

**Artículo inédito****Hacia una gestión de recursos humanos inclusiva: importancia atribuida y desafíos en su implementación\***

Towards inclusive human resource management: importance attributed and challenges in its implementation

**María Jesús Campos Quispe**

Proyecto de Modernización del Servicio Civil - Modserv (Canadá)  
mcampos@proyctomodserv.com | ORCID: 0009-0003-4078-5586

\* Este estudio fue realizado en el marco del Proyecto Modserv de la cooperación canadiense en el Perú.

Cómo citar este artículo/citation:

Campos, M.J. (2025). Hacia una gestión de recursos humanos inclusiva: importancia atribuida y desafíos en su implementación. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (13), 122–151. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.06>

Recibido: 11/04/2025

Revisado: 6/05/2025

Aceptado: 18/06/2025

Publicado: 30/07/2025



## Resumen

Este estudio cualitativo explora la importancia atribuida de los enfoques transversales de inclusión en la gestión de recursos humanos, centrado en la perspectiva de gestores de Oficinas de Recursos Humanos. A través de entrevistas se identificaron los factores clave que influyen en la adhesión y compromiso con los principios y normas de inclusión en los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Se destacan las barreras que enfrentan las oficinas en la implementación de mecanismos de inclusión, como la falta de planificación, capacitación y recursos. Este trabajo proporciona una base para el desarrollo de estrategias que fomenten una cultura organizacional inclusiva, crucial para la sostenibilidad y competitividad en el entorno laboral actual. La investigación subraya la necesidad de integrar prácticas inclusivas de manera transversal en la gestión de recursos humanos.

**Palabras clave:** Inclusión laboral, Gestión de recursos humanos, Enfoques transversales, Barreras organizacionales, Cultura organizacional inclusiva, importancia atribuida, interculturalidad, género, discapacidad.

## Abstract

This qualitative study explores the importance attributed to cross-cutting approaches to inclusion in human resources management, focusing on the perspective of Human Resources Office managers. Through interviews, key factors influencing adherence and commitment to the principles and standards of inclusion in HRMS processes were identified. Barriers faced by offices in implementing inclusion mechanisms, such as lack of planning, training and resources, are highlighted. This work provides a basis for the development of strategies to foster an inclusive organizational culture, crucial for sustainability and competitiveness in today's work environment. The research underscores the need to integrate inclusive practices transversally in human resources management.

**Keywords:** Labour inclusión, Human resource management, Cross-cutting approaches Organizational barriers, Inclusive organizational culture, importance attributed, interculturality, gender, disability.

## 1. Introducción

El Perú cuenta con un marco legal que regula la implementación de los enfoques transversales de inclusión (ETI)<sup>1</sup> en la gestión pública. Cada enfoque de inclusión tiene su propia política nacional, las mismas que tienen aplicaciones directas en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH). La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), como entidad rectora del SAGRH, también ha ido desarrollando, dentro del marco normativo de los procesos del SAGRH, normas e instrumentos para la gestión inclusiva de los mismos.

En el *Diagnóstico de conocimiento al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, 2023* (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024a), se incluyó, por primera vez, un componente de inclusión que consistió en un bloque de preguntas específicas sobre gestión inclusiva de los procesos del SAGRH, dirigido al segmento directivo. En esta evaluación, los resultados indicaron un bajo nivel de conocimiento del marco regulatorio de los enfoques de inclusión. Otros indicadores que señalarían dificultades en el cumplimiento de la normativa de inclusión podrían ser el bajo nivel de registro en la plataforma Estado sin Acoso (procedimiento de hostigamiento sexual laboral), o el bajo nivel de cumplimiento de la cuota laboral para personas con discapacidad (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024b). Ello obliga a pensar en los factores que intervienen y dificultan en la adhesión y la ejecución del marco regulatorio de inclusión por parte de las oficinas de recursos humanos (ORH).

La incorporación de los enfoques de inclusión en la gestión de recursos humanos (RH) es un tema de investigación relativamente nuevo, particularmente en el sector público del país. Cada enfoque de inclusión cuenta con modelos internacionales de transversalización, aunque poco se ha escrito sobre el tema en relación a RH.

Es necesario reconocer también que los modelos de transversalización de los enfoques y las ideologías que subyacen detrás de estos son todavía terreno en disputa, ya que no hay consenso sobre los objetivos y estrategias que deben ser impulsados.

Para el caso del enfoque de género, el sistema internacional ha desarrollado lineamientos e instrumentos para la transversalización del enfoque en la gestión pública. Destacan en este sentido los documentos *Igualdad de género en la administración pública* (PNUD, 2014) y *Gender equality in*

---

1 ETIs: enfoques transversales de inclusión. Para fines del presente estudio, se enfocará en los enfoques de género (EG), discapacidad (ED) e interculturalidad (EI).

*public administration* (Hall, 2021), ambos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En el caso peruano, se cuenta con la *Política Nacional de Igualdad de Género* y los *Lineamientos de Transversalización del Enfoque de Género*, ambos con aplicaciones directas en el SAGRH.

En el caso de género y procesos de RH, SERVIR ha desarrollado un marco regulatorio que incorpora aspectos específicos del enfoque. Sin embargo, actualmente el enfoque de género es objeto de crítica por parte de sectores sociales y políticos conservadores, quienes intentan eliminar el término “género” de la política pública (Alegría, 2020).

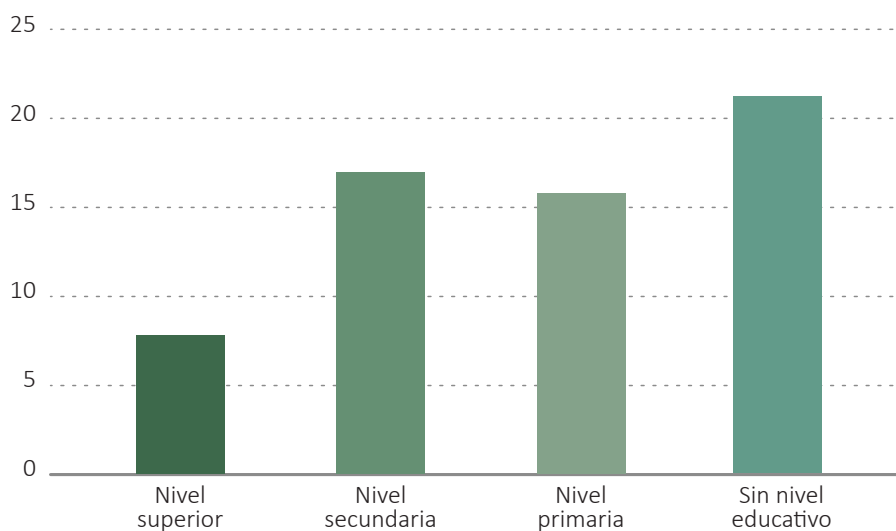
Respecto al enfoque de discapacidad en RH, aunque no se ha hallado bibliografía teórica especializada, existen algunas referencias del marco normativo peruano; como la *Ley general de la persona con discapacidad* (Ley Nº 29973, 2012), la *Política Nacional de Discapacidad 2021*, la *Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el Desarrollo al 2030* y los *Lineamientos y herramientas para la transversalización del enfoque de discapacidad* del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2018). Todos estos con algún tipo de incidencia en el SAGRH.

SERVIR ha desarrollado, a su vez, diferentes mecanismos para la transversalización del enfoque de discapacidad, como los mecanismos de ajustes razonables para el proceso de selección y en el ambiente de trabajo (SST), así como una cuota laboral de 5% para personas con discapacidad en entidades públicas (selección). En el caso de este último mecanismo, cabe señalar que existen dificultades reales para su implementación. Por ejemplo, en el último informe realizado sobre la materia, en 2024, el 0.16% de servidores públicos (2 640) eran personas con discapacidad. En este escenario, serían necesarias aproximadamente 72 000 personas con discapacidades adicionales para cumplir la cuota de contratación de 5% en el sector público (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024).

En este documento institucional de SERVIR se muestra cómo las dificultades para la inserción laboral de personas con discapacidad también son estructurales (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024). Una de las principales dificultades es el bajo nivel educativo que alcanza esta población, como se muestra en la siguiente Tabla 1.

**Tabla 1**

Nivel educativo de las personas con discapacidad (en porcentaje)



Fuente: Adaptado de *Personas con discapacidad en el empleo público*, por Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024.

Los procesos de desarrollo e implementación del enfoque intercultural en el Perú han atravesado diferentes etapas que han implicado resignificaciones en su formulación. Inicialmente fueron propuestos como un proyecto ético-político de diálogo horizontal y aprendizajes mutuos entre poblaciones de diferentes culturas. En el Estado peruano, el enfoque ha devenido en un ideal indigenizado y ruralizado, planteado para intervenir (jerárquica o paternalistamente) en poblaciones empobrecidas (Nureña, 2016). Uno de los efectos de este tipo de orientación es que se desestime su aplicación en ámbitos urbanos, ignorando no solo la diversidad cultural en las urbes, sino reafirmando la jerarquía de la cultura mestizo-castellano hablante sobre las otras culturas que habitan e interactúan dinámicamente en las ciudades.

A nivel normativo, el enfoque intercultural se rige bajo la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural. Por otra parte, el Decreto Legislativo N° 1450 (2018), que modifica el Decreto Legislativo N° 1023 que crea a SERVIR, establece en el artículo VII del Título Preliminar que “el servicio civil se rige bajo los enfoques de interculturalidad, género y derechos humanos, desarrollados en instrumentos trabajados de forma conjunta con los sectores competentes”.

El enfoque intercultural en el país ha sido también fuertemente sectorizado, pues se ha identificado un mayor número de políticas e intervenciones en los sectores de educación y salud. En el caso del servicio civil y el sistema de RH, existe un estudio sobre enfoque intercultural y administración de RH en direcciones desconcentradas de cultura. En este se determina que el enfoque intercultural no influye en la gestión del servicio civil en direcciones desconcentradas de Cultura focalizadas (Pari, 2022).

El presente artículo tiene como objetivo principal realizar un estudio exploratorio sobre la importancia atribuida a los enfoques de inclusión en la gestión de los procesos del SAGRH por parte de gestores de ORH seleccionadas. Se pretende conocer los factores que intervienen en la adhesión de principios, normas y la aplicación de instrumentos de inclusión. Asimismo, se plantean dos objetivos específicos:

Objetivo específico 1

Realizar un análisis de las nociones de inclusión y gestión de la inclusión que prevalecen en la mente de los gestores de ORH seleccionadas.

Objetivo específico 2

Analizar la importancia atribuida por los/las gestores/as de las ORH seleccionadas a incorporar principios, normas e instrumentos de inclusión derivados del marco regulatorio nacional y del ente rector

## 2. Metodología

El presente estudio plantea una metodología cualitativa, a fin de poder profundizar en el fenómeno. Se ha aplicado un cuestionario para determinar las ideas de los informantes sobre la gestión del marco normativo de inclusión en el SAGRH: si lo aplican, cómo y por qué lo aplican. Es decir, lo que *hacen* y cuestiones vinculadas a funcionalidad y compromiso. Luego se realizó un grupo focal orientado al diálogo e intercambio de ideas.

El estudio asume que, debido al perfil profesional/técnico de los/las informantes, los testimonios tuvieron un nivel alto de confiabilidad. En la Tabla 2, se presenta la distribución de informantes:

**Tabla 2**

Distribución de informantes por tipo de entidad

Entidad	Cargo	Entrevistas	Grupo focal
GORE	Jefe/a de RH	4	
	Especialista de inclusión	4	
Ministerios	Jefe/a de RH	4	6
	Especialista de inclusión	4	
SERVIR	Jefe/a de RH	1	
	Especialista de inclusión	1	

Se están considerando dos perfiles de informantes; en primer lugar, los/as jefes/as de ORH seleccionadas, en su calidad de responsables y líderes; el segundo perfil será el de un/a especialista que tenga dentro de sus funciones la supervisión y/o ejecución de acciones en materia de inclusión en las ORH seleccionadas.

## 2.1. Procesos del SAGRH e inclusión

Son los procesos comprendidos en el SAGRH que cuentan con mecanismos e instrumentos derivados de los enfoques de inclusión.

**Tabla 3**

Procesos del SAGRH con mecanismos de los enfoques transversales de inclusión

Proceso	Enfoque de género	Enfoque de discapacidad	Enfoque intercultural
Selección		Cuota laboral del 5%, bono de 15% puntaje final, ajustes razonables	
Inducción	Lenguaje inclusivo		Reconocimiento del uso de la lengua originaria
Procedimientos disciplinarios	Atención de casos de hostigamiento sexual laboral		
Capacitación	Reconocimiento de enfoque de género como materia de capacitación		Reconocimiento de enfoque intercultural como materia de capacitación

SST	Ajustes razonables en el lugar de trabajo	
Cultura y clima laboral	Prevención de casos de hostigamiento sexual laboral, uso del lenguaje inclusivo. Encuesta de planificación con variables de género	
Comunicación interna	Lenguaje inclusivo	Se reconoce la posibilidad de usar lenguas originarias en el proceso.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Análisis

La importancia atribuida hace referencia al grado de importancia dada por parte de los/las gestores/as de RH a la implementación de los tres enfoques de inclusión, tanto en principios, normas e instrumentos derivados de la regulación nacional y de la entidad rectora (SERVIR). Para ello se proponen los siguientes niveles de análisis:

- **Conocimiento:** Se reporta a partir del análisis de las definiciones que dan los/as informantes sobre cada enfoque. También se relaciona a los conocimientos sobre la normativa de los enfoques de inclusión, independientemente de la posición personal (crítica o favorable) sobre la misma.
- **Implementación:** Se refiere a las medidas de la normativa de los enfoques de inclusión que los/as informantes reportan haber realizado/ejecutado dentro de sus funciones como gestores de RH.
- **Adhesión:** Se refiere al grado de adhesión cognitiva y manifiesta respecto de los principios y valores de los enfoques de inclusión. Esta puede o no coincidir con el nivel de implementación, ya que los/as informantes pueden implementar medidas de inclusión por mero cumplimiento normativo y no por convencimiento personal; por ejemplo, los/as informantes también podrían tener intención de implementar medidas de inclusión, pero no tener los recursos para hacerlo.

Los factores para la adhesión de los enfoques y mecanismos de inclusión pueden ser de diversa naturaleza, pertinencia con las funciones del cargo, claridad de las pautas de implementación, recursos, visión (des)favorable sobre el marco ideológico de los enfoques.



- **Compromiso:** Hace referencia al grado de compromiso manifiesto por parte de los/as informantes para implementar el marco regulatorio de inclusión en su ámbito laboral. En este nivel se puede identificar coherencia interna entre los diferentes niveles de análisis. Los/as informantes que refieran un alto nivel de implementación y adhesión también manifestarán un alto nivel de compromiso.

### **3. Hallazgos sobre la importancia atribuida a los enfoques transversales de inclusión en las ORH seleccionadas**

#### **3.1. Enfoque de género**

##### **Conocimiento e implementación**

En este nivel, al solicitar a los/as informantes que proporcionen una definición para el enfoque de género, encontramos una tendencia a describirlo en términos de valores sociales. Por ejemplo, los/as informantes se refieren al enfoque como “brindar condiciones para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres” y la “no discriminación por factores de género”. También mencionan, en menor medida, aspectos ideológicos como la construcción social de los géneros y cómo esto es un tema nuevo y poco comprendido por los servidores. Un informante indica lo siguiente sobre el carácter social y novedoso del enfoque:

Como sociedad nos han enseñado el género como hombre y mujer. Sin embargo, los nuevos conceptos nos dicen que eso es el sexo...y el género ya son actividades o acciones que se van desarrollando en función al crecimiento. Es un concepto que para mí es casi nuevo, porque yo el concepto de género lo tengo más plasmado en lo que viene a ser la condición de hombre o mujer y actividades propias del hombre [y de la] mujer. (Informante regional)

En relación al procedimiento de hostigamiento sexual laboral, los/as informantes indicaron que la implementación de diagnósticos preventivos estaría más bien asociada a la inclusión de preguntas sobre hostigamiento sexual laboral en el diagnóstico de cultura y clima laboral, especialmente en entidades del primer nivel de gobierno, ya que los/as informantes de los gobiernos regionales manifestaron no haber realizado acciones de diagnóstico. En su gran mayoría, las entidades refieren haber atendido casos de hostigamiento sexual laboral. Las entidades del primer nivel de gobierno refieren haber realizado el reporte de los casos en la plataforma Estado sin Acoso (ESA), mientras los/as informantes de gobiernos regionales respondieron negativamente o manifestaron desconocer si se había realizado el registro.

En relación a capacitaciones sobre el enfoque de género u hostigamiento sexual laboral, la mayoría de los/as informantes manifestó haber recibido capacitaciones por parte de SERVIR y/o el Ministerio de la Mujer. En el caso de capacitaciones internas, es a partir de la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas que las áreas de capacitaciones de las entidades pueden programar charlas o capacitaciones en esta materia, solo si alguna área usuaria ha solicitado capacitación en el tema, lo que no es muy usual:

Como RH es el área de capacitaciones, envía oficios a todas las áreas para que digan qué temas quieren para capacitar a su personal, quiénes son los propuestos para llevar estas capacitaciones... Como nadie pide enfoque de género como requerimiento, el área de capacitación no organiza estas cosas. (Informante regional)

Cabe precisar que los testimonios sobre este tipo de intervenciones de capacitación en enfoque de género y hostigamiento sexual laboral indicarían que tienen un alcance más bien limitado:

No es muy llamativo para los trabajadores asistir a ese tipo de temas, todo lo que es enfoque de género, hostigamiento sexual, enfoque de discapacidad, interculturalidad, muy poco es la afluencia de público. Ya con la pandemia fue peor, te prendían el Zoom y ahí quedaba todo... Como GORE se invitó a todas las unidades ejecutoras y no venían. Hay áreas a las que les hemos hablado sobre la importancia de sensibilización como la gerencia de imagen o tecnologías de la información para que hagan la difusión, ellos no querían, no participaban de la reunión. Como que para ellos no era alentador, quizá porque no [le] daban la debida importancia (Informante regional).

Respecto al uso del lenguaje inclusivo, la mayoría de los/as informantes afirma que lo vienen utilizando en la elaboración de su documentación, aunque algunos testimonios afirman haberlo dejado de usar a raíz de la derogación de la norma que le otorgaba carácter de obligatoriedad.

En resumen, los/as informantes manifiestan un conocimiento básico sobre los principios del enfoque de género y sobre la aplicación de algunos de sus instrumentos de carácter obligatorio (lenguaje inclusivo, capacitaciones externas y atención de casos de hostigamiento sexual laboral). Tienen un poco de dificultad para identificar mecanismos o instrumentos que no sean de carácter obligatorio (reporte Estado sin Acoso, diagnóstico institucional, promoción de la mujer en puestos directivos). La mayoría no cuenta con normas institucionales internas sobre el tema, pero sí refieren estar atentos a las normas promulgadas por SERVIR o el Ministerio de la Mujer. Aunque se realizan capacitaciones, su alcance es más bien limitado por la naturaleza voluntaria de la actividad y por tratarse de un tema que no genera mayor interés.

## Adhesión

La adhesión se ha indagado a partir de la exploración de la relación entre la norma y las funciones que los gestores de RH tienen en sus ámbitos de trabajo, especialmente en la implementación de los procesos de RH.

Los/as informantes también manifestaron mayoritariamente que el enfoque de género se relaciona con funciones específicas de RH (adhesión). Unos pocos mencionaron que el enfoque debería ser implementado de manera transversal en todas las acciones de RH y ser una postura de valores por parte de los/las trabajadores/as (cultura institucional). La mayoría de los/as informantes manifestó que la implementación del enfoque se restringe a algunos mecanismos normativos, como los lineamientos de hostigamiento sexual laboral y las capacitaciones (área de capacitaciones) y, por lo tanto, se relacionaría solo con el personal que tiene a cargo dichas funciones. Un número pequeño de informantes mencionó que la implementación del enfoque no guarda relación con sus funciones y que la implementación de intervenciones en género resulta un trabajo extra.

Otro aspecto indagado fue sobre los resultados positivos y la efectividad de la norma. Los testimonios señalan que, a pesar de las acciones de capacitación, la implementación del enfoque de género todavía tiene dificultades, principalmente por resistencias desde sectores de trabajadores/as. Esto quiere decir que, aunque hay una valoración relativamente positiva sobre la idoneidad y claridad de la norma, los testimonios de los/as informantes más bien apuntan a resistencias por parte del personal de planta.

En relación a las dificultades identificadas para el cumplimiento de las diferentes medidas del enfoque de género, los testimonios apuntan a diferentes dificultades. Para empezar, dificultades en el proceso de planificación y deficiencias en la gestión de la información, por ejemplo, de indicadores desagregados y específicos de género. También se hizo mención a la falta de personal especializado a cargo de las acciones del enfoque y a la falta de capacidades del personal de planta y la alta rotación del mismo, lo que impacta en la capacidad de las ORH de mantener las capacidades desarrolladas.

Una dificultad particular es el alto nivel de burocracia para la toma de decisiones, lo que afecta el diseño e implementación de intervenciones en materia de enfoques transversales:

Todo está reglamentado en sector público... por ejemplo, en el sector privado solo basta con la aprobación del CEO, y una buena voluntad para poder implementar una política... Acá necesitas opinión de la oficina jurídica, la oficina de planeación y presupuesto. Necesitas múltiples aspectos que pueden ser burocráticos, que impiden que pueda gestionar de manera eficiente el enfoque de género (Informante de ministerio).

Por otro lado, se mencionó la necesidad de realizar acciones de sensibilización y capacitación obligatorias, ya que regularmente estas son de carácter voluntario y no logran mayor convocatoria. Es importante contar con acompañamiento de los entes rectores (SERVIR o Ministerio de la Mujer) en dichas intervenciones, especialmente para poder garantizar rigurosidad metodológica al proceso.

Lo que tenemos que hacer es trabajar a nivel cultural en las organizaciones, teniendo en cuenta que es una gestión del cambio... ser un trabajo constante y a largo plazo... para que este cambio cultural se dé manera orgánica y no impositiva, si queremos tener resultados positivos, sostenibles y coherentes debe ser un cambio orgánico en función a la visibilización de estas brechas que existen (Informante de ministerio).

Este reconocimiento a la naturaleza estructural del problema de la violencia y desigualdades de género contrasta, por supuesto, con el discurso crítico al enfoque de género que también tiene adherentes en el sector público. Algunos informantes testimonian abiertamente en contra del enfoque:

Me parece innecesario [el enfoque de género], me parece que no es tan urgente... tan relevante para el mejor funcionamiento del Gobierno o que cause dificultades. Aquí no hay una suerte de abuso, no existe una suerte de machismo. No es que no exista, sino que no es relevante. Los roles que adoptan tanto las trabajadoras como los trabajadores normalmente son roles muy cordiales. (Informante regional)

No considero que sea positivo porque... lo que viene a ser inclusión, lenguaje de género, inclusión de género, lo que viene a ser sexo y todo lo demás son conceptos para grandes, para personas que pasan los 18 años. Pero la normativa es general y me parece que está trastocando fondo cuando estos conceptos que tiene el Estado se [...] van a implantar a niñas. Y considero que no es pertinente y no estoy de acuerdo. (Informante regional)

Respecto a la pregunta<sup>2</sup> sobre si los mecanismos del enfoque de género requieren de demasiados pasos, la mayor cantidad de informantes (16) respondió entre “regular” y “totalmente de acuerdo”. Cuando se indagó si se requieren mayores capacidades para la aplicación de la normativa, las respuestas estuvieron dispersas con una pequeña mayoría en “en desacuerdo” (6) y “regular” (4). En relación a la pregunta sobre si se requieren mayores recursos para la aplicación de la norma, las respuestas estuvieron repartidas entre “en desacuerdo” (3), “regular” (2) y una mayoría “de acuerdo” (11).

En resumen, la percepción de la funcionalidad y *adhesión* del enfoque de género en las ORH de las entidades seleccionadas es un terreno en disputa. Si bien en su mayoría, los/as informantes señalan tener claridad sobre la norma y consideran que la norma de género se relaciona con el trabajo de las ORH, existen dificultades internas (falta de capacidades y recursos, alta burocratización para la toma de decisiones) y externas (factores socioculturales e idiosincráticos) para su implementación efectiva.

## Compromiso

La gran mayoría de informantes estimó que era muy importante la promoción de valores/principios del enfoque de género en el ámbito de trabajo y asociaron sus beneficios a los efectos en el clima laboral, o a la manera en que responde a los valores institucionales. Algunas respuestas también apuntaron al reconocimiento del problema social de la violencia de género y la importancia de combatirlo desde el ámbito de trabajo. Algunos otros reconocieron que dentro de las mismas entidades se presentan situaciones de discriminación o violencia contra las trabajadoras. Solo en un par de ocasiones se puso en entredicho la importancia de la promoción de los valores del enfoque, aunque de una manera sugerida:

De acuerdo a los nuevos conceptos de lo que son valores para ti pueden ser antivalores para mí. Entonces, el valor no necesariamente es lo que tu pienses o lo que yo piense. Para ti puede una cosa ser importante y para otra persona o en otra cultura o en otra sociedad o fuera de mi institución puede ser un antivalor (Informante regional).

En relación a los mecanismos y metodologías para promover e implementar el enfoque de género, los testimonios señalan (en términos declarativos) una valorización positiva de la promoción de

---

2 Las tres siguientes preguntas se plantearon a manera de escala: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), regular (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5).

los espacios de discusión y la implementación de metodologías colaborativas. A pesar de ello, también se hace alusión a las dificultades para la efectiva implementación de estos mecanismos; por ejemplo, la necesidad de insertar dichos mecanismos a la planificación institucional ya que estos “interrumpen las funciones laborales”. Por otro lado, señalaron que es esencial contar con el respaldo de autoridades y jefes inmediatos, así como contar con personal con liderazgo y competencias en temas de género.

No deja de ser significativo que la mayoría de los/as informantes refieran que la promoción de los valores/principios relacionados con el enfoque de género es más bien una declaración de principios antes que una práctica cotidiana interiorizada por los/as trabajadores. Ello se evidencia por la persistencia de situaciones de discriminación o situaciones sexistas y/o de hostigamiento sexual laboral.

Todo lo del enfoque de género ha sido expuesto por muchos expositores que han venido aquí, [a dar] capacitaciones. Ese enfoque ha llegado... no ha causado lo que usted piensa, una suerte de una revolución, no ha causado el levantamiento de muchas mujeres... que de pronto se han levantado y han dicho: “¿Sabes qué? No queremos más, esto no, queremos aquello, exigimos esto”. Realmente esa no ha habido (Informante regional). No he visto que se promueva más allá de un cumplimiento normativo. Ahí tenemos que sincerarnos nosotros (Informante regional).

En resumen, los/as informantes, en su mayoría, demuestran manejar definiciones muy generales sobre el enfoque de género, sin aplicación directa a RH. Además, generalmente, los/as informantes identifican los mecanismos del enfoque en RH que tienen carácter de obligatoriedad, como la atención de casos de hostigamiento sexual, uso de lenguaje inclusivo y capacitaciones. Menos atención tienen las acciones preventivas de diagnóstico, cláusulas en contratos, manejo de indicadores en sistemas de información, reporte en la plataforma Estado sin Acoso, etc.

En cuanto a funcionalidad y adhesión, los/as informantes refieren que la normativa del enfoque es de fácil comprensión, a excepción de la normativa de hostigamiento sexual. La mayoría de los informantes opina que el enfoque tiene aplicaciones en RH, aunque esta relación no sería transversal sino más bien estaría relacionada a algunos pocos procesos de RH.

Finalmente, a pesar de que los/as informantes manifiestan dar una alta importancia a la promoción de los valores del enfoque de género en ámbito de trabajo y a la implementación

de metodologías y espacios de discusión en la materia, la mayoría opina que la promoción de principios y valores derivados del enfoque en el ámbito de trabajo sigue siendo un lugar común, una declaración de principios y no una práctica cotidiana entre los/as trabajadores/as.

## 3.2. Enfoque de discapacidad

### Conocimiento e implementación

Al ser indagados por las definiciones del enfoque de discapacidad que manejaban, los/as informantes proporcionaron definiciones acotadas o incluso solo aludieron a la accesibilidad en la infraestructura. Algunas respuestas más elaboradas asocian el enfoque a la posibilidad de “dar” oportunidades de trabajo, accesibilidad y apoyo a personas con discapacidad.

Cómo trabajar para que todas las personas, en especial las personas con discapacidad, tengan facilidades para desarrollar sus actividades. Dentro de la Ley hay varios puntos: accesibilidad virtual, de rampas (Informante regional).

Es darle la oportunidad de trabajo a una persona que tiene alguna limitación. Puede ser física, cognitiva, auditiva, visual, algún tipo de limitación, pero que puede seguir siendo productivo para la sociedad (Informante regional).

No deja de ser significativo que las definiciones no aludan al ejercicio de un derecho, sino al otorgamiento direccionado de servicios, accesibilidad y de trabajo (hacia las personas con discapacidad).

Cuando se solicitó a los/as informantes que identifiquen mecanismos vigentes del enfoque de discapacidad, mencionaron en su mayoría el seguimiento a la cuota laboral del 5% para personas con discapacidad, los ajustes razonables en el lugar de trabajo y el bono en el proceso de selección. Las respuestas solo señalan los mecanismos que los/as informantes conocen, mas no necesariamente que cumplan.

Respecto a la cuota laboral del 5% para personas con discapacidad, solo una entidad respondió que había cumplido con la cuota; en dos ocasiones no tuvieron la información a la mano y todos los demás respondieron negativamente.

En el caso de ajustes razonables en el proceso de selección, la mayoría de los/as informantes respondió que se había implementado algún tipo de ajuste con postulantes con discapacidad, según las posibilidades de la entidad, como realizar las entrevistas de manera virtual o ubicar

el lugar de la entrevista cerca de la entrada de la entidad. En el caso de ajustes razonables en el lugar de trabajo, la mayoría de los/as informantes manifiestan que sus entidades sí cuentan con algún tipo de ajuste, aunque reconocen que es un tema difícil que requiere de presupuesto y de capacidades técnicas.

El seguimiento a ajustes razonables lo hacemos nosotros mismos. Cuando se presenta un caso, cuando un trabajador lo requiera. Va a depender del caso en concreto. Se han realizado ajustes de horarios de trabajo, aplicación de teletrabajo... [y] en infraestructura cuando fueron requeridos en su oportunidad (Informante regional).

Los casos descritos se refieren a facilidades para casos específicos de algún trabajador/a con discapacidad, pero ninguno manifiesta contar con una lógica de diseño universal o algún tipo de estándar, certificación y/o acreditación en el tema.

En el caso de políticas institucionales internas en materia de discapacidad, la mayoría de los/as informantes respondió negativamente (no hay/desconoce). Solo dos informantes ministeriales refirieron contar con normativa en enfoque de discapacidad, aunque no supieron precisar en qué consistían estas normas.

En resumen, la mayoría de los/as informantes manejan definiciones asistencialistas sobre el enfoque de discapacidad. Pueden identificar los mecanismos del enfoque para RH; sin embargo, demuestran manejar nociones limitadas sobre el alcance del mecanismo de ajustes razonables.

## **Adhesión**

En relación a si los/as informantes encontraban consistente la normativa en enfoque de discapacidad, la mayoría respondió afirmativamente. La única observación se relacionó a la dificultad de cumplir con la cuota laboral de 5% para personas con discapacidad, poniendo incluso en cuestión la idoneidad de la norma:

Veo una imposibilidad lo del 5%, ya que es un concurso público abierto... Manejamos un concurso transparente. Una cuota no te mide qué tan inclusivo eres en la implementación de una política (Informante de ministerio).

Sumamente contradictorio. Estamos sujetos a multas por no cumplir con una cuota que resulta imposible cumplir para cualquier entidad. Ese tema es perjudicial porque genera responsabilidad en personas que están a cargo en RH (Informante de ministerio).



Todos/as los/as informantes señalaron que las indicaciones/pasos de la normativa del enfoque de discapacidad son entendibles. A pesar de ello, durante el grupo focal surgió el tema de las diferentes demandas de ajustes razonables según diferentes tipos de discapacidad (cognitiva, motora, visual, etc.), para lo cual se desconocen protocolos técnicos. En ese momento se reconoció que los ajustes razonables suelen restringirse a aspectos de transitabilidad para personas con discapacidad motora. Al ser confrontados con la demanda de ajustes razonables para otros tipos de discapacidad, los/as participantes manifestaron que no sabrían qué procedimiento implementar, o si tendrían disponibles los recursos necesarios.

Respecto a si la regulación del enfoque se relaciona bien con el trabajo de los/as gestores/as de RH, los/as informantes respondieron afirmativamente, aunque asociaron esta relación solo a determinados procesos de RH y a funciones particulares de cada cargo. Cuando se indagó por los resultados producidos por la regulación (si eran positivos y/o efectivos), la mayoría asoció la pregunta al cumplimiento de la cuota laboral del 5% para personas con discapacidad, por lo que las respuestas apuntaron a que, si bien los objetivos de la norma podrían ser positivos, había que reconocer lo poco efectiva que es en la práctica.

Respecto a si han recibido asistencia técnica externa, los/as informantes de los gobiernos regionales respondieron mayoritariamente en negativo. En el caso de los ministerios y SERVIR, sí se identificaron acercamientos con Conadis y el mismo SERVIR para la realización de charlas y/o asesorías. En un caso (ministerio), se mencionaron acciones de asistencia técnica privada por parte de la Red de Empresas y Discapacidad.<sup>3</sup>

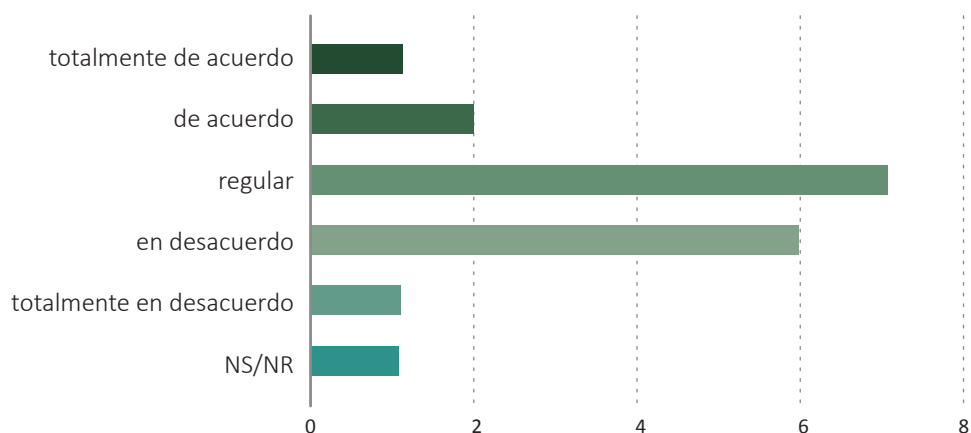
Cuando se indagó por la cantidad de tareas para aplicar los mecanismos del enfoque (si requieren de demasiados pasos), la mayoría respondió entre “regular” y “en desacuerdo”, lo que indicaría de manera preliminar que este no es un factor crítico para los/as gestores/as de RH a la hora de implementar medidas del enfoque de discapacidad (ver Tabla 4).

---

3 En <https://www.linkedin.com/company/red-de-empresas-y-discapacidad/>, se puede encontrar información sobre esa red.

**Tabla 4**

Las tareas para aplicar los mecanismos del enfoque de discapacidad requieren de demasiados pasos

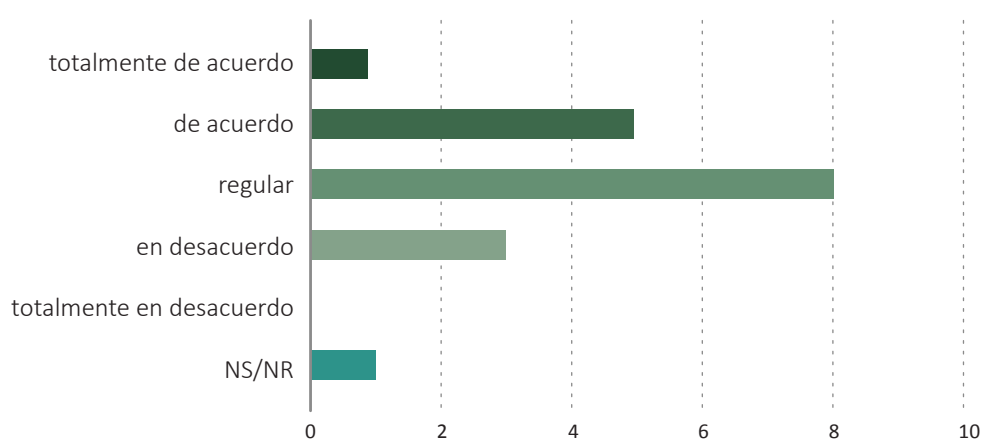


Fuente: Elaboración propia.

Cuando se consultó si se requerían mayores capacidades para la aplicación de la norma, la mayoría de informantes respondieron entre “totalmente de acuerdo” y “regular” (ver Tabla 5), lo que indicaría preliminarmente que sí habría un factor de capacidades que tomar en cuenta para el mejoramiento de la implementación de medidas del enfoque de discapacidad.

**Tabla 5**

Se requieren mayores capacidades para la aplicación de la norma

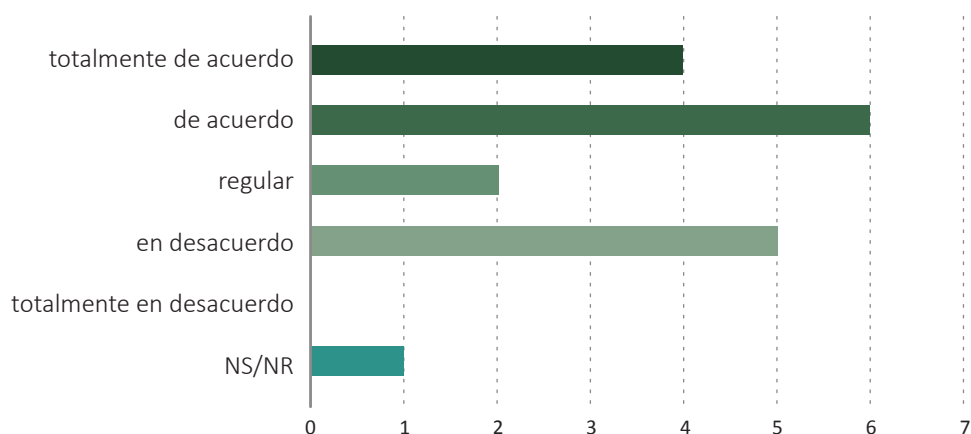


Fuente: Elaboración propia.

También se preguntó si se requieren mayores recursos para la aplicación de mecanismos del enfoque de discapacidad, pero la distribución de las respuestas es más bien dispersa, con una ligera inclinación a considerar que sí se requieren mayores recursos (ver Tabla 6).

**Tabla 6**

Se requieren mayores recursos para la aplicación de la norma



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados preliminares indicarían que, aunque los/as gestores/as de RH conocen sus responsabilidades en materia de implementación de medidas del enfoque de discapacidad, manejan nociones ambivalentes sobre la idoneidad y funcionalidad de la norma. Por un lado, no consideran que los mecanismos del enfoque requieren de demasiados pasos; por otro, sí hay un reconocimiento de brechas importantes de implementación en ajustes razonables y la cuota laboral.

## Compromiso

En el nivel de análisis de *compromiso*, los/as informantes manifestaron tener una estimación alta sobre la promoción de valores del enfoque de discapacidad, así como de los mecanismos para su implementación, como el desarrollo de metodologías participativas y la promoción de espacios de discusión. Sobre este último aspecto surgió una observación sobre quienes deberían participar en dichos espacios, ya que, según algunos criterios, esto solo debería ser competencia de los tomadores de decisiones y no del personal de planta.

Además de los mecanismos más comunes, como la capacitación especializada y la difusión de información, los/as informantes también plantearon algunas medidas sobre gestión de la información.

Por ejemplo, sugirieron desarrollar información que permita sustentar las intervenciones en materia de discapacidad. Por el lado de planificación, también sugirieron considerar un componente de discapacidad en el Plan de Bienestar Social, el Plan de Comunicación Interna y el Plan de Desarrollo de Personas. También se recomendó la elaboración de directivas internas que regulen los ajustes razonables para trabajadores/as que tienen una misma discapacidad. Esta recomendación, sin embargo, va en contra del espíritu de la norma de ajustes razonables, que apunta a la adecuación de los ajustes razonables según cada caso y circunstancia, aunque para ello demande capacidades técnicas que las entidades no han desarrollado. En relación a las capacitaciones, se proponen desde acciones de sensibilización para todo el personal, pasando por capacitaciones certificadas, hasta asistencia técnica de Conadis y SERVIR.

En el caso del enfoque de discapacidad, vemos cómo los testimonios señalan una alta valorización de los principios y valores del enfoque, así como los mecanismos para su implementación. A pesar de ello, la implementación del enfoque continúa percibiéndose como un desafío con dificultades y que genera poco interés:

[La implementación] no se hace, porque no hay un diagnóstico y no hay un plan. Por desconocimiento, las personas que deberían de hacer esos temas, no le dan importancia, no lo hacen... No hay muchos trabajadores con discapacidad, por eso no se hace mucho. Ellos acuden a Conadis para ser escuchados, en cualquier aspecto, no solo RH. (Informante del gobierno regional)

Saben que existe la norma, que se tiene que capacitar, que se tiene que incluir, pero como le digo, nomás queda en leer la norma en un taller, pero que lo lleven a la realidad, sí cuesta un poco y eso lo estoy viendo en la oficina. (Informante de gobierno regional)

Lo que percibo es “esta persona nos está generando mucho problema”. Si bien es cierto tener ajustes razonables para el proceso de selección genera pasos adicionales, no nos estamos poniendo en los zapatos de la otra persona. De los 10 pasos que tengo, ahora voy a tener que hacer 14. (Informante de ministerio)

Finalmente, cuando se preguntó si los/as informantes consideraban la promoción de valores/principios del enfoque como una práctica cotidiana o una declaración de principios entre trabajadores, las respuestas fueron variadas, con una pequeña inclinación a considerarlo como una declaración de principios. La consideración de que la apropiación de los principios del enfoque discapacidad es una práctica cotidiana puede deberse a que los/as informantes entienden y proponen una visión del enfoque en términos de respeto actitudinal hacia personas con discapacidad antes que el despliegue de prácticas, metodologías y herramientas técnicas.

La mayor dificultad identificada por los/as informantes se asocia claramente al cumplimiento de la cuota laboral del 5%. Los ajustes razonables pueden llegar a ser vistos como un problema por no contar con estándares o certificaciones de diseño universal. También se evidencia que hay definiciones bastante restringidas de lo que implica la implementación de ajustes, por lo que dan prioridad a los ajustes razonables para la transitabilidad de personas con discapacidad motora (rampas, teletrabajo, trabajo en primer piso) e ignoran las necesidades de ajustes razonables para diferentes tipos de discapacidad.

### 3.3. Enfoque intercultural

#### Conocimiento e implementación

El análisis de los testimonios sobre el enfoque intercultural requirió de un tratamiento especial desde un inicio, ya que es el enfoque menos regulado por la entidad rectora (Ministerio de Cultura) y SERVIR. Además, como sustentaremos más adelante, es el menos conocido por los gestores de RH y, por lo tanto, del que menos testimonios se recabaron.

Las definiciones del enfoque intercultural proporcionadas por los/as informantes apuntan al reconocimiento de un contexto social jerárquico entre diferentes sectores sociales. La palabra clave, en este caso, vendría a ser “tolerancia”. Podemos ver, así, cómo se aparta, de entrada, de los ideales de interaprendizaje entre diferentes culturas que propone la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural (Ministerio de Cultura, 2015). También se trataría de un concepto comprendido de manera abstracta, pero con un arraigo marginal respecto a las funciones propias de RH y de los/as propios/as gestores/as:

[Son] como las oportunidades que se dan a personas que son de diferente raza, diferente género, diferente nivel social, diferente idioma. Diferentes culturas que se tienen que llegar a integrar (Informante de gobierno regional).

Cuando definimos que somos un país multiétnico, multicultural. Decimos que somos diferentes, y que esta diferencia se tiene que plasmar en este enfoque. Que no hay ni más ni menos. Que todos somos iguales y a la vez diferentes. Esas cosas se tienen que respetar. Si yo procedo de una comunidad donde yo tengo mi forma de vestir, comer, de celebrar, eso tiene que ser respetado, con los límites que corresponden (Informante de gobierno regional).

Son las acciones que implementa una organización o una ORH para brindar espacios de inclusión a personas de diferentes culturas o lugares de procedencia (Informante de ministerio).

También hay una fuerte tendencia a identificar la pertinencia del enfoque intercultural con la presencia de hablantes de lenguas originarias:

En la región solo se habla castellano, pero creo que hay un lugar en la sierra de la región donde todavía se habla el quechua (Informante regional).

Cuando se indagó si los/as informantes conocían mecanismos del enfoque, la mayoría de informantes manifestó desconocer mecanismos propios de este enfoque y solo algunos propusieron capacitaciones y charlas. Solo en un caso se asoció el enfoque con el desarrollo de competencias para la interrelación y atención a personas (competencias interculturales).

Por otra parte, los/as informantes manifestaron que en sus entidades no habían recibido capacitaciones o asistencias técnicas externas por parte de las entidades rectoras (Ministerio de Cultura y SERVIR) en materia de interculturalidad y RH.

Luego se preguntó directamente por la aplicación de mecanismos del enfoque intercultural reconocidos en la normativa. Solo tres informantes respondieron que en su entidad se recogía la variable étnica en los registros de información. En cuatro entidades se realizaron capacitaciones en lenguas originarias, en tres se realizaron charlas o intervenciones contra la discriminación y en ninguna entidad se han realizado capacitaciones en competencias interculturales.

## **Adhesión**

Cuando se indagó por el enfoque intercultural (si guardaba relación con el trabajo de RH), la mayoría respondió afirmativamente, pero reconocieron que era algo que no venía siendo implementado todavía en las entidades. También se sugirió que era un ámbito que debería ser trabajado junto con otras áreas, como la Gerencia de Inclusión Social.

Sería pertinente que se implemente, porque acá vemos el tema de todos los trabajadores y desde el enfoque de la oficina sí sería bueno tener un mayor conocimiento para poderlo aplicar acá, prácticamente ese enfoque no lo están utilizando (Informante regional).

También se preguntó si en las entidades se habían presentado situaciones de discriminación implícita o explícitamente. Aunque en su mayoría contestaron negativamente, algunos testimonios sugieren que esto sí ocurre.

Es mínimo, como intercambio de palabras dentro de una oficina, pero no se llega a la queja formal; lo arreglan entre compañeros ahí mismo o en un partido de fútbol (Informante de gobierno regional)

Por comentarios [sí ha habido], pero no que se haya presentado formalmente la queja. Hay comentarios, que tal cosa, que tal otra. Me he podido percatar que en algunas oficinas hay afiches de no discriminación, pero en la práctica sí ocurre. Vienen a decirme: “¿Cómo es posible que esta persona me haya dicho esto?” [y] tiene que ver con discriminación (Informante de gobierno regional)

Eso va a promover el respeto hacia los demás trabajadores. Porque a veces de manera despectiva puede decir: “Oye, negro”, “oye serrano, ven para acá”, “oye papito”. Hasta el tono de voz dice mucho (Informante de gobierno regional)

De esta manera, posibles situaciones de discriminación no llegan a canalizarse en un proceso de queja formal. Solo dentro de dos entidades se propuso la reflexión de que las situaciones de discriminación se encuentren lo suficientemente normalizadas para no llegar a la queja formal:

Lo ideal es que no exista, pero la segunda opción, que podría ser la más factible es que se haya normalizado ciertas conductas, que quien realiza estas conductas no lo considere como discriminación, y quien lo recibe este trato no se sienta seguro de poder comunicarlo abiertamente que ha sufrido un acto de discriminación (Informante de ministerio).

No los consideran importantes [factores de discriminación]. No está tanto en la cotidianidad. No pasa a la queja [la experiencia de discriminación]. Algún personal piensa que si pone una queja va a ir a mayores, mejor lo deja así. Quizá mi compañero no lo quiso hacer. Hay una alta sensibilidad en el personal. Quizá alguien piense que una situación es de discriminación cuando en realidad no lo es. Hay mucha subjetividad (Informante de gobierno regional).

En este punto, cabe preguntarse por la pertinencia de imponer, con un enfoque de arriba hacia abajo, la implementación de medidas que promuevan el enfoque intercultural. Esto, ya que los propios gestores de RH solo muestran una débil adhesión al enfoque y tienen dificultades para identificar el fenómeno de discriminación racial como un problema, a pesar de que hay indicios de que el problema existe, aunque invisibilizado.

## **Compromiso**

Los/as informantes otorgan (declarativamente) una alta importancia a la promoción de los valores/principios del enfoque intercultural. Esto no se condice, por supuesto, con el hecho

de que se desconozca la norma relacionada al enfoque y que tampoco se hayan realizado, en la mayoría de las entidades, acciones relacionadas a la implementación del enfoque.

Los testimonios apuntan que el enfoque no se implementa por dos factores principales: (i) el factor de desconocimiento y (ii) que la implementación de medidas de interculturalidad tendría que estar relacionada a situaciones de conflicto visibles entre trabajadores. Al no reconocer que estas situaciones se presentan (al menos abiertamente), resultaría difícil sustentar la necesidad de implementar este enfoque.

Finalmente, la mayoría de los/as informantes indicaron que la promoción de valores/principios del enfoque intercultural era más bien una declaración de principios antes que una práctica cotidiana que los/as trabajadores/as tengan interiorizado cognitivamente. Esto es consistente con el hecho de que no conozcan la norma, no implementen acciones relacionadas al enfoque y que la mayoría no pueda dar una definición consistente de la misma. Con respecto a los/as informantes que reportan que en su entidad la aplicación de los principios del enfoque es una práctica cotidiana, esto tendría que ver más con el hecho de no identificar conflictos visibles entre trabajadores, pero no necesariamente se deriva de un ejercicio reflexivo que otorgue relevancia a los valores, principios e instrumentos del enfoque.

#### **4. Conclusiones**

El estudio recogió información cualitativa a partir de entrevistas y un grupo focal. Mediante estos instrumentos se pudo recoger información sobre aspectos relacionados a los niveles de conocimiento, implementación, adhesión y compromiso respecto a los enfoques transversales de inclusión. En el siguiente segmento, se establecerán las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los hallazgos de cada enfoque de inclusión.

Respecto al enfoque de género, encontramos que las definiciones del enfoque que los/las informantes manejan tienen más que ver con valores sociales asociados a la equidad de género y no discriminación. En menor medida, se elaboran definiciones técnicas del enfoque de género orientadas a la gestión pública o a RH.

Los/as informantes pueden identificar unos pocos mecanismos del enfoque de género propios de algunos procesos específicos de RH. Por ejemplo, en selección, atención de casos de hostigamiento sexual, lenguaje inclusivo y capacitaciones. Esto explicaría que la aplicación de



la norma sobre género se encuentre repartida en algunos equipos técnicos o gestores de RH, lo que fomentaría trabajar cada mecanismo o instrumento de manera aislada. Por otro lado, se podría decir que los/as informantes desconocen (en su mayoría) los mecanismos que no tienen carácter de obligatoriedad, como el diagnóstico de hostigamiento sexual laboral y o el reporte de casos en la plataforma Estado sin Acoso. Las capacitaciones o charlas sobre el enfoque de género suelen realizarse a iniciativa de las entidades rectoras (Ministerio de la Mujer y SERVIR). Es más difícil que estas se realicen como parte del Plan de Capacitaciones interno de las entidades.

En relación a la funcionalidad del enfoque de género aplicado a RH, algunos testimonios indican que hay consistencia interna en la normativa de género. Sin embargo, los resultados de la aplicación de la norma no son del todo positivos, en parte porque se encuentran resistencias por parte de algunos sectores de trabajadores frente al enfoque. Esto se explica por factores socioculturales conservadores por parte de los/as trabajadores/as que van en contra de la visión de cambio y ampliación de derechos civiles que plantea el enfoque de género. Algunos otros factores se relacionarían a la falta de un sistema de gestión de la información sobre el tema, capacidades internas especializadas y el alto nivel de burocratización para la toma de decisiones.

En relación a la adhesión que muestran los/as informantes al enfoque de género, se puede deducir que asocian la implementación del enfoque solo a la aplicación de algunos instrumentos específicos de carácter obligatorio. Por esta razón, la aplicación de la norma estaría más bien relacionada con los/as servidores/as que cumplen dichas funciones, siendo que los/as demás servidores/as solo estarían sujetos/as a recibir charlas de sensibilización. La resistencia a participar en capacitaciones del enfoque también demuestra una débil adhesión al enfoque por parte de los/as servidores/as.

En lo concerniente al compromiso del enfoque de género en RH, los/as informantes dan una alta valoración a la promoción de los valores y principios del enfoque, así como a los espacios y mecanismos institucionales que los faciliten. La aplicación del enfoque tendría el beneficio de mejorar el clima laboral y reconocer las brechas de género en el mundo del trabajo. Esto, sin embargo, se contradice con el compromiso que luego muestran para con el enfoque, pues estiman que es básicamente una declaración de principios antes que una práctica cotidiana, interiorizada por los/as servidores/as.

El enfoque de género se trataría, pues, de un enfoque asumido por el Estado peruano que propone una serie de principios, valores, normas e instrumentos que se deberían transversalizar en los diferentes sistemas administrativos de gestión, incluyendo el SAGRH. Ello demandaría que los/as servidores/as públicos/as, como los/as gestores/as de RH, se apropien cognitivamente y técnicamente de este enfoque. Sin embargo, encontramos que los/as propios/as gestores/as identifican que esto es más bien una declaración de principios dada “de la boca para afuera” antes que una práctica cotidiana interiorizada.

En el enfoque de discapacidad encontramos que la mayoría de los/as informantes tiene dificultades para formular definiciones elaboradas del enfoque. La mayoría de las definiciones se formulan en clave asistencialista más que para establecer garantías para el ejercicio de un derecho por parte de personas con discapacidad. También se identificó un pequeño énfasis en plantear definiciones a partir de la descripción aspectos de infraestructura.

La mayoría de informantes supo identificar los principales mecanismos del enfoque de discapacidad en RH, como son los ajustes razonables (en selección y lugar de trabajo), acciones de sensibilización para tramitar el carné de Conadis, la cuota laboral y el bono en el proceso de selección. Sin embargo, los/as informantes demuestran manejar nociones limitadas o contradictorias sobre los objetivos y alcances de estas medidas. Casi ninguna entidad ha recibido asistencia técnica, capacitación o acompañamiento en materia de discapacidad por parte de las entidades rectoras (Conadis y SERVIR).

En relación a la adhesión a los mecanismos del enfoque en RH, los/as informantes sí consideran que el enfoque debe ser transversalizado en los procesos de RH, pero solo en función de los mecanismos de selección (bono, ajustes razonables en selección) y ajustes razonables en el lugar de trabajo.

Respecto a la cuota laboral, se puede decir que la idoneidad de la norma está en entredicho, tanto por la dificultad de contar con postulantes con discapacidad idóneos (por la baja profesionalización de las personas con discapacidad) como por la naturaleza propia del objetivo (medir numéricamente la inclusión a través de cuotas). En relación a los ajustes razonables, se identifica que los/as informantes manejan nociones limitadas sobre el alcance de los mismos. Estas suelen asociarse a disposiciones para el tránsito de personas con discapacidad motora (rampas, ascensores, ubicar lugar de trabajo en el primer piso), mas no se manejan criterios de

diseño universal, ni hay estándares o protocolos para la implementación de los ajustes razonables. Estos se implementan en la medida que un/a trabajador/a con discapacidad lo demande. También se asume que los ajustes razonables implican medidas que permitan o faciliten el tránsito, pero no el trabajo de los/as servidores/as con discapacidad.

Para el nivel de compromiso, encontramos que los/as informantes otorgan un alto valor a la promoción de los principios y valores del enfoque de discapacidad, así como a la promoción de las herramientas de gestión del enfoque en RH. Esto, sin embargo, se contradice con las dificultades que tiene la implementación de este enfoque en la práctica. Ante la pregunta sobre la promoción del enfoque (si era una declaración de principios o una práctica cotidiana), hubo una ligera inclinación a considerarla como declaración de principios. Cuando la respuesta era que se consideraba una práctica cotidiana, esto respondía más bien a las actitudes de respeto para con los/as trabajadores/as con discapacidad por parte del personal antes que al despliegue de todo un enfoque con normas e instrumentos técnicos.

El análisis de la implementación del enfoque intercultural en RH tuvo limitaciones particulares debido a que se trata del enfoque de inclusión menos regulado y menos conocido por parte de los/as gestores/as de RH. A pesar de contar con una política nacional para la transversalización del enfoque, y contar con algunas aplicaciones al SAGRH, se trata de un enfoque poco reconocido por parte de los/as gestores/as de RH. Cabe señalar que en el marco normativo del SAGRH, el enfoque intercultural aparece principalmente incorporado dentro de los lineamientos de algunos procesos, pero de manera más bien denominativa y sin mayor detalle para su implementación. Por ejemplo, se recomienda el uso de lenguas originarias (en procesos de capacitación y comunicación interna) en lugares donde exista población que hable lenguas originarias, pero no se especifica cómo determinar estos lugares. Por ejemplo, los centros urbanos pueden alcanzar un número importante de hablantes de lenguas originarias, donde la ciudad de Lima alberga a la mayoría de quechuahablantes en el país. La normativa entonces, puede inducir a confusiones.

Los/as informantes tuvieron dificultades para dar definiciones del enfoque intercultural y para identificar herramientas o aplicaciones prácticas del enfoque en los procesos de RH. Las definiciones proporcionadas fueron bastante generales, con un énfasis en valores como el respeto y la tolerancia y para identificar el uso de idiomas originarios. Solo en unas pocas entidades han realizado capacitaciones en lenguas originarias y en tres se realizaron charlas contra la discriminación.

Cuando se indagó por la relación del enfoque con las funciones de las ORH (nivel de adhesión), la mayoría respondió afirmativamente que el enfoque guardaba relación con las funciones de las ORH. Ello a pesar de las dificultades que tienen para dar una definición del enfoque y para identificar sus instrumentos. Por otro lado, casi todos/as los/as informantes negaron que en sus entidades se presentaran situaciones de discriminación y solo un par de informantes plantearon la reflexión de que se trataba de un fenómeno invisibilizado y que no llega a ser canalizado a procesos administrativos bajo la figura de acoso moral.

De manera parecida a los enfoques anteriores, los/as informantes otorgan un alto grado de importancia a la promoción de los valores y principios del enfoque intercultural y a los espacios y mecanismos para lograr estos objetivos. Sin embargo, al indagar si la promoción del enfoque en la entidad era una declaración de principios o una práctica cotidiana interiorizada por los/as trabajadores/as (nivel de compromiso), la mayoría respondió que era una declaración de principios. Ello es consistente con el desconocimiento del enfoque, tanto en sus principios y valores como en la aplicación en la práctica de sus instrumentos. Del análisis de testimonios se puede establecer que ningún enfoque de inclusión logra el nivel compromiso que se propuso en la metodología del estudio, ya que se identifican inconsistencias o cuestionamientos directos a nivel conocimiento, implementación, adhesión y compromiso.

Finalmente, se pueden identificar algunos factores comunes que permitirían plantear recomendaciones en común. Por ejemplo, la importancia de trabajar la incorporación de los enfoques transversales de inclusión en los documentos de gestión y planificación de las ORH, como los planes de desarrollo de personas, los planes de comunicación interna, etc. También se destaca la necesidad de contar con cajas de herramientas o guías de implementación de cada enfoque, pensados para los procesos del SAGRH.

También se debe fortalecer la gestión de la información para la toma de decisiones, contando con diagnósticos y/o registros de información con indicadores específicos y desagregados por género, factores de discapacidad e identificación étnico-racial. Esto puede incluirse en el diagnóstico de cultura y clima laboral u otro diagnóstico *ad hoc* que se realice para un enfoque específico. Finalmente, es importante fortalecer las acciones de capacitación continua y especializada, así como las acciones de sensibilización sobre los enfoques transversales de inclusión. Para ello se puede pensar en una estrategia de institucionalización de acciones de capacitación especializada y sensibilización en fechas conmemorativas:

- Día de la Lucha contra el Hostigamiento Sexual Laboral: (27/02).
- Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer: (25/11)
- Día de los Pueblos Originarios y el Diálogo Intercultural: (12/10)
- Día Nacional de la Persona con Discapacidad en el Perú: (16/10)

Para la realización de estas medidas, es necesario que las entidades cuenten con la asistencia técnica y capacitación especializada por parte de las entidades rectoras (SERVIR, Conadis, Ministerio de la Mujer, Ministerio de Cultura). En los tres enfoques se reconoce, de manera implícita o explícita, la escasez de RH con capacidades para la puesta en marcha de las medidas. Es importante priorizar el fortalecimiento de estos enfoques, tanto en el marco normativo del SAGRHR como en el funcionamiento (en la práctica) de las ORH de los tres niveles de gobierno, con el fin de fortalecer culturas institucionales que apuesten por la igualdad y la inclusión, y que favorezcan el clima laboral.

## Referencias

- Alegría, A. (2020). La controversia en torno al enfoque de género en el currículo nacional de educación básica en el Perú por parte de la campaña #ConMisHijosNoTeMetas. *La Colmena* (13), 8-17. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/lacolmena/article/view/23438>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2015). *El reto de la inserción laboral de las personas con discapacidad en el servicio civil peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/878241-el-reto-de-la-insercion-laboral-de-las-personas-con-discapacidad-en-el-servicio-civil-peruano>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2024a). *Resultados del Diagnóstico de Conocimientos al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRHR, 2023*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7252379/22126-informe-final-del-iii-censo-y-diagnostico-orh-2023.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2024b). *Personas con discapacidad en el empleo público: análisis y propuesta de cálculo de la cuota de empleo en la administración pública*. <https://www.gob.pe/es/i/6266346>
- Decreto Legislativo N° 1450, que modifica el Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, Rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, y la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1692078-25>

- Hall, B. (Ed.). (2021). *Gender equality in public administration*. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-12/UNDP-UPitt-2021-Gender-Equality-in-Public-Administration-EN3.pdf>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2013). *Estrategia nacional de desarrollo e inclusión social incluir para crecer*. <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/1332/estrategia-nacional-desarrollo-inclusion-social-incluir-crecer>
- Ministerio de Cultura. (2015). *Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural*. <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/2012/politica-nacional-transversalizacion-enfoque-intercultural>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2018). *Lineamientos y herramientas para la transversalización del enfoque de discapacidad en los Programas Sociales del MIDIS*. <https://www.gob.pe/institucion/midis/informes-publicaciones/355-enfoque-de-discapacidad>
- Nureña, C. (2016). Los caminos sinuosos de la interculturalidad en las políticas de salud en el Perú. En *Primer Simposio de Antropología Médica en el Perú: "Articulando investigadores/as y delineando una agenda al 2020"*, 21 de mayo de 2016. [https://www.researchgate.net/publication/334130073\\_Los\\_caminos\\_sinuosos\\_de\\_la\\_interculturalidad\\_en\\_las\\_politicas\\_de\\_salud\\_en\\_el\\_Peru](https://www.researchgate.net/publication/334130073_Los_caminos_sinuosos_de_la_interculturalidad_en_las_politicas_de_salud_en_el_Peru)
- Pari Pérez, K. (2022). *Enfoque intercultural y administración de recursos humanos en las direcciones desconcentradas de cultura en Huancavelica y Junín, 2022* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/101447>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *Igualdad de género en la administración pública*. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GEPA\\_report\\_SP\\_Web\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GEPA_report_SP_Web_0.pdf)