preguntas con fines diagnósticos que proporcionó sus reflexiones desde su experiencia en la institución, entregando sugerencias para mejorar el desarrollo profesional de todos los funcionarios.

5.3. Conclusiones metodológicas

El Trabajo Social como profesión tiene la característica de generar y capturar nuevos conocimientos en cualquier contexto, abordando los problemas que se presenten, realizando intervenciones con el objetivo de poder solucionarlos.

El presente proyecto de título, el cual es un estudio de caso, caracterizado por realizar un proceso de búsqueda, indagación y análisis sistemático, deseando obtener conocimiento concreto y contextual sobre un tema específico, como lo son las estrategias implementadas en relación a gestión de la diversidad en los trabajadores de la Universidad de Valparaíso.

La investigación realizada con un enfoque exploratorio permite reflexionar en torno a la realidad institucional, conociendo por este medio la dinámica generada en su interior.

Los objetivos han permitido establecer desde la perspectiva del trabajador, cual es la mirada que tienen en relación a las estrategias e implementaciones institucionales hacia el desarrollo profesional y personal de todos los funcionarios. Por lo que resulta importante tener algunas consideraciones para cumplir normativa e internamente con todos los trabajadores.

A través de las entrevistas semi-estructuradas, una metodología cualitativa la cual enriquece esta investigación, entregando los relatos, recogiendo las experiencias de cada estamento. Con relación a ello se abocó a pesquisar los elementos a mejorar, identificando las necesidades que la comunidad presenta sobre gestión de la diversidad.

La finalidad de esta investigación es entregar información que facilite y simplifique la búsqueda de las estrategias implementadas para la gestión de diversidad en los funcionarios e identificar aquello que dificulta, desde la mirada del trabajador este objetivo.

Con relación a lo anterior fue esencial la participación de la comunidad funcionaria, para que las futuras medidas a aplicarse se realicen desde la realidad institucional, permitiendo el desarrollo de cada trabajador y trabajadora.

5.4. Propuestas de mejora

En el marco de esta investigación se identificaron tres aspectos que pueden ayudar a la comunidad funcionaria en su desarrollo profesional al interior de la institución.

1. Fortalecer los canales de comunicación para el fomento de relaciones armónicas al interior de los equipos de trabajo que motiven una mayor adhesión a participar de capacitaciones, con incentivos más allá de la remuneraciones y calificaciones, en pro de favorecer la convivencia universitaria.
2. Implementar estrategias y dispositivos que velen por la calidad de vida, desarrollo profesional y bienestar de cada funcionario (a), que sean sostenibles y permanentes en el tiempo, más allá de las respuesta automáticas o estándar generada por la institución ante situaciones de crisis o problemas que presenten tanto funcionarios como funcionarias.
3. Potenciar el fortalecimiento de los equipos de trabajo, estimular su coordinación y asociatividad en pro del logro de objetivos y resultados que respondan a los lineamientos institucionales, relevando la satisfacción de necesidades colectivas en materia laboral, más allá de las individuales.

Anexos

Anexo N°1: Consentimiento informado Funcionarios de la Universidad de Valparaíso.

Yo _____ Rut _____
_____ en mi calidad de _____ (funcionario o

funcionaria), autorizo a ser entrevistado o entrevistada en el marco del levantamiento de información, por medio de una entrevista con fines diagnósticos ejecutada por la estudiante Catalina Zanetta, realizada en la asignatura Proyecto de Título II, dictada en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, con guía académica Prof. Christian Corvalán.

El Proyecto de Título tiene por objetivo general “Explorar la percepción de los trabajadores de la Universidad de Valparaíso respecto a las estrategias de gestión de la diversidad implementadas por la institución en el marco del cumplimiento de la ley 21015.”

La entrevista con fines diagnósticos toma como referencia cuatro tópicos a tratar: Valoración en cuanto a políticas y planes, Barreras institucionales, Gestión Institucional y Desarrollo profesional dentro de la organización. En base a sus dimensiones e indicadores, se elaboran preguntas diagnósticas relacionadas a las temáticas conceptuales de interés.

Se extiende la invitación a participar de esta entrevista con fines diagnósticos, cuya duración promedio será de 30 minutos.

También declara que ha sido informado o informada de parte de la persona entrevistadora de los objetivos, alcance y resultados esperados con esta entrevista, su participación con fines diagnósticos no implica ningún riesgo para su persona, las funciones que imparte en la institución. Además, cabe destacar que los documentos creados no serán usados para ningún otro propósito fuera de los académicos.

Asimismo, se informa que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tengo derecho a negarme a participar o a no responder alguna pregunta que me parezca inadecuada; suspender, dejar inconclusa mi participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Da por entendido y acepta las condiciones que estipula el presente consentimiento informado, en base a las condiciones éticas del Proyecto de título

Firma:

Fecha:

Anexo N°2: Consentimiento informado Trabajadores Académicos de la Universidad de Valparaíso.

Yo _____ Rut _____

_____ en mi calidad de _____ (académico o académica), autorizo a ser entrevistado o entrevistada en el marco del levantamiento de información, por medio de una entrevista con fines diagnósticos ejecutada por la estudiante Catalina Zanetta, realizada en la asignatura Proyecto de Título II, dictada en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, con guía académica Prof. Christian Corvalán.

El Proyecto de Título tiene por objetivo general “Explorar la percepción de los trabajadores de la Universidad de Valparaíso respecto a las estrategias de gestión de la diversidad implementadas por la institución en el marco del cumplimiento de la ley 21015.”

La entrevista con fines diagnósticos toma como referencia cuatro tópicos a tratar: Valoración en cuanto a políticas y planes, Barreras institucionales, Gestión Institucional y Desarrollo profesional dentro de la organización. En base a sus dimensiones e indicadores, se elaboran preguntas diagnósticas relacionadas a las temáticas conceptuales de interés.

Se extiende la invitación a participar de esta entrevista con fines diagnósticos, cuya duración promedio será de 30 minutos.

También declara que ha sido informado o informada de parte de la persona entrevistadora de los objetivos, alcance y resultados esperados con esta entrevista, su participación con fines diagnósticos no implica ningún riesgo para su persona, las funciones que imparte en la institución. Además, cabe destacar que los documentos creados no serán usados para ningún otro propósito fuera de los académicos.

Asimismo, se informa que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tengo derecho a negarme a participar o a no responder alguna pregunta que me parezca inadecuada; suspender, dejar inconclusa mi participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Da por entendido y acepta las condiciones que estipula el presente consentimiento informado, en base a las condiciones éticas del Proyecto de título

Firma:

Fecha:

Anexo N°3: Consentimiento informado Directivos de la Universidad de Valparaíso.

Yo _____ Rut _____

_____ en mi calidad de _____ (Director o Directora), autorizo a ser entrevistado o entrevistada en el marco del levantamiento de información, por medio de una entrevista con fines diagnósticos ejecutada por la estudiante Catalina Zanetta, realizada en la asignatura Proyecto de Título II, dictada en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, con guía académica Prof. Christian Corvalán.

El Proyecto de Título tiene por objetivo general “Explorar la percepción de los trabajadores de la Universidad de Valparaíso respecto a las estrategias de gestión de la diversidad implementadas por la institución en el marco del cumplimiento de la ley 21015.”

La entrevista con fines diagnósticos toma como referencia cuatro tópicos a tratar: Valoración en cuanto a políticas y planes, Barreras institucionales, Gestión Institucional y Desarrollo profesional dentro de la organización. En base a sus dimensiones e indicadores, se elaboran preguntas diagnósticas relacionadas a las temáticas conceptuales de interés.

Se extiende la invitación a participar de esta entrevista con fines diagnósticos, cuya duración promedio será de 30 minutos.

También declara que ha sido informado o informada de parte de la persona entrevistadora de los objetivos, alcance y resultados esperados con esta entrevista, su participación con fines diagnósticos no implica ningún riesgo para su persona, las funciones que imparte en la institución. Además, cabe destacar que los documentos creados no serán usados para ningún otro propósito fuera de los académicos.

Asimismo, se informa que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tengo derecho a negarme a participar o a no responder alguna pregunta que me parezca inadecuada; suspender, dejar inconclusa mi participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Da por entendido y acepta las condiciones que estipula el presente consentimiento informado, en base a las condiciones éticas del Proyecto de título

Firma:

Fecha:

Anexo N°4: Consentimiento informado Jefaturas de la Universidad de Valparaíso.

Yo _____ Rut _____

_____ en mi calidad de Jefatura, autorizo a ser entrevistado o entrevistada en el marco del levantamiento de información, por medio de una entrevista con fines diagnósticos ejecutada por la estudiante Catalina Zanetta, realizada en la asignatura Proyecto de Título II, dictada en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, con guía académica Prof. Christian Corvalán.

El Proyecto de Título tiene por objetivo general “Explorar la percepción de los trabajadores de la Universidad de Valparaíso respecto a las estrategias de gestión de la diversidad implementadas por la institución en el marco del cumplimiento de la ley 21015.”

La entrevista con fines diagnósticos toma como referencia cuatro tópicos a tratar: Valoración en cuanto a políticas y planes, Barreras institucionales, Gestión Institucional y Desarrollo profesional dentro de la organización. En base a sus dimensiones e indicadores, se elaboran preguntas diagnósticas relacionadas a las temáticas conceptuales de interés.

Se extiende la invitación a participar de esta entrevista con fines diagnósticos, cuya duración promedio será de 30 minutos.

También declara que ha sido informado o informada de parte de la persona entrevistadora de los objetivos, alcance y resultados esperados con esta entrevista, su participación con fines diagnósticos no implica ningún riesgo para su persona, las funciones que imparte en la institución. Además, cabe destacar que los documentos creados no serán usados para ningún otro propósito fuera de los académicos.

Asimismo, se informa que su participación es completamente libre y voluntaria, y que tengo derecho a negarme a participar o a no responder alguna pregunta que me parezca inadecuada; suspender, dejar inconclusa mi participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Da por entendido y acepta las condiciones que estipula el presente consentimiento informado, en base a las condiciones éticas del Proyecto de título

Firma:

Fecha:

Bibliografía

- Albornoz Gabilán, J. E. (2011). El debido Proceso Administrativo y su reconocimiento en los Procedimientos Disciplinarios de los Órganos de la Administración del Estado regidos por la Ley 18.834 sobre Estatuto Administrativo.
- Carranza Almansa, J., Álvarez González, F., de Reyna, A., Luis, M., Bernstein, C., Cassini, M., ... & Carlos Senar, J. (2010). Etología. Introducción a la ciencia del comportamiento. Universidad de Extremadura, Servicio de Publicaciones.
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 47-79.
- Consorcio de Universidades del Estado de Chile. (2018). *Consortio de Universidades del Estado de Chile*. Obtenido de El detalle de la nueva ley sobre Universidades Estatales: <https://www.uestatales.cl/cue/?q=node/5885>.
- De Toscano, G. T. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. Graciela Tonon (comp.), 46.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Domínguez, M. L. P., & Rodríguez, I. I. B. (2013). Aspectos éticos en la investigación cualitativa. *Revista de enfermería neurológica*, 12(3), 118-121.
- Dubin, K. A. (2008). Gestión de la diversidad. *Education*, 7(3), 356-372.
- Franco, J. M. A. GESTIÓN DE LAS DIVERSIDADES EN LAS ORGANIZACIONES.
- García Álvarez, Claudia María (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1),163-174.[fecha de Consulta 3 de Mayo de 2022]. ISSN: 1657-9267. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- Leyva, J. L. S., Zeferino, D. E. S., & Lara, H. D. C. Z. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad-ASFACOP*, 9(18), 93-110.
- Luna, E., & Rodríguez, L. (2011). Pautas para la elaboración de Estudios de Caso. Sector conocimiento y aprendizaje-BID-Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento, 10(10).
- Ministerio de educación. (2018). Ley 21.091. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

- Mor Barak, M., Lizano, E., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., Brimhall, K. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta- Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Fomentando la Diversidad y la Inclusión en el Puesto de Trabajo Una Guía Práctica*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Cambio tecnológico y futuro del trabajo. Competencias laborales y habilidades colectivas para una nueva matriz productiva en Argentina*. Buenos Aires, Oficina de País de la OIT para la Argentina.
- Rojas, M. P. V. (2020). La sede Valparaíso de la Universidad de Chile (1968-1981): Preludio de la Universidad de Valparaíso. *Sur y Tiempo: Revista de Historia de América*, 1(1), 73-99.
- Sánchez-Leyva, J. L., Zapata-Lara, H. D. C., Sánchez-Zeferino, D. E., & Manuel, E. D. J. *GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. PRÁCTICAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO*, 128.
- SENADIS. (2018). *SENADIS . Obtenido de Inclusión Laboral: https://www.senadis.gob.cl/pag/574/1864/reportes_ley_de_inclusion_laboral*.
- Servicio Nacional de la Discapacidad. (2010). *Servicio Nacional de la Discapacidad*. Obtenido de Ley N°20.422 Establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad: https://www.senadis.gob.cl/pag/195/1432/ley_n20422.
- Soriano Galindo, P. (2018). *La gestión de la diversidad: un reto para los recursos humanos*.
- Torelló, O. M., & Olmos, P. (2012). La atención a la diversidad en la educación superior: Una perspectiva desde las competencias docentes. *Revista de educación inclusiva*, 5(1), 159-174.
- Universidad de Valparaíso. (s/f). *Asociaciones*. Obtenido de Asociación de Funcionarios de la Universidad de Valparaíso, AFUV: <https://www.uv.cl/universidad/asociaciones/>.
- Universidad de Valparaíso. (2022). *Universidad de Valparaíso*. Obtenido de BASES CONCURSO PÚBLICO CARGO ACADÉMICO JORNADA PARCIAL PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL CUERPO ACADÉMICO: <https://cyl.uv.cl/attachments/article/270/Modelo%20Bases%20Especial%20PF-UV-%20J.Parcial.pdf>.

- Universidad de Valparaíso. (s.f). La Universidad de Valparaíso. Obtenido de Universidad de Valparaíso Chile: <https://www.uv.cl/universidad/>.
- Universidad de Valparaíso. (2015). Plan de Desarrollo 2015-2020. Obtenido de Universidad de Valparaíso: <https://investigacion.uv.cl/wp-content/uploads/2020/06/Plan-de-DEsarrollo-UV-2015-2020.pdf>.
- Universidad de Valparaíso. (2020). Plan Estratégico Institucional 2021-2030. Obtenido de Dirección de Planificación Dirección General de Desarrollo Institucional y Aseguramiento de la Calidad: <https://planificacion.uv.cl/plan-desarrollo-2030/index.html>.
- Universidad de Valparaíso. (2021). PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS Versión ajustada / 2021. Obtenido de Universidad de Valparaíso: <https://www.uv.cl/archivos/Plan-de-fortalecimiento-UV-2021.pdf>.
- Universidad de Valparaíso. (25 de Julio de 2020). Universidad de Valparaíso. Obtenido de PLAN DE RETORNO PROGRESIVO A LA ACTIVIDAD PRESENCIAL EN ESTADO DE ALERTA SANITARIA POR COVID-19: <https://www.uv.cl/sitios/covid/docs/Plan-UV-retorno-progresivo.pdf>
- Universidad de Valparaíso. (2022). Políticas Generales y Específicas de RRHH de la Universidad de Valparaíso. Obtenido de Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas, (DGDP): <https://vinculacion.uv.cl/vicerrectoria/politicas>.
- Universidad de Valparaíso. (s/f). Somos AFA UV. Obtenido de AFA/UV Asociación de Funcionarios/as Académicas/os: <https://afa.uv.cl/index.php/documentos>.
- Universidad de Valparaíso. (2021). Universidad de Valparaíso Chile. Obtenido de UV amplía la oferta de capacitación para sus funcionarios: <https://www.uv.cl/pdn/?id=12057>.