

# La inserción laboral de personas en situación de discapacidad en puestos de oficinas: Un estudio en el INA y el MOPT

Employment Integration of Persons with Disabilities in Office Positions: A Study Case at INA and MOPT

Bach. Ericka Isayana Corrales Vargas

Universidad Nacional

Heredia, Costa Rica

[isayana.corrales98@gmail.com](mailto:isayana.corrales98@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0002-2733-2286>

Bach. Margoth Córdoba Valenciano

Universidad Nacional

Heredia, Costa Rica

[margothvalenciano@gmail.com](mailto:margothvalenciano@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0008-9565-132X>

## Resumen

Este estudio hace referencia a la inserción laboral de personas con discapacidad en puestos administrativos del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) sede Central, San José y del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) sede Central, San José en Costa Rica, durante 2023-2024. El objetivo fue identificar los procesos de reclutamiento y selección, reconocer las barreras que limitan su inclusión, evaluar el cumplimiento de la normativa nacional y proponer acciones de mejora. Se aplicó una metodología de enfoque mixto que incluyó encuestas a personas con discapacidad, entrevistas a personal de Recursos Humanos y una revisión de la normativa vigente. Los resultados muestran que ambas instituciones cumplen con la reserva del 5% de plazas, pero persisten barreras significativas de infraestructura poco accesible, carencia de materiales en formatos adecuados y actitudes negativas en general. Aunque se han implementado comisiones de inclusión y adaptaciones físicas progresivas, estas medidas son insuficientes para garantizar la permanencia y el desarrollo profesional de esta población. Se concluye que es necesario ir más allá del cumplimiento de cuotas y avanzar hacia estrategias integrales. Entre ellas, se proponen capacitación obligatoria en inclusión para todo el personal, implementación de ajustes razonables y sistemas de seguimiento con indicadores claros que evalúen no solo la contratación, sino también la permanencia y el crecimiento laboral de esta población.

*Palabras clave: accesibilidad, barreras, discapacidad, equidad, inserción laboral, legislación.*

## **Abstract**

This study examined the employment integration of persons with disabilities in administrative positions at the headquarters of the National Learning Institute (Instituto Nacional de Aprendizaje, INA) and the Ministry of Public Works and Transport (Ministerio de Obras Públicas y Transporte, MOPT) in Costa Rica during the 2023-2024 period. The primary objective was to identify the recruitment and selection processes related to this population, to recognize the barriers that hinder their inclusion, to assess the degree of compliance with national regulations, and to propose improvement actions to strengthen effective inclusion. A mixed-methods approach was employed, combining surveys administered to persons with disabilities, employees, and human resources personnel, with a review of current regulations. The findings revealed that, although both institutions comply with the requirement to reserve 5% of positions—for persons with disabilities, significant barriers still constrain their full inclusion. These include deficiencies in infrastructure, limited availability of materials in accessible formats, and the persistence of negative attitudes among staff members. While measures such as the creation of inclusion committees and gradual physical adaptations have been implemented, they remain insufficient to guarantee the retention and professional development of this population. The study concludes that it is essential to move beyond mere quota compliance and adopt comprehensive strategies, including mandatory inclusion training for all staff personnel, the implementation of reasonable accommodations, and the establishment of monitoring systems with clear indicators that measure not only hiring, but also retention and professional growth.

Keywords: accessibility, barriers, disability, equity, employment integration, legislation.

## HOJA DE APROBACIÓN

Inserción laboral de las personas con discapacidad para puestos en administración de oficinas en San José, al amparo de la legislación para la propuesta de acciones de mejora caso: Instituto Nacional de Aprendizajes sede central y Ministerio de Obras Públicas y Transporte sede central en el periodo 2023-2024.

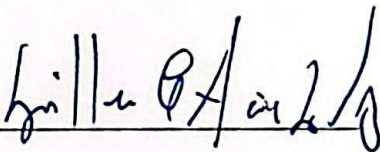
*Ericka Isayana Corrales Vargas*  
*Margoth Córdoba Valenciano*

Artículo científico presentado el jueves 29 de enero de 2026, como requisitos para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Oficinas de la Escuela de Secretariado Profesional, de la Universidad Nacional.

El trabajo presentado se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.

### MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

M.Sc. Guillermo Acuña González  
Vicedecano  
Facultad de Ciencias Sociales



M. Sc. Carolina Hernández Chaves  
Subdirectora  
Escuela de Secretariado Profesional



Licda. Maricruz Vargas Ruíz  
Tutora



Dra. Angélica Fontana Hernández  
Lectora

*Angélica Fontana Hernández*

Bach. Ericka Isayana Corrales Vargas  
Sustentante

*Ericka CV.*

Bach. Margoth Córdoba Valenciano  
Sustentante

*Margoth CV*

## Introducción

La inclusión laboral de las personas con discapacidad es importante para el desarrollo social y la equidad dentro de las instituciones. En Costa Rica, a pesar de contar con una normativa amplia, por ejemplo, la Ley 7600 (Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad) y la Ley 8862 (Inclusión y Protección Laboral de las personas con discapacidad en el Sector Público), la inserción efectiva de esta población en el mercado laboral sigue enfrentando importantes barreras estructurales y actitudinales.

Para efectos de este trabajo, la discapacidad se aborda desde la perspectiva legal costarricense, entendida como “la condición que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo y las barreras debidas a la actitud y el entorno, que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás” (Ley N.º 7600, PGR, 1996).

El presente estudio se delimita al análisis de la inclusión laboral en puestos de administración de oficinas, el cual se especifica en roles como asistentes administrativos, secretarios, digitadores, encargados de archivo y personal de apoyo institucional en las sedes centrales del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT). La relevancia de estos puestos radica en que su eficacia operativa depende de la gestión documental, la comunicación interna y la organización, tareas altamente sensibles a la accesibilidad física, tecnológica y a las condiciones laborales adaptadas.

La problemática radica en que, aunque las instituciones públicas procuran cumplir con las leyes y políticas de inclusión, en muchos casos la inserción de las personas con discapacidad se realiza de manera formal o por cumplimiento normativo, sin considerar de forma integral las necesidades reales de adaptación, acompañamiento y sensibilización del entorno laboral. Esta situación limita las oportunidades de desarrollo profesional y reduce el impacto positivo que dichas políticas deberían generar.

A partir de esta realidad, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las barreras, retos y oportunidades que enfrentan las personas con discapacidad para la inclusión laboral en ámbitos de la administración de oficinas caso: Instituto Nacional de Aprendizajes y Ministerio de Obras Públicas y Transporte sede central?

Para responder a esta problemática, el estudio se guía por objetivo general claro: analizar la Inserción laboral de las personas con discapacidad para puestos en administración de oficinas en San José, al amparo de la legislación para la propuesta de acciones de mejora caso: Instituto Nacional de Aprendizajes sede Central y Ministerio de Obras Públicas y Transporte sede central en el periodo 2023-2024. Para lograr este propósito general, se han definido los siguientes objetivos específicos: investigar las condiciones del proceso de reclutamiento y selección de las personas con discapacidad en los ámbitos de Administración de Oficinas. Además, identificar las barreras, retos y oportunidades que afronta esta población en la inclusión laboral, asimismo, el estudio procurará reconocer las acciones que ambas instituciones han implementado para promover la contratación e inclusión de este personal y finalmente, la investigación tiene como meta confrontar el cumplimiento de la legislación vigente por parte de las instituciones en la contratación de personal con discapacidad con la normativa nacional, lo cual permitirá proponer acciones de mejora en las condiciones laborales de esta población.

## **Antecedentes**

La inclusión laboral de personas con discapacidad ha evolucionado desde un paradigma histórico de exclusión hacia esfuerzos concretos por garantizar la igualdad de oportunidades. Esta transición ha migrado de enfoques asistencialistas hacia modelos centrados en los derechos humanos con el fin de impulsar la eliminación de barreras laborales.

A nivel global, este avance ha sido impulsado por instrumentos clave como la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006), que consagró el derecho al trabajo en condiciones de igualdad. Un hito posterior lo constituye la “Estrategia de Inclusión de la Discapacidad de las Naciones Unidas” (2019), implementada para transversalizar la discapacidad en todos los ámbitos de trabajo de la organización y asegurar la plena inclusión.

A pesar de este robusto marco normativo, existen limitaciones relevantes que dificultan el ingreso al mercado laboral y la participación de este grupo. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), se estima que aproximadamente el 15% de la población mundial tiene alguna discapacidad y este grupo ha enfrentado históricamente un entorno de discriminación y exclusión, particularmente en el ámbito laboral, lo que se refleja en una tasa de desempleo mayor que la de las personas sin discapacidad (Organización Mundial de la Salud, 2011). La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CRPD) fue ratificada por la mayoría de

los países y avanzó significativamente en materia de empleo equitativo. Los principios de este tratado incluyen accesibilidad, igualdad de oportunidades y participación plena. Como resultado de su adopción, se han lanzado políticas de apertura al empleo en diferentes naciones; pero su verdadera implementación aún está pendiente (Organización de las Naciones Unidas, 2006).

Las barreras de empleabilidad son un hecho y, dentro de las más destacadas están las barreras estructurales o de espacio físico. A este respecto, Grisé et al. (2019) analizaron la situación en Canadá, revelando que el acceso al transporte público es uno de los mayores obstáculos para las personas en sillas de ruedas. En el caso de la ciudad de Montreal, estos autores hallaron que solo el 46% de los empleos eran accesibles para usuarios de sillas de ruedas, lo cual evidencia deficiencias en infraestructura que afectan las oportunidades laborales de ellos, ya que es un componente fundamental para garantizar una participación justa en el mercado laboral.

La situación de exclusión que viven las personas con discapacidad representa una carga económica significativa a nivel global, con pérdidas de entre el 3% y el 7% del PIB para los países. Este desafío es particularmente apremiante en América Latina y el Caribe, región en la que 52 millones de hogares tienen al menos una persona con discapacidad. En el ámbito laboral, esta población se enfrenta a una mayor informalidad y a una brecha salarial evidente, como lo demuestran los casos de Costa Rica y México, donde sus ingresos son notablemente inferiores a los de sus contrapartes sin discapacidad (Grupo Banco Mundial, 2021).

En Costa Rica, las estadísticas evidencian una clara brecha laboral. En 2018, la Encuesta Nacional sobre Discapacidad reveló que la población sin discapacidad era siete veces mayor en ocupación. Alrededor del 50% de las personas con discapacidad, ocupa trabajos de calificación media, superando en 1,5 p.p. a las personas sin discapacidad. Casi el 40% de ellas trabaja en jornadas incompletas, frente al 25,8% de la población sin discapacidad. Además, la población asalariada es mayor en personas sin discapacidad (65,3%) que en personas en situación de discapacidad (58,1%), aunque estas últimas tienen mayor proporción de trabajo independiente (35,4% frente al 28,3%) (INEC, 2018). Para 2023, los datos del INEC detallan que el 48% de las PcD tiene ocupaciones con calificación media (esto es 1,7 p.p. por encima de la población sin discapacidad). Se identifica una diferencia de 5,4 p.p. en puestos de calificación alta, el cual es mayor en las personas sin discapacidad, y respecto a las ocupaciones no calificadas, es la población con discapacidad la que tiene un mayor porcentaje, 29,4% frente al 22,2% de las personas sin discapacidad

(PsD). En cuanto a la cantidad de trabajos, el 5,4% y 3,3% de las personas ocupadas de 18 años y más, con y sin discapacidad tienen dos o más trabajos (INEC, 2023, p.61).

Frente a este escenario, Costa Rica ha desarrollado un marco normativo robusto y específico compuesto por instrumentos como la Ley 7600 (Igualdad de Oportunidades), la Ley 8861 (que aprueba la Convención de la ONU) y la Ley 8862 (de Inclusión Laboral en el sector público), los cuales son destacados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en su compilación de leyes vigentes (MTSS, 2022). Dicho marco se complementa y fortalece con la prohibición general de discriminación consignada en el artículo 404 del Código de Trabajo, que incluye explícitamente la discapacidad entre sus categorías protegidas (TSE, 1943, p. 213).

El principal desafío ya no reside en la creación de normativas, sino en garantizar su cumplimiento efectivo y sensibilizar a los empleadores. Para ello, el MTSS a través de su Departamento de Igualdad de Oportunidades busca operativizar las leyes mediante asesoría, implementación de políticas y colaboración con organizaciones, con el objetivo de superar las barreras de implementación y materializar el mandato legal en un entorno laboral inclusivo (MTSS, 2025).

La respuesta institucional se completa con programas específicos como el "Programa para la Inclusión de las Personas Jóvenes con Discapacidad", que tiene como objetivo promover el desarrollo integral, fomentar la inclusión social y mejorar la empleabilidad de jóvenes de 12 a 35 años con discapacidad (física, cognitiva, motora, sensorial o social), residentes tanto en zonas urbanas como rurales del país (CPJ y MCJ, 2022). Complementariamente, el "Programa Pobreza y Discapacidad" del CONAPDIS, busca mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad en condición de pobreza, abandono y/o riesgo social. Su población beneficiaria incluye a costarricenses y extranjeros residentes entre 0 y 65 años, así como a toda persona con discapacidad de 18 a 65 años en situación de abandono comprobado. El programa establece convenios con ONGs para promover la inclusión laboral, la igualdad de oportunidades y la prestación de apoyos específicos. (CONAPDIS, 2017).

A pesar de este amplio marco de acciones, la evaluación de su efectividad en ámbitos específicos resulta insuficiente. El estudio de Arce y Chavarría (2004) constituye el único antecedente dentro de la Escuela de Secretariado Profesional sobre inserción laboral en puestos administrativos y se destaca la necesidad de garantizar igualdad de oportunidades. La ausencia de investigaciones más recientes evidencia un área crítica pendiente de estudio, particularmente ante la persistencia de las brechas laborales aquí documentadas. Este vacío investigativo justifica

plenamente la presente investigación, que busca analizar la implementación concreta de las políticas de inclusión en las instituciones para determinar su impacto real en la contratación de personas con discapacidad para labores administrativas.

## Fundamentos teóricos

Los procesos de reclutamiento y selección de personas en situación de discapacidad son necesarios para garantizar la equidad y el respeto a los derechos humanos, además de enriquecer la diversidad dentro de las organizaciones. En esta línea, Alcántara (2019) señala que los empleadores han tenido una buena experiencia al contratar personas con discapacidad y destaca que esta práctica impacta positivamente tanto en el ambiente laboral como en la imagen pública de la empresa. La contratación de esta población requiere procedimientos adaptados que garanticen un trato equitativo e inclusivo. En el caso del INA y el MOPT, estos procesos se enmarcan en el “Protocolo de atención a personas con condición de discapacidad 2021”, emitido por la [Dirección General del Servicio Civil. Anexo 1](#). Tras la revisión de este documento, se identifican fases específicas que se detallan en la figura 1.

**Figura 1.**  
*Etapas del proceso de reclutamiento y selección*



*Nota.* Elaboración propia, con datos recopilados del Protocolo de atención a personas con condición de discapacidad 2021.

Para garantizar la plena participación laboral de personas con discapacidad en instituciones como el INA y el MOPT, el proceso de reclutamiento y selección debe integrar principios de accesibilidad y equidad en todas sus etapas. Como muestra la Figura 1, las etapas del proceso implican publicar ofertas en formatos accesibles, analizar currículos con criterios que valoren la diversidad, aplicar pruebas y entrevistas con los ajustes necesarios y la evaluación final debe basarse en el talento

y potencial del candidato, eliminando las barreras del entorno mediante un enfoque de diseño universal.

La carrera de Administración de Oficinas representa una valiosa oportunidad laboral para personas con discapacidad, ya que su campo de acción incluye funciones que pueden adaptarse a diferentes condiciones y capacidades. Esta disciplina, según la Escuela de Secretariado Profesional, (2023) “es una disciplina que estudia la gestión ejecutiva de los procesos administrativos de oficina en empresas y organizaciones”. Por tanto, no está exenta de los procedimientos inclusivos de contratación y selección.

A continuación, en la tabla 1 se detallan algunos de los puestos que pueden desempeñar los profesionales en esta carrera.

**Tabla 1.**  
*Puestos a desempeñar de acuerdo con la disciplina*

Diplomado en Administración de Oficinas	Bachillerato en Administración de Oficinas	Licenciatura en Administración de Oficinas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos administrativos</li> <li>• Secretaria (o) Diplomado Educación Superior</li> <li>• Gestor de apoyo administrativo</li> <li>• Otros puestos atinentes a la especialidad, que desempeñe funciones similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria (o) Ejecutiva (o)</li> <li>• Asesor (a) y capacitador (a)</li> <li>• Secretaria (o) de Gerencia</li> <li>• Secretaría (o) de Consejos Directivos, de Presidencia, etc.</li> <li>• Secretaría (o) Bachiller Universitario</li> <li>• Ejecutivo (a) de gerencia</li> <li>• Ejecutivo (a) de dirección</li> <li>• Asistente de presidencia</li> <li>• Asistente de dirección</li> <li>• Coordinador (a) de servicios de administración de oficinas</li> <li>• Administrador de Oficinas Bachiller universitario</li> <li>• Profesional asistencial de servicios secretariales</li> <li>• Otros puestos relacionados con la administración de oficinas y secretariado de niveles jerárquicos superiores de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría Licenciado Universitario</li> <li>• Director Administrativo en Servicios Secretariales</li> <li>• Profesional Ejecutivo</li> <li>• Asesoría o Consultoría</li> <li>• Investigador</li> <li>• Asesor técnico de oficina profesional</li> <li>• Técnico de Servicio Civil 3 y Profesional de Servicio Civil 1 A, Especialidad Administración Generalista</li> <li>• Encargado de secretaría (supervisión)</li> <li>• Administrador de Oficinas Licenciado universitario</li> <li>• Jefe de Secretaría de Consejo Municipal</li> <li>• Otros puestos relacionados con la administración de oficinas y secretariado de niveles jerárquicos superiores de la organización</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con datos de Escuela de Secretariado Profesional [ESP] (2024).

Por otra parte, la inclusión laboral de las personas con discapacidad (PcD) se mantiene como un desafío significativo a nivel global. Una de las barreras iniciales y más determinantes que enfrenta esta población se relaciona con el acceso y la permanencia en la educación. Las deficiencias en la accesibilidad educativa y las barreras de aprendizaje impactan directamente la inserción en el mercado laboral, dado que la mayoría de los empleadores incluyendo las instituciones públicas demandan personal con cualificaciones específicas y estudios previos para acceder a numerosas ocupaciones y procedimientos institucionales. No obstante, la formación

de las PcD se ve obstaculizada por el hecho de que no todos los centros educativos públicos o privados están adecuadamente preparados para garantizar su inclusión y adaptación curricular. Esta deficiencia formativa se refleja en los resultados socioeconómicos, que de acuerdo con Umaña (2023), “este grupo presenta altas tasas de analfabetismo y abandono escolar desde la niñez, lo cual limita sus oportunidades laborales; además, quienes logran acceder a un empleo suelen recibir remuneraciones más bajas”.

A esto se suman las barreras de comunicación, que representan una limitante significativa en los procesos de inserción, ya que pueden impedir que la persona candidata transmita o reciba la información de forma adecuada. Canossa (2020) señala que estas barreras suelen originarse por la falta de comprensión sobre las necesidades comunicativas de las personas con discapacidad, lo que incrementa las posibilidades de exclusión durante el proceso de ingreso al mundo laboral de este grupo.

De manera complementaria, las barreras relacionadas con el transporte también afectan la posibilidad de participar en igualdad de condiciones. Las personas candidatas requieren movilizarse hasta las instituciones, ya sea por medio de vehículo propio o transporte público. En este sentido, Escorial (2022) indica que el transporte representa una de las mayores dificultades que enfrentan las personas con discapacidad, por lo que, persisten obstáculos que dificultan su permanencia y bienestar en el entorno laboral.

Las barreras estructurales o arquitectónicas presentes tanto en espacios urbanos como dentro de las edificaciones representan un reto constante. Ríos (2013) clasifica estas barreras en dos tipos: aquellas ubicadas en el entorno urbano como aceras, parques o paradas de autobús y las que se encuentran dentro de los edificios, como escaleras, pasillos estrechos, rampas insuficientes, falta de ascensores o baños adaptados. Estas condiciones no solo afectan el acceso diario al trabajo, sino también la participación en entrevistas y procesos de selección. Asimismo, las barreras culturales a menudo emiten juicios erróneos sobre la capacidad de los candidatos con discapacidad. Carreón (2019), destaca que “las barreras culturales se componen de falta de información, prejuicios y discriminación” (p. 13). Estas actitudes limitan significativamente las oportunidades laborales y perpetúan la exclusión social.

Por otro lado, los principales retos que enfrenta esta población los constituyen la falta de accesibilidad física en los espacios de trabajo, donde la infraestructura suele estar diseñada sin tomar en cuenta las diversas necesidades funcionales de esta población, como lo menciona en Canossa (2020), las barreras y apoyos

necesarios varían según el tipo de discapacidad: mientras que para las personas con discapacidad visual la tecnología resulta esencial y para quienes usan silla de ruedas la accesibilidad arquitectónica es prioritaria.

Otro reto lo representa la limitada oferta de empleos adaptados a sus perfiles y competencias, lo cual refleja no solo una falla estructural en los procesos de reclutamiento, sino también una falta de visión sobre el potencial y la diversidad de talentos en esta población. “Las empresas identifican como principal desafío la ausencia de perfiles de puestos diseñados con condiciones inclusivas que permitan a las personas con discapacidad desempeñarlos adecuadamente” (Canossa 2020). De acuerdo con la Convención de los Derechos Humanos, “la discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás” (ONU, 2006. p. 1).

No obstante, en la actualidad las personas en situación de discapacidad gracias a la lucha por sus derechos cuentan con oportunidades para tener educación de calidad y oportunidad de crecimiento laboral. En Costa Rica, se han impulsado varias leyes que los benefician, principalmente, en el sector público tales como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas, ratificada en el país mediante la Ley N.º 8661, que promueve el respeto por la dignidad inherente, la autonomía individual, la no discriminación y la plena participación en la sociedad, incluyendo el empleo (PGR, 2008).

Asimismo, la Ley N.º 7600 de Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, en su inciso 23 establece que el Estado tiene la obligación de asegurar a las personas con discapacidad, sin importar si residen en áreas urbanas o rurales, el acceso a empleos que se ajusten a sus capacidades y requerimientos individuales. Asimismo, el artículo 24 menciona que se considera una práctica discriminatoria el uso de procesos de selección que no contemplen las condiciones particulares de los postulantes con discapacidad o la imposición de requisitos extra que no se exigen al resto de los candidatos. También, se considera un acto de discriminación negarles, por razón de su discapacidad, el acceso o uso de recursos necesarios para desempeñar su labor productiva (PGR, 1996).

Mientras que la Ley N.º 8862, denominada Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público, establece la obligatoriedad de que las instituciones públicas reserven al menos un 5% de sus puestos para personas

con discapacidad, fomentando así su inclusión laboral en el sector estatal (PGR, 2010).

Además, la Ley N.º 9379, Ley para la Promoción de la Autonomía Personal de las Personas con Discapacidad, garantiza el derecho a decidir sobre su vida de manera libre y autónoma, incluyendo la posibilidad de acceder a un empleo en igualdad de condiciones (PGR, 2016). Por último, el Código de Trabajo establece en su artículo 408, que “todas las personas, sin discriminación alguna, gozarán de las mismas oportunidades para obtener empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora o que estén establecidos mediante ley o reglamento” (MTSS 1940 p. 156).

Para estimular la empleabilidad de personas con discapacidad, es esencial contar con entornos laborales inclusivos que garanticen no solo la accesibilidad física, sino también la adecuación de los procesos de selección, contratación y desempeño, las instituciones deben tomar en cuenta diversas acciones durante los procesos de selección. En primer lugar, es imprescindible cumplir con la legislación vigente, lo que no solo asegura el respeto a los derechos de las personas con discapacidad, sino también garantiza su acceso justo al empleo y promueve su autonomía e inclusión real, más allá del simple cumplimiento normativo. Igualmente, resulta necesario diseñar ofertas laborales inclusivas, las cuales, como afirma Arias (2023), se fundamentan en los principios de igualdad de oportunidades, equidad y no discriminación. Estas ofertas permiten atraer una mayor diversidad de talento en comparación con las convencionales, al estar dirigidas a todas las personas, priorizando la adecuación del perfil al puesto por encima de cualquier condición individual.

Paralelamente, la capacitación es necesaria tanto para empleadores, como para colaboradores. Bermúdez (2014) destaca que “la capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad (p.7)”. Esta afirmación también se aplica al ámbito formativo de las personas con necesidades de accesibilidad, por lo que los procesos formativos deben adaptarse a sus requerimientos mediante la oferta de modalidades presenciales y virtuales accesibles, así como contar con programas de formación pertinentes e inclusivos que garanticen el desarrollo profesional en igualdad de condiciones para todos y todas.

Por último, el establecimiento de políticas institucionales orientadas a la inclusión son factores relevantes y necesarios para las instituciones que tengan

personal con y sin discapacidad. En este sentido, el MTSS (2022) indica que las políticas deben guiar a los miembros de la organización y establecer políticas que fomenten la igualdad de oportunidades contribuyen a crear un entorno laboral equitativo para todos.

## **Metodología**

Este estudio se enmarca en el paradigma naturalista-humanista que de acuerdo con Campos (2017), el paradigma naturalista-humanista valora la comprensión profunda de las experiencias humanas dentro de su contexto. Propone una relación cercana entre quien investiga y el fenómeno observado, priorizando métodos como la entrevista y la observación. No busca generalizar, sino entender lo único y particular, interpretando la realidad a través de las percepciones e interacciones de las personas. La investigación desde este paradigma se enfoca en comprender los significados que las personas atribuyen a sus experiencias, lo cual resulta especialmente pertinente para analizar la inserción laboral de personas con discapacidad.

Este artículo adopta un enfoque mixto, que integra métodos cualitativos y cuantitativos con el fin de lograr una comprensión más completa del fenómeno estudiado, de acuerdo con Hernández et al., (2014) destacan que los métodos mixtos fortalecen la triangulación de información, incrementan la validez de los hallazgos y aumentan la confianza en las conclusiones obtenidas.

En cuanto a su tipología, la investigación es de carácter descriptivo, pues su propósito es detallar cómo se manifiesta la empleabilidad de personas en situación de discapacidad en el área de Administración de Oficinas, así como el cumplimiento de las leyes vigentes en los procesos de inserción laboral. A este respecto, se indica que, este tipo de estudio se orienta a describir detalladamente las cualidades, atributos y particularidades de personas, dinámicas o entornos, sin intentar identificar causas o efectos (Hernández et al., 2014). De esta forma, el enfoque descriptivo permite obtener una representación precisa de las condiciones actuales del mercado laboral para esta población, identificando patrones, tendencias y barreras.

Para la selección de participantes con discapacidad, se tomaron en cuenta dos criterios fundamentales, el primero fue que las personas seleccionadas presentaran algún tipo de discapacidad, en concordancia con el objeto de estudio centrado en su inserción laboral y el segundo criterio fue que dichas personas se encontraran contratadas en áreas de oficinas dentro de instituciones públicas seleccionadas.

En el caso de los empleadores, los criterios de selección se centraron en entrevistar únicamente a aquellos profesionales vinculados directamente con el área de RRHH de las instituciones participantes, que contaran con conocimiento sobre los procesos de reclutamiento, selección e incorporación laboral de personas con discapacidad, y que además tuvieran comunicación directa con el personal con discapacidad en puestos de oficina, garantizando así el acceso a estas personas como sujetos de estudio.

En cuanto a la muestra, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este método fue elegido dado el carácter exploratorio del estudio y la dificultad para acceder a la totalidad de la población, criterio que López (2004) describe como aquel en que "las unidades que componen la población no tienen la misma posibilidad de ser seleccionadas" (p. 5). [Anexo 2](#). Información de muestra INA, [Anexo 3](#), cantidad de muestra MOPT. En concordancia con lo anterior, la muestra final se conformó de 22 personas con discapacidad que cuentan con experiencia laboral en el área de administración de oficinas. La distribución fue de nueve participantes del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y 13 participantes del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT).

En cuanto a las consideraciones éticas, el proceso de formalización se llevó a cabo en dos fases. Inicialmente, se envió por correo electrónico con la carta de consentimiento informado a los funcionarios de RRHH de ambas instituciones: a la profesional del MOPT el 9 de abril de 2024 y al funcionario del INA el 11 de abril de 2024. Las entrevistas se programaron y se llevaron a cabo a través de la plataforma TEAMS esas mismas fechas, por la tarde. [Anexo 4](#), formato de carta consentimiento informado, [Anexo 5](#), formato de entrevista).

En fase de recolección de información, se realizaron entrevistas personales a dos especialistas en Recursos Humanos, uno por cada institución (INA y MOPT). Los expertos fueron seleccionados en función de su vasta experiencia y cualificación: el funcionario del INA es Licenciado en Psicología con Maestría en Psicopedagogía y posee 22 años de experiencia en procesos de reclutamiento y selección, mientras que la funcionaria del MOPT es Licenciada en Administración de Recursos Humanos y cuenta con 25 años de experiencia en la misma área. El propósito de estas entrevistas fue obtener un panorama institucional y cualitativo sobre los procesos de inclusión y contratación de las personas con discapacidad.

En cuanto a las encuestas, se ejecutaron entre el 17 de abril y el 6 de julio de 2024, mediante la plataforma Google Forms, dirigida exclusivamente a personas con discapacidad de las instituciones estudiadas. Esta modalidad fue adoptada siguiendo

la recomendación de los especialistas en inserción laboral del INA y el MOPT, quienes gestionaron internamente la distribución del instrumento con el fin de resguardar su base de datos y proteger la confidencialidad de la población participante. [Anexo 6](#), formato de encuesta aplicada.

Para la fase cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos profesionales de Recursos Humanos (INA y MOPT) mediante plataforma de Microsoft Teams. Las sesiones fueron grabadas y transcritas de forma automática por la plataforma, posteriormente, depuradas en la herramienta de Microsoft Word entre mayo y junio de 2024. El análisis se realizó mediante codificación manual línea por línea. En la fase cuantitativa, se aplicó una encuesta digital mediante plataforma de Google Forms a 22 personas con discapacidad en puestos de oficinas (9 del INA y 13 del MOPT). Los datos fueron recolectados y procesados entre abril y julio de 2024 en herramienta de Microsoft Excel, donde se organizaron y representaron gráficamente los principales hallazgos sobre las barreras de inserción laboral identificadas por los participantes.

Finalmente, se realizó una integración de los hallazgos mediante una triangulación de métodos, contrastando sistemáticamente los datos cualitativos y cuantitativos en función de los objetivos específicos del estudio. Este ejercicio analítico permitió enriquecer la comprensión del fenómeno al proporcionar una visión complementaria y multidimensional sobre los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad en puestos oficinas a nivel de estas instituciones.

## **Análisis de resultados**

El primer objetivo analizó las condiciones de reclutamiento y selección de personas con discapacidad en Administración de Oficinas, mediante entrevistas al personal del INA y el MOPT. A continuación, se presentan las respuestas obtenidas por parte del personal de Recursos Humanos.

De acuerdo las dinámicas de reclutamiento institucional, el funcionario del INA comentó que “el proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo conforme a la normativa interna de la institución, sin establecer restricciones específicas para personas con discapacidad. Además, se reserva un 5 % de las plazas vacantes para candidatos certificados por CONAPDIS. Este proceso también puede iniciarse a partir de una solicitud de nombramiento por parte de otras unidades administrativas y, en todos los casos se revisan los requisitos académicos, la experiencia profesional y los criterios legales correspondientes” (F-INA-01, 2024). Lo mencionado por el funcionario del INA, se complementa con el cumplimiento de la Ley 8862, donde en

el artículo único, menciona el resguardo del 5% de las plazas para personas en situación de discapacidad (PGR, 2010).

La profesional del MOPT, por su parte, indicó que “en los procesos de contratación se preocupan más por adecuar la infraestructura para atender las necesidades de estas personas durante la entrevista, además capacitan al personal encargado de la contratación para atender a esta población e incluyen a personas con discapacidad para apoyar estos procesos” (F-MOPT-01, 2024). Estas acciones coinciden con lo señalado por Navarro (2018), quien indica que las organizaciones deben difundir sus ofertas laborales de manera accesible, en donde incluyan ajustes razonables en los espacios de trabajo y promuevan la igualdad de oportunidades. Además, destaca que los procesos de selección pueden requerir un análisis más profundo cuando se trata de candidatos con discapacidad, lo que también respalda el enfoque aplicado por los profesionales de RRHH del MOPT.

De acuerdo con la frecuencia de contratación de personas en situación de discapacidad, se destaca lo siguiente, según el funcionario del INA, “la contratación depende de vacantes disponibles y los candidatos se proponen desde las unidades administrativas a lo largo del año. Asimismo, se cuenta con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos en cuanto al registro de elegibles interno y el registro de CONAPDIS” (F-INA-01, 2024). La funcionaria del MOPT indicó que “la contratación se realiza cuando hay una vacante y conforme a la normativa que establece que el 5 % de los puestos deben ocuparse por personas con discapacidad para cumplir los requisitos legales” (F-MOPT-01, 2024).

Los aportes del personal del INA y el MOPT con respecto a la frecuencia de contratación reflejan las mismas limitaciones que indican Abarca y Arias (2014), quienes confirman que en el “5 % de los puestos”, en la práctica, las instituciones se preocupan más por cumplir formalmente con la ley que por lograr una inclusión real. De esta manera, la política se reduce a un requisito numérico ya que responde solamente cuando hay una necesidad de vacante.

Respecto a la consulta sobre la diversidad de personas en situación de discapacidad contratadas, el funcionario del INA señala que “la mayoría de la población empleada en estos puestos presenta una discapacidad física, especialmente relacionada con la movilidad; sin embargo, también se incluyen personas en situación de discapacidad auditiva, cognitiva y visual. Se procura adaptar el espacio de trabajo conforme a sus necesidades” (F-INA-01, 2024). Por su parte, la funcionaria del MOPT indica que “se contrata personal sin distinción del tipo de discapacidad, con el propósito de evitar la discriminación y garantizar la igualdad de

derechos” (F-MOPT-01, 2024). Estas prácticas institucionales se vinculan con los hallazgos de Canossa (2020), quien señala que “las organizaciones deben velar porque sus procesos permitan igualdad de oportunidades para tener un capital humano competitivo” (p. 6), destacando que la inclusión laboral no solo responde a principios éticos, sino también aporta al fortalecimiento estratégico de las empresas.

Por consiguiente, el objetivo específico 1 se cumple mediante la caracterización integral de las condiciones de reclutamiento, la cual queda evidenciada en la identificación de los procedimientos formales basados en la normativa interna y la Ley 8862; el análisis de los mecanismos de activación de los procesos, sujetos a la disponibilidad de vacantes y la documentación de los criterios de elegibilidad y la diversidad de discapacidades consideradas.

Sobre el objetivo 3 de la investigación, en cuanto a las acciones tomadas por ambas instituciones, se obtiene que, en el INA, el funcionario entrevistado menciona que “La institución cuenta con una bolsa de empleo ANE (Agencia Nacional de Empleo), la cual es una plataforma virtual que permite captar personas con discapacidad. Además, cuando una persona con discapacidad se acerca y solicita apoyo para mejorar su perfil o explorar otras opciones laborales, se le brinda orientación individualizada” (F-INA-01, 2024). Este hecho refleja un avance del INA en materia de inclusión laboral de las personas con discapacidad. Sumado a lo anterior, es relevante mencionar que los profesionales del INA, se encuentran en constante perfeccionamiento dentro de los procesos de reclutamiento en donde se menciona lo siguiente: “Tratamos de brindar las mejores condiciones posibles, pero también es importante mantener el equilibrio con los reglamentos institucionales. La inclusión no significa dar un trato especial, sino asegurar un entorno justo para todos” (F-INA-01, 2024). No obstante, pese a los esfuerzos realizados, aún no es posible garantizar una inserción efectiva y sostenida en el mercado laboral para todas aquellas que solicitan algún tipo de apoyo.

En la misma línea, desde el MOPT se han impulsado esfuerzos orientados a brindar adecuaciones en el proceso de reclutamiento. La funcionaria entrevistada expresó: “las acciones mencionadas incluyen la adecuación de la infraestructura y la capacitación del personal para atender las necesidades de las personas con discapacidad” (F-MOPT-01, 2024). En este caso, los esfuerzos del MOPT en infraestructura y capacitación representan un avance en el acceso al empleo de personas con discapacidad; sin embargo, al centrarse en la etapa inicial del reclutamiento, esta inclusión podría ser parcial, por lo cual, es relevante considerar lo señalado en la Ley 7600 y la Convención de la ONU, en donde la integración requiere

considerar la permanencia y desarrollo profesional de la persona con discapacidad (TSE, 1943; ONU, 2006).

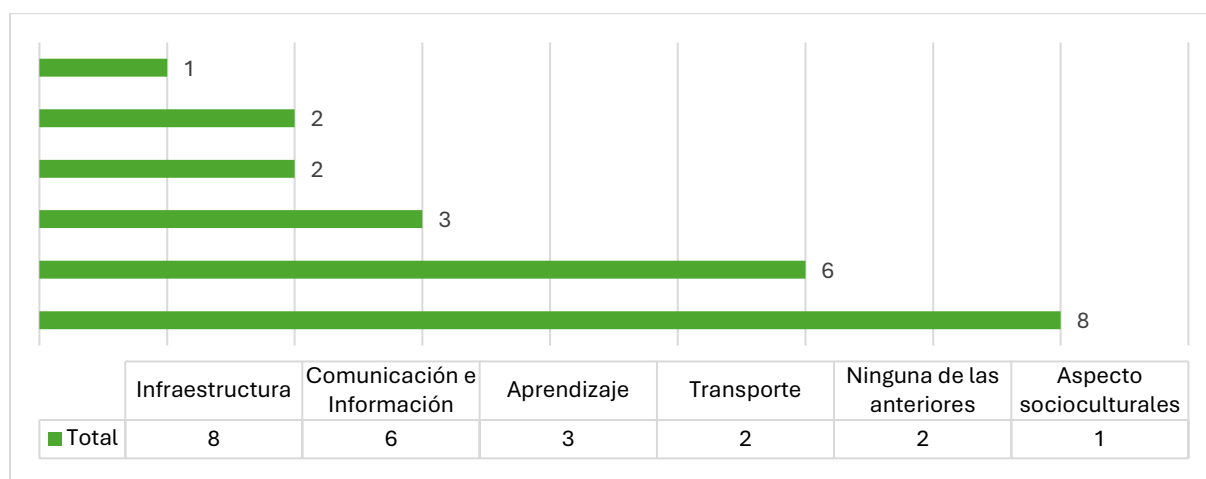
Lo anterior evidencia el objetivo 3, dado que el cumplimiento se demuestra a través del reconocimiento de iniciativas concretas, donde se identifican claramente dos tipos de esfuerzos institucionales: por un lado, las acciones del INA centradas en la captación de talento (bolsa de empleo ANE) y el desarrollo de perfiles (orientación individualizada) y, por otra parte, las acciones del MOPT dirigidas a la adecuación del entorno (infraestructura) y la preparación del capital humano (capacitación del personal reclutador).

A continuación, se presenta el análisis correspondiente al objetivo 2 del estudio, orientado a identificar las barreras de inserción laboral. En este apartado, la muestra estuvo conformada por 22 personas en situación de discapacidad, de las cuales 9 pertenecen al INA y 13 al MOPT.

Con respecto a las barreras de inserción laboral para esta población, se muestra en la figura 2, que las más frecuentes para las personas con discapacidad en entornos laborales son las relacionadas con infraestructura, seguidas por aquellas vinculadas con la comunicación e información y, en menor medida, se identificaron dificultades asociadas al transporte y al aprendizaje, así como barreras socioculturales.

## Figura 2.

*Barreras de inserción laboral para personas con discapacidad*



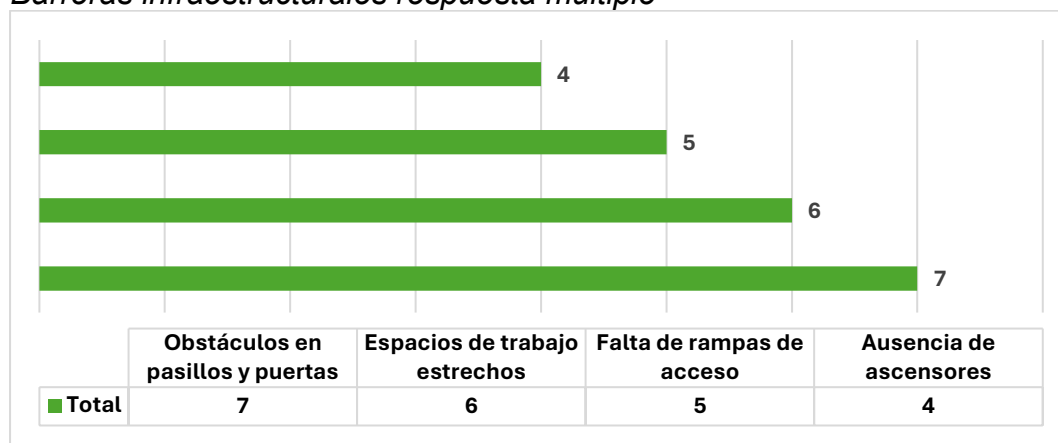
**Nota.** Elaboración propia con datos de encuesta aplicada al personal con discapacidad de las instituciones, 2024.

Por consiguiente, las barreras infraestructurales continúan representando un obstáculo significativo para la inclusión laboral, ya que la falta de condiciones físicas adecuadas limita tanto la adaptación en los espacios de trabajo como el acceso equitativo a procesos de selección. Del mismo modo, la ausencia de una comunicación accesible compromete la participación plena, especialmente, cuando

no se contemplan ajustes razonables para garantizar el entendimiento y la interacción efectiva en el entorno laboral. En relación con las barreras (Canossa, 2020), señala que “las barreras enfrentadas por personas con discapacidad pueden ser barreras generales como la física, fisiológicas, semánticas y psicológicas, o bien, barreras de comunicación organizacional que pueden afectar la inclusión laboral de las PcD y su desenvolvimiento en el trabajo” (p.59).

La Figura 3 muestra las principales barreras de infraestructura señaladas por 11 de las 22 personas con discapacidad participantes en el estudio, destacan con siete menciones los obstáculos en pasillos y puertas, así como estaciones laborales estrechas con seis menciones. En menor medida, se identificaron la falta de rampas y accesos con cinco menciones, así como la ausencia de ascensores con cuatro menciones.

**Figura 3.**  
*Barreras infraestructurales respuesta múltiple*



*Nota.* Elaboración propia con datos de encuesta aplicada al personal con discapacidad de las instituciones, 2024.

En relación con la figura 3, los resultados obtenidos refuerzan la necesidad de que las instituciones adapten sus espacios físicos para garantizar condiciones laborales seguras, accesibles y equitativas para todo el personal, especialmente, para quienes tienen alguna condición de discapacidad.

En este sentido Irisarri (2021), señala que:

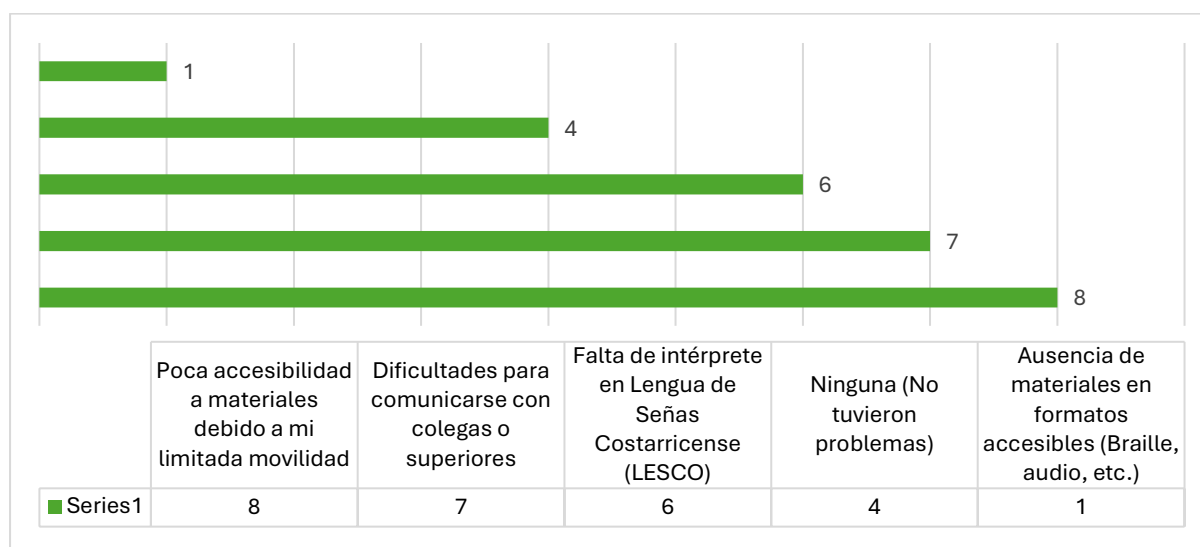
Gran parte de las organizaciones consultadas percibe que el sector empresarial suele ser reacio a realizar ajustes que pueden implicar llevar a cabo modificaciones en su infraestructura, procesos/protocolos de trabajo y/o programas informáticos y, dado que ellos suponen costos adicionales, tienden

a desincentivar la contratación de personas en situación de discapacidad (p.83).

Sobre las barreras de comunicación, en la Figura 4 se muestra que la dificultad más frecuente fue la ausencia de materiales accesibles como formatos en braille o audio. También se señalaron dificultades para comunicarse con colegas o superiores y la falta de intérpretes en Lengua de Señas Costarricense (LESCO), por último, la falta de material en braille o audio para personas con discapacidad visual ya auditiva. Esta situación refleja que las barreras pueden coexistir y afectar el acceso a la información y comunicación.

**Figura 4.**

*Barreras de comunicación e información respuesta múltiple*



*Nota.* Elaboración propia con datos de encuesta aplicada al personal con discapacidad de las instituciones, 2024.

La carencia de materiales accesibles puede limitar la participación equitativa desde los procesos de selección. En este sentido, la Fundación Caser (2025), señala que “Otras de las barreras en discapacidad son las relacionadas con la comunicación. Aquellas personas que tengan problemas de visión o de audición, pueden encontrarse con situaciones muy complicadas en su vida diaria” (párr. 3).

Además de las barreras anteriores, las personas en situación de discapacidad enfrentan obstáculos de tipo sociocultural en el entorno laboral. Uno de los aspectos más significativos reportados en la encuesta aplicada fue la experiencia de discriminación. Ante la consulta ha enfrentado alguna forma de discriminación en su entorno laboral, de las 22 personas, ocho señalaron haber vivido algún tipo de discriminación, mientras que el resto indicó no haberla experimentado.

Las manifestaciones descritas por quienes respondieron afirmativamente incluyen actitudes excluyentes por parte de compañeros o jefaturas, subvaloración de

sus capacidades, falta de consideración por su condición en la asignación de tareas, así como comentarios inapropiados durante procesos de reclutamiento. Por ejemplo, una persona relató:

“Durante la entrevista de trabajo se hicieron comentarios discriminatorios respecto a la condición de los concursantes por el puesto, indicando que aquel que posee una discapacidad menos marcada era el idóneo [...]. Además, se ha cuestionado mi condición, aun habiendo presentado los documentos de CONAPDIS [...].” (F-D, 2024).

Otra persona indicó: “Cuando entré, la persona que debía capacitarme hablaba muy bajo, usaba mascarilla, dándome la espalda o simplemente no me hablaba ni escribía” (F-D, 2024). El relato de estas personas refleja la persistencia de estereotipos y prejuicios que limitan las oportunidades de inclusión plena, y que inciden directamente en la permanencia, adaptación y bienestar de las personas en situación de discapacidad en sus lugares de trabajo. Por consiguiente, la exclusión hacia las personas con discapacidad surge de una sociedad que mantiene prejuicios, juzgándolas por su condición física en lugar de brindarles oportunidades para participar en diferentes actividades (Montejano, 2013).

Por otro lado, las personas en situación de discapacidad enfrentan barreras relacionados con el transporte público. Una preocupación común es el mal estado y poco uso de las rampas en los buses, un funcionario comentó: “que los choferes deben utilizar la rampa de los buses, ya que muchos evitan hacerlo. Además, es importante que estas estén en buen estado y reciban el mantenimiento necesario para su uso adecuado” (F-D, 2024). También se destacó, la necesidad de sensibilizar a los choferes, especialmente para personas en situación de discapacidad visual: “como mi discapacidad es visual, se podría coordinar, hablar y concientizar a los choferes de bus para que se detengan siempre que vean gente en la parada de bus, ellos esperan que uno les haga señas para estacionar” (F-D, 2024).

Otro problema son las paradas inaccesibles, ya que algunos deben cruzar calles o puentes sin rampas, un participante señaló: “En el INA sede central entra un bus que va a Cartago y una buseta a Heredia, pero quienes se trasladan a San José o Alajuela deben salir a la calle pública e incluso cruzar un puente peatonal que no tiene rampa” (F-D, 2024). Las experiencias mencionadas anteriormente reflejan los múltiples retos que enfrentan las personas con discapacidad, no solo dentro de su ambiente laboral, sino también en el traslado hacia los centros de trabajo. La falta de infraestructura accesible, el mal uso de las rampas y la limitada sensibilización de conductores y usuarios constituyen barreras que dificultan su movilidad y autonomía,

evidenciando la necesidad de orientar y capacitar a la población para fomentar actitudes más empáticas e inclusivas (Vega, 2023).

En el caso específico de las instituciones estudiadas, los encuestados mencionaron que algunos de los retos enfrentados en su ámbito laboral de acuerdo con sus experiencias son prejuicios, desconocimiento y falta de empatía por parte de algunas jefaturas y compañeros. Además, se mencionan casos en los que la infraestructura no está acondicionada adecuadamente, escasean los espacios de parqueo reservados y se carece de equipo ergonómico. Asimismo, los encuestados manifiestan un constante temor a equivocarse, debido a la presión constante para demostrar su capacidad profesional y adaptarse al ritmo de trabajo de sus compañeros, lo cual conlleva a un desgaste emocional para el funcionario. Sumado a lo anterior, ellos mencionan la posibilidad de ascender es limitada debido a que las instituciones no ven en ellos la capacidad para tomar un puesto de mayor rango, a pesar de contar con una adecuada formación académica. Por último, otro reto es la ausencia de herramientas tecnológicas y mobiliario adaptado a sus necesidades, las cuales limitan su desempeño y afectan su bienestar laboral (F-D, 2024).

Dentro de los retos identificados, el de mayor relevancia es el desgaste emocional provocado por el temor a no cumplir con las expectativas de un superior. Este fenómeno ha sido documentado previamente en otros estudios, donde se señala que las personas con discapacidad suelen reprimir u ocultar sus necesidades con el fin de evitar posibles despidos, subestimaciones o situaciones de discriminación (Vega, 2023).

Por otro lado, las oportunidades de crecimiento profesional señaladas por los funcionarios con discapacidad del INA y, en menor medida del MOPT, se concentran principalmente en la oferta de capacitaciones y programas formativos que permiten a las personas con discapacidad fortalecer sus competencias y acceder a certificaciones relevantes, como las del paquete de Office para personas con discapacidad visual. Asimismo, se reconoce la posibilidad de participar en procesos de reclutamiento y concursos internos, lo cual abre opciones de ascenso o movilidad laboral siempre que se cumplan los requisitos establecidos. También se menciona la existencia de adaptaciones en el entorno laboral, que facilitan el desempeño de las funciones, aunque no siempre se vinculan directamente con el crecimiento profesional. No obstante, algunas respuestas evidencian limitaciones y vacíos en el apoyo institucional, especialmente en el MOPT, donde se percibe una falta de programas específicos y de interés hacia esta población (F-D, 2024).

El análisis de los testimonios y datos cuantitativos presentados evidencian el cumplimiento del objetivo 2, al haber identificado un panorama claro de las barreras que inciden en la inserción laboral, donde destacan las infraestructurales y las de comunicación.

Los resultados son fundamentales para el cumplimiento del objetivo 4, la distancia entre lo que dice la ley y la realidad que viven las personas con discapacidad en estas instituciones son el punto de partida para desarrollar propuestas concretas que promuevan una inclusión laboral real, las cuales se presentan en el apartado de recomendaciones.

## **Conclusiones**

Este estudio permitió identificar que, en el proceso de reclutamiento y selección, ambas instituciones cumplen con la normativa que reserva un 5 % de plazas para esta población. Sin embargo, sus enfoques son diferentes: el INA se basa en procesos normativos internos, mientras que el MOPT enfatiza la adecuación de infraestructura y la capacitación del personal para una inclusión efectiva. La contratación en ambos casos depende de vacantes disponibles y del cumplimiento de requisitos legales, evidenciando un marco regulatorio sólido, pero con oportunidades de mejora en la accesibilidad de los procesos. Se identificaron barreras significativas que dificultan la inserción laboral plena de las personas con discapacidad. Las principales barreras corresponden a deficiencias en infraestructura, comunicación y la persistencia de actitudes negativas y prejuicios, las cuales afectan no solo la participación en procesos de selección, sino también la permanencia y desarrollo profesional en el entorno laboral. Las oportunidades se concentran en programas de capacitación y posibilidad de ascenso, aunque su alcance y accesibilidad requieren fortalecerse para garantizar un crecimiento profesional real y equitativo.

Finalmente, las acciones implementadas por ambas instituciones, como la conformación de comisiones especializadas, el uso de plataformas de empleo y las adaptaciones progresivas en espacios y procesos, reflejan un compromiso institucional con la inclusión. No obstante, persisten retos en la sensibilización, la adecuación integral de los entornos laborales y el seguimiento efectivo para asegurar la permanencia y desarrollo de las personas con discapacidad. Los resultados subrayan la necesidad de políticas más integrales y de prácticas continuas que trasciendan el cumplimiento normativo y promuevan una inclusión laboral efectiva y sostenible.

## Recomendaciones

El análisis contrastado entre el marco legal declarado por las entidades (Ley 7600, Ley 8862, Ley 8661 y Ley 9379) y la experiencia percibida por el personal con discapacidad subraya una disociación entre la normativa formal y la ejecución práctica. Las barreras de infraestructura, comunicación y sociales detectadas en el entorno de oficinas evidencian la necesidad de implementar medidas concretas, sistémicas y vinculadas a esta disciplina para propiciar una inserción laboral auténtica

La Administración de Oficinas debe aplicar lo establecido en la Ley N.º 7600 sobre accesibilidad y en la Ley N.º 8661 sobre diseño universal, creando un protocolo de gestión de ajustes razonables. El protocolo, coordinado por las Direcciones de Infraestructura y Recursos Humanos, debe definir de forma clara cómo se solicitarán, evaluarán, aplicarán y supervisarán las adaptaciones necesarias, ya sean físicas, tecnológicas o relacionadas con los procedimientos de trabajo. Además, debe basarse en una auditoría técnica de accesibilidad que se realice cada dos años. Los resultados de esta auditoría deben traducirse en un plan de mejoras con presupuesto asignado y metas trimestrales concretas.

El cumplimiento de la cuota laboral establecida en la Ley N.º 8862 debe considerarse solo como un punto de partida, no como el objetivo final. Para avanzar hacia la participación plena que plantea la Ley N.º 8661, se propone crear Comités de Inclusión con un enfoque diverso e interseccional, los cuales deben estar formados por igual número de hombres y mujeres y, al menos la mitad de sus miembros deberían ser personas con distintos tipos de discapacidad. Su función sería participar activamente en la revisión de políticas de contratación, clima laboral y accesibilidad. Desde la gestión de oficinas, esta acción permitiría incorporar la voz de las personas con discapacidad en la toma de decisiones, garantizando que las medidas inclusivas se ajusten a las diferentes realidades y necesidades existentes.

Estas instituciones públicas deben trabajar en eliminar las barreras de comunicación y los prejuicios que afectan la participación plena del personal con discapacidad, conforme a la Ley N.º 9379. Se recomienda implementar un programa de capacitación obligatoria y periódica en inclusión, diversidad y comunicación accesible (LESCO y el uso de herramientas digitales inclusivas). Esta formación debe priorizar a las jefaturas, al personal de Recursos Humanos y a los equipos de trabajo y, paralelamente, se sugiere promover espacios de empoderamiento y desarrollo personal para las personas con discapacidad, que fortalezcan su seguridad, expresión y capacidad de defensa frente a situaciones de exclusión o temor al rechazo laboral.

## Referencias

- Abarca, A. y Arias, E. (2014). La política pública de cuota de empleo para personas con discapacidad en Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(146), 13-25. <https://revistacienciassociales.ucr.ac.cr/images/revistas/RCS146/AllanAbarcaEstebanArias.pdf>
- Alcántara, E. (2019). Análisis de la discriminación hacia las personas con discapacidad en los procesos de selección de personal. *Trabajo Social Global – Global Social Work* 9(16), 109-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7043662>
- Arce, P y Chavarría, E. (2004). *La Contratación de personas con discapacidad física y sensorial, para puestos administrativos en el Ministerio de Trabajo, Contraloría General de la República y el Instituto Nacional de Seguros*. [Trabajo Final de Graduación, Facultad de Ciencias Sociales]. Heredia: Universidad Nacional.
- Arias, C. (15 de agosto de 2025). *¿Cómo hacer ofertas laborales inclusivas?*. fundacioncontrabajo.cl. <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/quias-para-la-empresa/ofertas-laborales-inclusivas/>
- Bermúdez, L. (2014). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *InterSedes*, 16(33), 1-25. <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
- Campos, Y. (2017). Paradigmas de la Investigación. *ILUMNO*, 1-8. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/506/832/LEC%20MET%200002%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Canossa, H. (2020). Retos para la inclusión laboral de personas con discapacidad en Costa Rica. *Revista Economía y Sociedad*, 25 (58), 50-68. <https://doi.org/10.15359/eyes.25-58.4>
- Carreón, M. (2019). Guía para la inclusión de personas con discapacidad. Acceso a la justicia y derechos político-electorales. *Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación*, 1-145. [https://www.te.gob.mx/paridad\\_genero/media/pdf/0f9935b0fe474d1.pdf](https://www.te.gob.mx/paridad_genero/media/pdf/0f9935b0fe474d1.pdf)
- CONAPDIS. (2017). Programa Pobreza y Discapacidad. *Consejo Nacional de Personas con Discapacidad*, 1-20. [https://fodesaf.go.cr/prog\\_soc\\_selectivos/programacion\\_anual/fichas\\_cronogramas/2017/fichas/Ficha%20descriptiva%20CONAPDIS%202017.pdf](https://fodesaf.go.cr/prog_soc_selectivos/programacion_anual/fichas_cronogramas/2017/fichas/Ficha%20descriptiva%20CONAPDIS%202017.pdf)
- CPJ y MCJ. (2022). Programa para la inclusión de las personas jóvenes con discapacidad. *Ministerio de Cultura y Juventud*, 3-33. <https://cpj.go.cr/wp-content/uploads/2022/05/CPJ.Programa-para-la-inclusio%CC%81n-de-las-personas-jo%CC%81venes-con-discapacidad-2022-aprobado-por-la-Junta-Directiva.pdf>

- Escorial, M. (2022). *La falta de accesibilidad del transporte excluye a las personas con discapacidad*. hazrevista.org. <https://hazrevista.org/innovacion-social/2022/04/falta-accesibilidad-transporte-excluye-discrimina-personas-discapacidad/>
- Escuela de Secretariado Profesional. (15 de agosto de 2025). *¿Quiénes Somos?*. secretariado.una.ac.cr. <https://www.secretariado.una.ac.cr/index.php/quienes-somos>
- Fundación Caser. (06 de setiembre de 2025). Barreras en personas con discapacidad: tipos y cómo enfrentarlas. *fundacioncaser.org*. <https://www.fundacioncaser.org/actualidad/te-acompanamos/barreras-discapacidad-tipos>
- Grisé, E., Boisjoly, G., Maguire, M., y El-Geneidy, A. (2019). Elevating access: Comparing accessibility to jobs by public transport for individuals with and without a physical disability. *Journal of Transport and Land Use*, 12(1). 741-760. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.017>
- Grupo Banco Mundial. (15 de agosto de 2025). *El hoy de las personas con discapacidad en América Latina*. Bancomundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/01/17/personas-con-discapacidad-america-latina>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). *McGraw-Hill Education*, 1-634. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia de la investigacion - roberto hernandez sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia%20de%20la%20investigacion%20-%20roberto%20hernandez%20sampieri.pdf)
- INEC. (2018). Encuesta Nacional sobre Discapacidad 2018. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*, 1-166. [https://admin.inec.cr/sites/default/files/media/reenadis2018\\_2.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/media/reenadis2018_2.pdf)
- INEC. (2023). Encuesta Nacional sobre Discapacidad 2023. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*, 1-108. [https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-12/reSocialPobDis\\_Enadis2023.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-12/reSocialPobDis_Enadis2023.pdf)
- Irisarri, B. (2021). Identificación de barreras para la inclusión laboral de personas con discapacidad. *uruguay.un.org*, 1-133. <https://uruguay.un.org/sites/default/files/2021-05/Barreras%20inclusi%C3%B3n%20laboral%20B%20Irisarri%2010May21.pdf>
- López, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- Mark, B. G., Hofmayer, S., Rauch, E., y Matt, D. T. (2019). Inclusion of Workers with Disabilities in Production 4.0: Legal Foundations in Europe and Potentials Through Worker Assistance Systems. *Sustainability*, 11(21), 5978. <https://doi.org/10.3390/su11215978>

- Meléndez, S. (2016). Comunicación interna incluyente: dos estudios de caso de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva en Bogotá. *Universidad del Norte*, 30–31. <https://www.redalyc.org/pdf/268/26846686002.pdf>
- Montejano, M. (2013). Discriminación hacia las personas con discapacidad y necesidades educativa. [Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala] *Universidad Autónoma de México*, 1-64. <https://tesiunamdocumentos.dgb.unam.mx/ptd2014/febrero/0709462/0709462.pdf>
- MTSS. (15 de agosto de 2025). *Departamento Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*. mtss. <https://www.mtss.go.cr/seguridad-social/discapacidad.html>
- MTSS. (1943)
- MTSS. (1943). Código de Trabajo de Costa Rica. *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*, 1-278. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo\\_Trabajo\\_RPL.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf)
- MTSS. (2022). Compilado de Leyes y Decretos Ejecutivos Vigentes sobre Discapacidad en Costa Rica 2022. *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*, 1-170. [https://www.mtss.go.cr/seguridad-social/discapacidad/compilacion\\_leyes\\_decretos\\_cr.pdf](https://www.mtss.go.cr/seguridad-social/discapacidad/compilacion_leyes_decretos_cr.pdf)
- MTSS. (2022). Guía para la elaboración de políticas institucionales. *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*, 1-26. [https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos\\_circulares\\_directrices\\_politicas\\_internas/lineamientos-circulares-directrices-politicas%20internas/guia\\_politicas\\_institucionales\\_MTSS.pdf](https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos_circulares_directrices_politicas_internas/lineamientos-circulares-directrices-politicas%20internas/guia_politicas_institucionales_MTSS.pdf)
- Naciones Unidas. (2019). Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad. *Organización de las Naciones Unidas*, 1-28. [https://www.un.org/es/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN\\_Disability\\_Inclusion\\_Strategy\\_spanish.pdf](https://www.un.org/es/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_spanish.pdf)
- Navarro, R. (2018). Reclutamiento y selección de personas con discapacidad. *Universidad de la Laguna*, <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7138/Reclutamiento%20y%20Seleccion%20de%20Personas%20con%20Discapacidad.pdf?sequence=1>
- ONU. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. *ONU*, 1-35. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/18054>
- Organización Mundial de la Salud. (2011). Resumen: Informe Mundial sobre la Discapacidad. *OMS*, 1-27. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/7030/Informe\\_Mundial\\_sobre\\_la\\_Discapacidad.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/7030/Informe_Mundial_sobre_la_Discapacidad.pdf)

- PGR. (1996). *Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad N° 7600*. Procuraduría General de la República. [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047&strTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047&strTipM=TC)
- PGR. (2008). *Aprueba Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo N° 8661*. Procuraduría General de la República. [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64038&nValor3=74042&param2=1&strTipM=TC&IResultado=1&strSim=simp](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64038&nValor3=74042&param2=1&strTipM=TC&IResultado=1&strSim=simp)
- PGR. (2010). *Inclusión y Protección Laboral de las personas con discapacidad en el Sector Público N° 8862*. Procuraduría General de la República. [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=69031&nValor3=82737&strTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=69031&nValor3=82737&strTipM=TC)
- PGR. (2016). *Ley para Promoción de la Autonomía Personal de las Personas con Discapacidad N° 9379*. Procuraduría General de la República. [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=82244&nValor3=105179&strTipM=TCMTS](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=82244&nValor3=105179&strTipM=TCMTS)
- Red Nacional de la ADA. (15 de agosto de 2025). *Un resumen de la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades*. adata. <https://adata.org/factsheet/ada-overview-esp>.
- Rios, J. (2013). Condiciones de inclusión de la discapacidad frente a las barreras arquitectónicas, el reto: la inclusión. *UGCiencia*, (19), 38 – 56.
- TSE. (1943). Ley n.° 2 de 27 de agosto de 1943 y sus reformas. *Código de Trabajo*, 1-360. <https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigodetrabajo.pdf>
- Umaña, E. (2023). *Las personas con discapacidad estudian con más apoyo y menos barreras en la UCR*. accionsocial.ucr.ac.cr. <https://bit.ly/3zTeHzV>
- Vega, P. (2023). *Personas con discapacidad y movilidad urbana con un enfoque de derecho*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2fa71ac4-296d-447e-a2ee-14725e2fd8ec/content>