



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

PROYECTO FINAL DE CARRERA:

Guía y práctica de estrategias de comunicación multimodal como eje de gestión para la
inclusión laboral de personas sordas

Autores

Delgado Perdomo, Sofía Andreina
Mariño Jimenez, Ana Paula
Mejias Rodriguez, Mary Fernanda
Moreno Romero, Milagros Del Carmen

Tutor

González, Mariana

Caracas, junio del 2026

Derecho de autor

Quien suscribe, en condición de autores del trabajo titulado **“Guía y práctica de estrategias de comunicación multimodal como eje de gestión para la inclusión laboral de personas sordas”** declaramos que cedemos a título gratuito, y en forma pura y simple, ilimitada e irrevocable a la Universidad Monteávila, los derechos de autor de contenido patrimonial que me corresponden sobre el presente trabajo.

Conforme a lo anterior, esta cesión patrimonial sólo comprenderá el derecho para la Universidad de comunicar públicamente la obra, divulgar, publicar o reproducirla en la oportunidad que ella así lo estime conveniente, así como, la de salvaguardar nuestros intereses y derechos que nos corresponden como autores de la obra antes señalada.

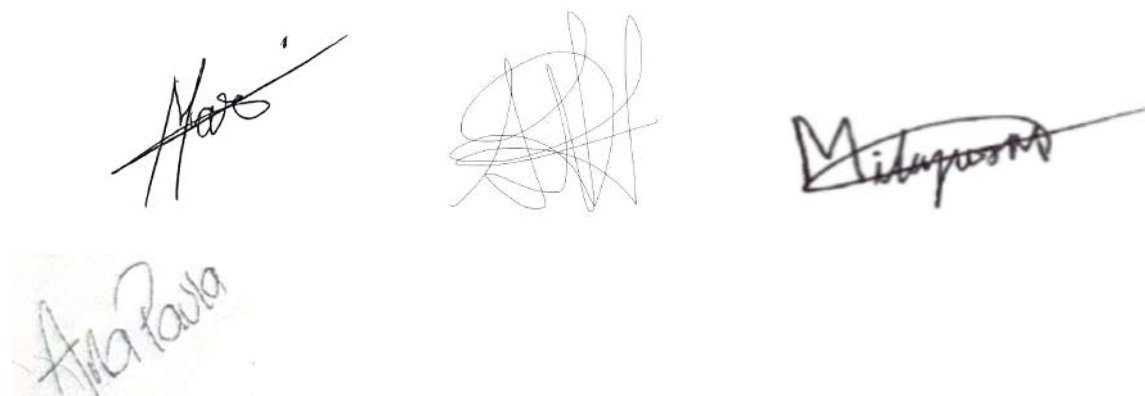
La Universidad en todo momento deberá indicar que la autoría o creación del trabajo corresponde a nuestra persona, salvo los créditos que se deban hacer a la tutoría o a cualquier tercero que haya colaborado o fuere hecho posible la realización de la presente obra.

Autores: Delgado Perdomo, Sofia Andreina

Mariño Jimenez, Ana Paula

Mejias Rodriguez, Mary Fernanda

Moreno Romero, Milagros Del Carmen



En la ciudad de Caracas, el 12 de junio del 2026

Marco internacional y objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

ODS	Descripción	Relación con los Objetivos de la Investigación	Directo	Indirecto
 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	El proyecto garantiza el acceso a formación técnica inclusiva mediante una guía adaptada lingüísticamente. Cumple la meta 4.4 al dotar a personas sordas de competencias técnicas y emprendedoras para facilitar su inserción en el sector productivo.	Directo	

 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	Contribuye a la meta 8.5 al promover el empleo pleno y productivo para personas con discapacidad. La guía elimina barreras comunicativas en las empresas, asegurando que el talento de la comunidad sorda sea valorado en igualdad de condiciones.		Indirecto
--	--	--	--	-----------

	Reducir la desigualdad en y entre los países.	Alineado con la meta 10.2, el trabajo empodera y promueve la inclusión social y económica de un grupo vulnerable. Al sensibilizar a empresas como Crustissimo, se reduce la brecha de oportunidad y se fomenta una cultura de respeto y equidad.		Indirecto
---	--	---	--	------------------

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado, con el corazón lleno de satisfacción, primeramente a Jehová Dios. Él ha sido nuestra guía silencioso en cada noche de estudio y en cada decisión tomada; sin su fortaleza, este camino habría sido inalcanzable.

A nuestras familias, quienes representan el pilar fundamental de nuestras vidas. Gracias por haber creído en nosotros desde el primer instante, incluso cuando nosotros mismos dudamos. Dedicamos este título a nuestros padres, hermanos y abuelos, quienes con sus sacrificios, oraciones y amor incondicional, pavimentaron el camino para que hoy seamos profesionales. Ustedes son la raíz de nuestra perseverancia.

A nuestros amigos, esos que la vida nos regaló y los que esta carrera unió. Gracias por las palabras de aliento cuando más las necesitábamos y por recordarnos que, más allá de la universidad, la amistad es el soporte que hace todo más ligero.

Finalmente, dedicamos este esfuerzo a la comunidad sorda. Este trabajo nace del profundo deseo de ver un mundo más inclusivo, y es para ustedes que entregamos nuestro mayor empeño, esperando que estas páginas sean un paso más hacia una comunicación sin barreras.

Agradecimientos

La culminación de este proyecto no es solo un logro individual del equipo, sino el resultado de la colaboración y el apoyo constante de nuestra tutora Mariana Gonzalez.

Expresamos nuestra más profunda gratitud a Jehová Dios, por darnos la sabiduría, la paciencia y la salud necesaria para superar cada obstáculo presentado en este proceso. Su guía fue el hilo conductor que mantuvo nuestra visión clara y nuestro propósito firme.

A nuestras familias, queremos agradecerles por ser el sustento económico y emocional. Gracias por entender nuestras ausencias, por los cafés compartidos de madrugada y por ser ese lugar seguro al cual siempre pudimos regresar para recargar energías. Su confianza en nuestras capacidades fue el motor que nos impulsó a no rendirnos nunca.

A nuestros amigos y compañeros, les agradecemos por cada mano tendida. Gracias por las jornadas de estudio que se convirtieron en momentos de risas, por los consejos técnicos y por estar presentes en los días grises. Su ayuda fue fundamental para que hoy pudiéramos entregar este trabajo con orgullo.

Agradecemos también a nuestra casa de estudios y a cada profesor que, con su exigencia y conocimiento, nos formó como comunicadores. Gracias a nuestra tutora por creer en la relevancia de un tema tan sensible y necesario como la inclusión de las personas sordas, brindándonos las herramientas para convertir una idea en una realidad profesional.

A todos los que, de manera directa o indirecta, aportaron un grano de arena para que este sueño se hiciera realidad: Gracias eternas.

ÍNDICE

RESUMEN.....	8
Palabras clave.....	8
INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO.....	9
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Justificación	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	
ANTECEDENTES.....	14
Antecedentes internacionales.....	14
Antecedentes latinoamericanos.....	16
Antecedentes nacionales.....	16
Síntesis del vacío investigativo.....	18
BASES TEÓRICAS	
Comunicación inclusiva y accesibilidad.....	18
Autores referenciales.....	20
Cultura sorda.....	21
Conceptos estratégicos básicos.....	21
BASES LEGALES Y NORMATIVAS	
Marco jurídico nacional.....	21
MARCO CONTEXTUAL: CRUSTISSIMO	
Descripción de la necesidad.....	29
PRESUPUESTO.....	31
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS.....	39

Resumen

A pesar de los avances en derechos humanos, muchas organizaciones mantienen modelos comunicacionales puramente auditivos que excluyen a las personas sordas de procesos críticos como el reclutamiento, reuniones y comunicación interna. En el contexto venezolano, esta problemática es especialmente relevante, pues persiste una brecha entre el marco jurídico, que reconoce el derecho al trabajo digno y al uso de la Lengua de Señas Venezolana, y su aplicación efectiva.

Esta investigación propone una guía de estrategias de comunicación inclusiva diseñada para disminuir dichas barreras laborales. Bajo un enfoque de diseño universal y comunicación multimodal, el trabajo identifica necesidades de ajustes razonables y el uso estratégico de tecnologías (desde soporte visual hasta inteligencia artificial) para garantizar que la información sea perceptible y comprensible.

La propuesta incluye un entrenamiento presencial de sensibilización y herramientas prácticas que fortalezcan la cultura organizacional. El resultado es una propuesta integral que convierte la accesibilidad en un valor transversal, potenciando el talento individual y garantizando la participación plena, autónoma y en igualdad de condiciones de la comunidad sorda en el entorno laboral.

Palabras clave: Comunicación Inclusiva, Inclusión Laboral, Diseño Universal, Accesibilidad, Comunidad Sorda.

Introducción

La comunicación es el proceso fundamental que permite la interacción humana y el desarrollo de cualquier estructura social u organizacional. Sin embargo, cuando los canales y mensajes no se diseñan considerando la diversidad de los interlocutores, la comunicación deja de ser un puente para convertirse en una barrera.

En el contexto laboral venezolano, esta realidad presenta desafíos significativos para la comunidad sorda, quienes a menudo se encuentran en entornos que no contemplan su identidad lingüística ni las herramientas necesarias para una interacción plena. Lejos de ser una limitación individual, la problemática radica en un entorno diseñado bajo un paradigma exclusivamente auditivo que ignora a las personas sordas.

En Venezuela, esta exclusión contraviene los principios fundamentales establecidos en nuestra Carta Magna. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en sus artículos 81 y 101, no solo reconoce el derecho de las personas con diversidad funcional a una vida plena y al ejercicio de sus capacidades, sino que establece la obligación del Estado y de las instituciones de garantizar el uso de la Lengua de Señas Venezolana (LSV) como un derecho cultural y lingüístico.

Pese a este marco legal, las estadísticas reflejan una brecha alarmante: se estima que un alto porcentaje de la población sorda en edad productiva enfrenta barreras de acceso al empleo. Según la Confederación Sordos de Venezuela (Conсорven -2024), el 44% de las personas con discapacidad están fuera del mercado laboral venezolano, y del 56% que trabaja, solo el 20% lo hace en el sector privado debido a la falta de ajustes razonables en los modelos de gestión comunicacional.

Este trabajo de investigación surge de la necesidad de repensar la comunicación corporativa desde una perspectiva de accesibilidad universal. No se trata simplemente de un cumplimiento normativo, sino de una evolución estratégica; una organización inclusiva es aquella donde la información fluye sin obstáculos, para lograr que cada talento aporte su máximo potencial.

La creación de esta guía responde a la urgencia de dotar a las empresas de herramientas concretas para transformar su cultura. Al implementar estrategias de comunicación multimodal, la organización no solo beneficia al colaborador sordo, sino que optimiza la claridad de los procesos para la totalidad del personal, lo que reducirá el ruido informativo y mejorará el clima organizacional.

A lo largo de esta investigación, se exploran los fundamentos legales y teóricos que sustentan el derecho a la comunicación. Se analizan las barreras comunicativas, digitales y actitudinales que persisten en las empresas y se proponen estrategias prácticas, desde el uso de la LSV y el intérprete, hasta la implementación de subtítulos y tecnologías para la autonomía comunicativa.

Estas soluciones han sido diseñadas para impactar de manera transversal según el área donde se desempeñe el colaborador: desde procesos de Talento Humano (reclutamiento y selección), hasta la Comunicación Interna (reuniones, circulares y clima), para garantizar una experiencia de usuario y una lectura agradable que facilite la apropiación del contenido.

Finalmente, el trabajo presenta una propuesta de implementación y mejora continua. Se demuestra que la comunicación inclusiva es una inversión en eficiencia que beneficia a todos los niveles de la organización, lo que puede demostrar que cuando las barreras se eliminan, el trabajo en equipo fluye mejor.

Capítulo 1: El Problema

1.1. Planteamiento del problema

En el ámbito organizacional contemporáneo, la comunicación es el eje que garantiza la productividad y la cohesión de los equipos. Sin embargo, persiste una brecha significativa en la inclusión laboral de personas sordas debido a la predominancia de modelos comunicacionales dependientes exclusivamente del audio. Esta exclusión no se origina en la falta de capacidad del individuo, sino en las barreras comunicativas, digitales y actitudinales presentes en las empresas.

Si bien no es una generalización aplicable a la totalidad del sector empresarial, se observa que procesos críticos como el reclutamiento, las reuniones de equipo y la formación interna suelen carecer de ajustes razonables, esta falta de adecuación técnica y metodológica impide que la comunicación sea bidireccional y accesible.

El desconocimiento estructural sobre la diversidad de perfiles comunicativos dentro de las organizaciones, que abarca desde personas usuarias de la Lengua de Señas Venezolana (LSV) hasta personas que dependen de la lectura labiofacial o del apoyo de sistemas de subtítulo, genera entornos en los que la información no es plenamente perceptible ni utilizable.

Según Consorven (2024), el 44% de las personas con discapacidad en Venezuela está fuera del mercado laboral, y solo el 20% trabaja en el sector privado, a pesar de la Ley Especial para las Trabajadoras y Trabajadores con Discapacidad. Esta desconexión no constituye un hecho aislado, sino la consecuencia de una visión corporativa que históricamente ha confundido la integración con la inclusión.

Mientras la integración se limita a la incorporación física de la persona sorda en el espacio laboral, sin modificar las dinámicas de comunicación existentes, la verdadera inclusión exige una transformación de la cultura organizacional mediante la formación estratégica y el diseño universal.

La problemática radica en que muchas empresas consideran la accesibilidad como una actividad puntual o un requisito administrativo, y no como un proceso de aprendizaje institucional. Este enfoque fragmentado impide que el personal oyente

desarrolle las competencias necesarias para interactuar de manera efectiva y promueve las barreras actitudinales y digitales. Como resultado, la información crítica sobre procesos, seguridad y metas organizacionales no llega de manera equitativa, vulnera la igualdad de oportunidades y la cohesión del equipo.

Al no existir programas de formación que eduquen a la organización sobre cómo gestionar el empoderamiento comunicativo, se desaprovecha el talento humano y se mantiene un modelo de exclusión sistémica. Esta investigación propone que la solución no sea solo 'dar acceso', sino formar a la organización para que la accesibilidad sea un valor transversal, consciente y permanente, donde la tecnología y el factor humano se alineen para garantizar que cada mensaje sea comprendido por todos los perfiles, sin excepción.

1.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general: Desarrollar una guía de estrategias de comunicación inclusiva que eliminen las barreras de acceso comunicacional y promuevan la autonomía laboral de las personas sordas.

Objetivos específicos:

- Determinar las barreras comunicativas y digitales existentes en los procesos de reclutamiento y trabajo diario.
- Identificar las herramientas tecnológicas y ajustes razonables necesarios para garantizar una comunicación multimodal.
- Proponer lineamientos de diseño universal para la creación de contenidos corporativos accesibles.

1.3. Justificación

La presente investigación se sustenta por la persistente exclusión laboral de las personas sordas en Venezuela. El 44% de la población con discapacidad permanece fuera del mercado laboral y solo el 20% accede al sector privado. Esta exclusión no surge por falta de capacidades, sino por barreras comunicativas, digitales y actitudinales en modelos organizacionales exclusivamente auditivos.

La problemática se agrava por estigmas sociales y desconocimiento que estigmatizan la Lengua de Señas Venezolana (LSV) inferior a un idioma. Las empresas carecen de ajustes razonables en procesos clave como reclutamiento, reuniones y comunicación interna. Esto reproduce ciclos de desempleo y dependencia pese a un marco jurídico protector.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, arts. 81 y 101) y leyes como la Ley para las Personas con Discapacidad (2024) garantizando el uso de la LSV, la inclusión laboral y la accesibilidad universal. Sin embargo, existe una brecha crítica entre norma y aplicación, donde las empresas priorizan el cumplimiento formal sobre transformaciones estructurales, perpetuando prejuicios y limitando el talento presente en cada persona sorda.

Esta contradicción genera inequidad social, pérdidas económicas y una menor innovación organizacional, debido a que las empresas desaprovechan perspectivas únicas en un contexto caracterizado por la escasez de mano de obra calificada. Por lo tanto, la exclusión de las personas de la comunidad sorda, no solo limita el desarrollo equitativo, sino que compromete la sostenibilidad y la competitividad en el entorno corporativo actual.

La comunicación inclusiva supera la noción de una simple obligación ética o el cumplimiento de cuotas legales; se consolida como un eje estratégico fundamental que potencia la innovación, optimiza el clima organizacional y fortalece la reputación corporativa. Bajo los principios del Diseño Universal, se garantiza que la información fluya sin barreras dentro del entorno laboral, una aproximación que no solo beneficia de manera directa a los colaboradores sordos, sino que eleva la calidad comunicativa y la competitividad de toda la empresa.

Desde una perspectiva institucional, esta investigación propone un cambio de paradigma que transita de la simple integración física de las personas con discapacidad auditiva hacia una inclusión estratégica. Este enfoque implica la formación integral de la organización mediante la sensibilización del personal oyente y el rediseño de los flujos informativos bajo los principios del Diseño Universal.

Dicha visión garantiza la producción de mensajes accesibles desde su origen, lo que eleva la claridad y la efectividad comunicativa para todos los colaboradores, al

tiempo que reduce las ambigüedades y los errores operativos derivados de una gestión informativa deficiente.

Desde el ámbito social, este proyecto empodera a la comunidad sorda venezolana. Transforma estigmas en oportunidades mediante herramientas concretas que fomentan autonomía y participación plena. Esta propuesta se alinea con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y los ODS 8 y 10.

En el plano práctico-institucional, la guía ofrece a las empresas una hoja de ruta escalable, además de ello implementa una comunicación multimodal y diseño universal, optimiza procesos, reduce errores informativos y mejora el clima laboral para todos los perfiles, posicionando incluso, la inclusión como inversión estratégica en competitividad.

Finalmente, desde la dimensión académica, este estudio se posiciona como un aporte significativo para la comunicación social y la gestión organizacional en Venezuela, al explorar la intersección entre tecnologías de vanguardia y accesibilidad. A diferencia de antecedentes como los de Rangel (2021) o Minolli (2008), que se limitan a diagnosticar la problemática, esta investigación propone una hoja de ruta práctica y escalable, validada por expertos en Lengua de Señas Venezolana como Oviedo y Pérez Hernández. Asimismo, destaca la importancia de las TIC accesibles y de una sensibilización continua dentro de las organizaciones y promueve un enfoque de mejora constante que impulsa la transformación de la cultura organizacional, de este modo, la inclusión deja de ser un elemento accesorio para convertirse en un valor transversal que integra el talento sin distinción del perfil auditivo.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

A nivel internacional, la inclusión laboral de personas sordas ha sido abordada principalmente desde la accesibilidad comunicacional, la adaptación de entornos de trabajo y la sensibilización de los equipos humanos. En este sentido, distintos

organismos e instituciones han desarrollado manuales y guías dirigidas a mejorar la interacción con personas sordas en contextos laborales y de atención al público.

En este mismo orden de ideas, *El Manual para comunicación con personas sordas* elaborado por Naciones Unidas en Guatemala (año de publicación) constituye un antecedente relevante, ya que propone orientaciones concretas para favorecer una comunicación más clara, respetuosa y accesible, apoyándose en la participación de organizaciones vinculadas a la comunidad sorda. Este tipo de documentos demuestra que la accesibilidad comunicacional es entendida, en diversos contextos, como una condición indispensable para la participación efectiva de las personas sordas en espacios sociales y laborales.

De igual manera, la *Guía práctica de accesibilidad para personas sordas* de la Confederación Nacional de Sordos de España (CNSE) representa un referente importante, ya que aborda temas como subtítulos, señalización accesible, lectura fácil, comunicación escrita clara y apoyos para facilitar la comprensión de la información.

A ello se suman las *Directrices para la inclusión de trabajadores sordos en entornos TIC*, elaboradas por el proyecto europeo Digital Sign Language, donde se destaca la necesidad de incorporar ajustes razonables, herramientas tecnológicas y estrategias de comunicación inclusiva en el lugar de trabajo. Estas experiencias internacionales confirman que la inclusión laboral de personas sordas no depende únicamente de la voluntad de contratación, sino de una estructura organizacional capaz de eliminar barreras comunicativas y de ofrecer apoyos concretos para garantizar la participación plena.

Asimismo, algunas empresas han desarrollado experiencias que evidencian la posibilidad real de avanzar hacia modelos de inclusión laboral más consistentes. Por ejemplo, ACCIONA, una empresa española multinacional líder en desarrollo y gestión de infraestructuras sostenibles, ha difundido prácticas vinculadas con la inclusión de personas sordas en su cultura organizacional, lo que resalta la importancia del lenguaje claro, la sensibilización interna y la adaptación de los procesos de trabajo.

Este tipo de experiencias empresariales muestra que la inclusión puede ser implementada de forma estratégica cuando existe una política institucional clara, acompañada de acciones formativas y comunicacionales.

Antecedentes latinoamericanos

En América Latina también se observan investigaciones y propuestas orientadas a la inclusión laboral de personas sordas, aunque con enfoques diversos. La tesis de Minolli (2008) sobre la *Integración de sordos en el ámbito laboral de empresas privadas* “constituye un referente importante, en tanto analiza la relación entre el entorno empresarial y las posibilidades reales de inserción laboral de esta población.

Este tipo de estudios permite reconocer que la inclusión de personas sordas en el trabajo requiere más que una decisión administrativa; exige cambios en la comunicación interna, en la cultura organizacional y en la disposición de las empresas para realizar ajustes razonables.

De manera complementaria, la literatura disponible en la región muestra interés por la condición laboral de las personas sordas, las actitudes de los empleadores y las barreras que persisten en los entornos productivos. La presencia de estos estudios evidencia que el tema ha sido progresivamente incorporado a la agenda académica y social latinoamericana, especialmente en relación con los derechos de las personas con discapacidad y su participación en igualdad de condiciones. Sin embargo, aunque existen avances, la mayor parte de estos trabajos se centra en diagnósticos generales o en lineamientos institucionales, más que en una guía práctica y especializada dirigida a empresas para la contratación e inclusión comunicacional de personas sordas.

Antecedentes nacionales

En el contexto venezolano, la inclusión laboral de personas con discapacidad también ha sido objeto de investigación, aunque de manera todavía limitada en lo que respecta a la población sorda y a la dimensión comunicacional. Entre los antecedentes más relevantes se encuentra el estudio de Rangel sobre la inclusión

laboral de los trabajadores con discapacidad auditiva en una empresa del sector de alimentos, el cual evidenció la importancia de la lengua de señas y de las estrategias comunicacionales para favorecer la interacción entre trabajadores con y sin discapacidad.

Esta investigación puso en evidencia que la inclusión laboral no se agota en el acceso al puesto de trabajo, sino que requiere condiciones que permitan el intercambio, la comprensión mutua y la participación efectiva dentro de la organización.

Otro antecedente venezolano significativo es la investigación sobre las *actitudes del empleador y condición laboral del sordo* en el municipio Libertador, desarrollada en la Universidad de Los Andes, la cual permitió identificar que las percepciones empresariales inciden de forma directa en las oportunidades de inserción laboral de las personas sordas.

Del mismo modo, la revisión sobre *avances y dificultades de grandes organizaciones venezolanas frente a la inclusión de personas con discapacidad* muestra que persisten obstáculos culturales, estructurales y comunicacionales que limitan la incorporación real de este grupo poblacional al mercado de trabajo. Estos hallazgos confirman que, en Venezuela, la inclusión laboral continúa siendo un reto pendiente, especialmente cuando se trata de personas sordas y de su acceso a entornos comunicativamente accesibles.

A ello se suma la evidencia difundida por instituciones y medios sobre las barreras que enfrentan las personas con discapacidad en Venezuela y la necesidad de fortalecer políticas de inclusión laboral efectivas. En este contexto, también resultan relevantes las experiencias de organizaciones nacionales vinculadas a la promoción de la inclusión, que han desarrollado acciones de asesoría y acompañamiento a empresas en temas de discapacidad. No obstante, aunque estas iniciativas constituyen avances importantes, no se identifica con claridad una propuesta venezolana específicamente orientada a diseñar una guía de comunicación inclusiva para empresas, acompañada de un proceso de sensibilización y de herramientas prácticas para contratar e integrar personas sordas en el ámbito laboral.

Síntesis del vacío investigativo

En conjunto, los antecedentes revisados permiten afirmar que sí existen investigaciones, manuales, guías y experiencias empresariales relacionadas con la inclusión laboral de personas sordas en el contexto latinoamericano e internacional. No obstante, en el caso venezolano, los estudios encontrados abordan el tema de forma parcial, ya sea desde la actitud del empleador, la inclusión laboral en términos generales o la revisión de barreras estructurales, sin evidenciar una propuesta integral centrada en la comunicación inclusiva como eje articulador de la contratación, la sensibilización y la participación plena de las personas sordas.

Por esta razón, la presente investigación se justifica por su pertinencia social y académica, y puede ser presentada como una propuesta novedosa en el contexto venezolano, al integrar en una sola guía elementos de accesibilidad comunicacional, sensibilización empresarial y herramientas de inclusión laboral dirigidas a la población sorda.

2.2. Bases teóricas

Comunicación inclusiva y accesibilidad: Se fundamenta en la adaptación de los entornos y mensajes para que sean comprensibles y practicables por todas las personas en igualdad de condiciones.

- **Comunidad sorda y perfiles comunicativos:** La comunidad sorda es heterogénea; incluye desde usuarios de lengua de señas (como primera lengua) hasta personas bilingües que dominan el idioma escrito y el apoyo visual.
- **Lengua de señas venezolana (LSV):** Es una lengua agráfa, natural, visual, gestual y espacial con una gramática propia. En el entorno laboral, el intérprete actúa como un facilitador clave para garantizar la participación efectiva.
- **Comunicación multimodal y diseño universal:** Herramientas tecnológicas cien por ciento (100%) accesibles, consiste en combinar audio, visuales, texto y gestos para que el mensaje no dependa de un solo formato. Proponen que el entorno no debe "parcharse" para unos pocos, sino diseñarse desde el

inicio para todos. En lugar de depender de un solo canal (solo audio en una reunión), se utilizan múltiples modos:

Modo Visual: Apoyos gráficos, vídeos con señas y esquemas.

Modo Textual: Subtítulos en tiempo real o transcripciones.

Modo Gestual: Uso de la lengua de señas y lenguaje no verbal.

Esto garantiza que si un canal falla o no es accesible para el receptor, la información llegue a través de los otros canales para eliminar la exclusión desde la arquitectura del mensaje.

- **Tecnologías de información y comunicación (TIC) accesibles:** El uso de sistemas de transcripción en tiempo real, subtitulado y herramientas de inteligencia artificial permite simplificar y adaptar mensajes según la lógica comunicativa de la persona sorda.
- **Tecnología de asistencia (TA):** Se entiende por Tecnología de Asistencia al conjunto de herramientas, software y sistemas diseñados para potenciar la autonomía y facilitar el desempeño de personas sordas. Estos recursos actúan como mediadores que transforman la información del entorno en estímulos visuales o táctiles, con el fin de lograr que el flujo comunicativo sea equitativo y permitir que cada individuo interactúe con su entorno de manera plena y eficiente. La incorporación de tecnologías de asistencia en el ámbito corporativo responde a la necesidad de crear entornos laborales accesibles. Al priorizar herramientas que faciliten la interacción de las personas sordas, la organización transita hacia un modelo de comunicación humana donde el foco está en la eliminación de barreras y el aprovechamiento del potencial de cada colaborador.

Autores referenciales

- **Alejandro Oviedo:** Lingüista venezolano, Doctor en Filología por la Universidad de Los Andes y profesor titular en la West Saxony University of Applied Sciences (Alemania). Pionero en la lingüística de lenguas de señas, autor de "Un estudio sobre la estructura de las señas de la LSV" (2003) y

becario Humboldt. Su trabajo demuestra que la LSV posee gramática compleja (configuraciones manuales, orden SOV) y estructura espacial propia, no "mímica". Enfatiza reconocer a la comunidad sorda como minoría lingüística con identidad cultural propia.

- **Yolanda Pérez H:** Profesora de Educación Especial para Sordos en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IPC), Doctora y Magíster en Lingüística. Referente en formación de intérpretes LSV y estudios sobre la comunidad sorda venezolana. Autora de "La norma en la Lengua de Señas Venezolana" (2006) y coautora de "El estudio de la LSV" (2004). Destaca el intérprete como puente comunicativo profesional esencial —no caridad— para el ejercicio de derechos en ámbitos público y privado, para defender el bilingüismo bicultural.
- **Henry Rumbos:** Profesor del Departamento de Educación Especial del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC). Su enfoque se centra en la inclusión social y los derechos de las personas con diversidad funcional en Venezuela, para aportar a la visión de accesibilidad como derecho humano fundamental. Sus contribuciones han sido determinantes para entender el marco legal nacional post-Constitución 1999 y ha promovido la formación pedagógica inclusiva.
- **Dra. Ana María Morales García:** Profesora del Instituto Pedagógico de Caracas (UPEL-IPC). Autora de "La Educación del Sordo en Venezuela: Una visión crítica" (2010, con Yolanda Pérez) y "Ser Sordo: Una mirada desde la diferencia" (2011). Sus investigaciones exploran la educación e inserción de personas sordas, para reforzar que el entorno organizacional y social —no la condición auditiva— genera las barreras a la participación plena.
- **Claudia Jaimes:** Profesora a dedicación exclusiva en UPEL-IPC, líder de la Cátedra de Educación para Sordos y Magíster en Lingüística. Diplomada en LSV. Sus aportes refuerzan que las barreras organizacionales y sociales, más que la discapacidad auditiva, impiden la inserción plena de personas sordas, y así, promueve también la pedagogía inclusiva bilingüe-bicultural.

Cultura sorda

Es el conjunto de valores, tradiciones, normas de comportamiento y formas de identidad propias de la comunidad sorda. No se define por la falta de audición, sino por el uso de una lengua visual y una experiencia de vida compartida. Incluye:

- Identidad Lingüística: El orgullo por la lengua de señas.
- Normas Sociales: Maneras específicas de llamar la atención, contacto visual constante y la importancia de la iluminación en los espacios.

Conceptos estratégicos básicos

- Estrategia: Es un conjunto de acciones planificadas y articuladas que buscan resolver un problema específico.
- Barreras Comunicativas: Son los obstáculos que impiden que el mensaje llegue o se entienda. Pueden ser:
 - Físicas: Mala iluminación que impide ver al intérprete.
 - Semánticas: Uso de tecnicismos que no tienen una seña clara o no se explican visualmente.
 - Actitudinales: El miedo o prejuicio de los compañeros de trabajo que evita que interactúen con la persona con discapacidad.

2.2. Bases legales y normativas

Marco jurídico nacional

El sustento legal de la presente investigación se erige sobre un sólido andamiaje normativo que reconoce la comunicación como un derecho humano inalienable y un pilar fundamental para el ejercicio de la ciudadanía. En Venezuela, el ordenamiento jurídico ha evolucionado hacia un modelo social que trasciende la visión asistencialista y establece obligaciones claras para que las organizaciones, tanto públicas como privadas, garanticen entornos laboralmente accesibles.

Este marco comienza en la cúspide de la pirámide jurídica con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual blinda el derecho al trabajo y a la

libre expresión sin discriminación, y se desarrolla a través de leyes orgánicas y normativas técnicas que definen los ajustes razonables necesarios para la autonomía de la comunidad sorda. A continuación, se detallan las bases legales que fundamentan la necesidad de transformar la cultura organizacional hacia un modelo de empoderamiento comunicativo:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)

- **Artículo 81:** Es el pilar fundamental de esta tesis. Establece que toda persona con discapacidad tiene derecho al ejercicio pleno de su personalidad y de sus capacidades, y que el Estado, con la participación de la sociedad, debe garantizarles el respeto a su dignidad humana, la formación profesional y el acceso a un empleo acorde con sus condiciones. Asimismo, reconoce el derecho de las personas sordas a comunicarse a través de la **lengua de señas venezolana**.

Ley para las personas con discapacidad

- **Incorporación laboral (Art. 26, 27 y 28):** La ley establece la obligatoriedad de que los órganos y entes públicos, así como las empresas privadas, incorporen a su nómina al menos un 5% de personas con discapacidad de forma permanente.
- **Uso de intérpretes y subtitulado (Art. 19):** Estipula que los medios de comunicación y las instituciones deben garantizar la inclusión de subtítulos, traducción a la lengua de señas y otras formas de comunicación necesarias para asegurar el acceso a la información de las personas con discapacidad auditiva.

La investigación se sustenta en el marco jurídico internacional y las directrices técnicas de accesibilidad:

- **Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad:** Marco global que promueve la eliminación de barreras y el derecho a la comunicación.

- **Objetivos de desarrollo sostenible (ODS):** Específicamente aquellos enfocados en el trabajo decente y la reducción de las desigualdades.
- **Directrices WCAG 2.1:** Estándares internacionales de accesibilidad web que garantizan que los contenidos digitales sean perceptibles y comprensibles.

Marco Contextual: Crustissimo

1. Historia

Crustissimo nació en Venezuela hace dos décadas como un emprendimiento familiar enfocado en la panificación de alta calidad. En sus inicios, la empresa centró sus operaciones como proveedor estratégico para el sector de hotelería y restauración.

Con el paso de los años, su visión de expansión y la excelencia en sus procesos artesanales e industriales le permitieron dar el salto al mercado masivo, logrando posicionar sus productos en las principales cadenas de supermercados del país. Hoy en día, es una marca consolidada que simboliza la resiliencia y el compromiso con la producción nacional bajo el lema *"Horneamos País"*.

2. Misión, visión y valores

Misión: Elaborar y comercializar productos de panadería y consumo masivo con altos estándares de calidad. Buscamos brindar soluciones deliciosas, prácticas y accesibles para toda la familia, apoyando el desarrollo de la industria local y acompañando a los venezolanos en todo momento.

Visión: Ser la marca de alimentos líder y preferida en los hogares venezolanos, reconocida por la excelencia, innovación y diversidad de su portafolio, destacando tanto en los anaqueles de los principales supermercados como en la mesa de nuestros consumidores.

Valores

Calidad: Compromiso absoluto con el uso de las mejores materias primas y procesos de producción para garantizar productos frescos y nutritivos.

Pasión por el trabajo: Dedicación diaria puesta en la elaboración de cada producto para llevar alegría y sabor a los consumidores.

Innovación constante: Búsqueda activa de nuevas opciones y extensiones de línea (desde panes y panqués hasta papas y ahora chocolates) adaptadas a las necesidades nutricionales y gustos modernos.

Compromiso con el país: Fomento del crecimiento económico y el bienestar de la comunidad bajo nuestra premisa corporativa Juntos, Horneamos País.

3. Organigrama

Estructura organizacional RRHH Crustissimo

Gerente Corporativo de Capital Humano: Posición principal que dirige la estrategia de talento, compensación y relaciones laborales.

Analista de Selección y Reclutamiento: Encargado de captar y evaluar el talento para planta y áreas administrativas.

Coordinador de Nómina y Administración de Personal: Gestiona beneficios, incidencias, pagos y cumplimiento legal laboral.

Coordinador de Capacitación y Desarrollo de personal: Fija los planes de formación y asegura los protocolos de seguridad industrial para los operarios.

4. Alcance y personal

El alcance de la empresa es nacional, con una presencia dominante en la región capital y central de Venezuela. Cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente 1000 empleados, distribuidos entre maestros panaderos, personal administrativo, logística y ventas. Es una organización que valora la estabilidad laboral y la formación continua de su gente.

5. Clientes

B2B (Empresas): Hoteles, restaurantes y servicios de catering que requieren productos de panadería premium.

- **Sector Retail (Consumo Masivo):** Es su canal más fuerte actualmente. Sus productos (pan de sándwich, integrales, pretzels) se comercializan en las principales cadenas de supermercados y farmacias del país, tales como:
 - **Automercados Plaza's**
 - **Gama (Excelsior Gama)**
 - **Farmatodo**
 - **Central Madeirense**
- **Sector Horeca (Hoteles, Restaurantes y Caterings):** Mantienen su esencia original siendo proveedores de panadería artesanal e industrial para:
- **Cadenas de hoteles:** (Como el Eurobuilding o el Marriott, donde históricamente el sector hotelero ha sido su cliente clave).
- **Restaurantes y Franquicias:** Negocios de comida rápida y gourmet que utilizan sus panes de hamburguesa o pretzels como base de sus platos.
- **Aliados de distribución:** Trabajan de la mano con **Corporación JSL**, que es su brazo logístico y administrativo, asegurando que el producto llegue fresco a cada rincón de la región central y capital.
- **B2C (Consumidor final):** Familias venezolanas que adquieren sus productos (panes de molde, pretzels, tortillas, pan gallego) a través de grandes superficies y bodegones. Dada la presencia de Crustissimo en grandes cadenas como Farmatodo o Gama, la implementación de una guía para personas sordas no solo beneficia a la empresa interna, sino que proyecta

una imagen de Responsabilidad Social ante sus aliados comerciales más importantes, creando un efecto multiplicador de inclusión en el sector retail de Venezuela.

6. Estrategias usadas

Crustissimo ha optado por una estrategia de preparación estructural, al no haber contratado personal sordo previamente, la empresa decidió que su primera fase debe ser la sensibilización y capacitación de sus líderes de Recursos Humanos.

- Investigación y Desarrollo de Capacidades: Antes de abrir vacantes, la empresa busca informarse y adquirir herramientas (como la *Guía Empresarial para Personas Sordas*) para garantizar que, cuando se realice la primera contratación, el entorno sea seguro, accesible y productivo tanto para el colaborador sordo como para el equipo oyente.
- Mitigación de Barreras Comunicativas: El uso de la guía como herramienta de formación inicial permite que el personal administrativo comprenda la cultura sorda y los ajustes razonables necesarios antes de iniciar los procesos de reclutamiento.

7. Análisis DOFA

Estrategias de crecimiento (FO): La empresa debe aprovechar su valor de innovación constante y su reconocimiento de marca para posicionarse como pionera en el sector de alimentos en Venezuela mediante la adopción de protocolos de inclusión laboral. Al alinear su lema corporativo "Juntos, Horneamos País" con la implementación de la *Guía Empresarial para Personas Sordas*, Crustissimo no solo cumple con el marco legal vigente, sino que refuerza su reputación como una organización con alto compromiso social, convirtiéndose en un referente de excelencia para sus aliados comerciales y consumidores.

Estrategias de adaptación (DO): Para superar la falta de experiencia previa en la gestión de talento de personas con discapacidad auditiva, la empresa utilizará la guía como base para la capacitación técnica de sus coordinadores de selección y reclutamiento. Esta acción permitirá transformar los procesos de captación tradicionales en modelos accesibles, reduciendo las barreras comunicativas

iniciales. Asimismo, la coordinación de capacitación y desarrollo podrá adaptar los protocolos de seguridad industrial existentes hacia formatos visuales y señas técnicas, garantizando un entorno de trabajo seguro y eficiente para futuros operarios sordos.

Estrategias de defensa (FA): Ante la amenaza de escasez de personal capacitado en el área técnica de panificación, Crustissimo puede diferenciarse de la competencia al abrir sus puertas a la comunidad sorda, un sector de la población que busca activamente profesionalización y estabilidad. Al ser una marca líder y preferida, la empresa tiene la fortaleza necesaria para atraer a este talento humano diverso, asegurando una fuerza laboral leal y comprometida que se sienta plenamente integrada en la cultura organizacional.

Estrategias de supervivencia (DA): Finalmente, para mitigar el riesgo de una integración fallida por fallas en la comunicación, es fundamental la sensibilización del equipo de capital humano. El objetivo es crear un ecosistema organizacional preparado que evite la rotación de personal y garantice que el colaborador sordo no solo ingrese a la empresa, sino que permanezca y se desarrolle en ella. La guía actúa aquí como un escudo preventivo que minimiza la incertidumbre y profesionaliza el trato hacia la discapacidad desde el primer contacto administrativo.

Es importante destacar que, aunque Crustissimo no cuenta actualmente con empleados sordos en su nómina, la organización ha manifestado una voluntad explícita de apertura hacia este colectivo. La intervención realizada en este proyecto responde a esa necesidad de preparación previa, transformando la incertidumbre inicial en un plan de acción concreto mediante la sensibilización del personal clave y la adopción de protocolos de comunicación accesibles.

8. Análisis Pestel

Político: Venezuela cuenta con un marco regulatorio que promueve la inclusión, destacando la *Ley para las Personas con Discapacidad*. Sin embargo, la implementación de políticas públicas de empleo para personas sordas es limitada, lo que delega en la empresa privada la responsabilidad de crear sus propios protocolos de adaptación, como el que se propone en esta tesis.

Económico: La economía venezolana presenta retos de inflación y fluctuación cambiaria. No obstante, el sector de alimentos (panificación) es uno de los más resilientes. Crustissimo, al ser una marca con 20 años de trayectoria, posee la estabilidad para invertir tiempo en la formación y sensibilización de su personal, viendo la inclusión no como un gasto, sino como una inversión en capital humano diverso.

Social: Existe una creciente conciencia social sobre la diversidad e inclusión. La comunidad sorda en Venezuela es un grupo demográfico que busca activamente la profesionalización. La apertura de Crustissimo a "prepararse" antes de contratar refleja un cambio de paradigma social: pasar de la caridad a la inclusión profesional responsable.

Tecnológico: El uso de redes sociales y plataformas digitales en Venezuela es masivo. Esto representa una oportunidad para que la Guía Empresarial se digitalice o se apoye en códigos QR dentro de la planta de Crustissimo, facilitando que el personal sordo acceda a instrucciones visuales o en Lengua de Señas Venezolana (LSV) a través de dispositivos móviles.

Ecológico (Ambiental): Crustissimo se alinea con tendencias de sostenibilidad en sus procesos productivos. El uso de la guía en formato digital también contribuye a la reducción de papel dentro de los procesos de capacitación de Recursos Humanos, alineándose con una cultura organizacional de eficiencia.

Legal: El cumplimiento de la normativa laboral vigente es estricto. La empresa debe asegurar que sus procesos de contratación sigan los lineamientos de la *LOTTT (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras)*. La guía asegura que este cumplimiento legal se haga de forma efectiva, garantizando el derecho al trabajo de las personas con discapacidad auditiva en igualdad de condiciones.

9. Mapa de públicos

Público Interno (RRHH y Operaciones):

- **Gerente Corporativo de Capital Humano:** Decisor estratégico para la aprobación de políticas de inclusión.
- **Coordinador de Selección y Reclutamiento:** Usuario principal de la guía para adaptar las entrevistas y captación de personal sordo.
- **Coordinador de Capacitación:** Responsable de usar la guía para asegurar que los protocolos de seguridad industrial sean accesibles (visuales) para operarios sordos.
- **Operarios de Planta:** Compañeros de trabajo que requieren sensibilización para una convivencia efectiva.

Público externo:

- **Consumidores finales:** Familias venezolanas que valoran el compromiso social de la marca ("Juntos, horneamos país").
- **Aliados comerciales (supermercados):** Cadenas que ven en Crustissimo un proveedor con altos estándares de Responsabilidad Social.

Descripción de la necesidad:

La pertinencia de esta investigación se fundamenta en el diagnóstico preliminar realizado en la organización venezolana Crustissimo, una empresa con 20 años de trayectoria en el mercado nacional que se destaca por la diversidad y calidad de sus productos. Con el propósito de evaluar el estado actual de sus políticas de gestión humana de cara a la diversidad, se estableció un abordaje metodológico inicial con el equipo de Recursos Humanos.

Este acercamiento técnico se centró en determinar si la institución contaba con colaboradores con discapacidad auditiva dentro de su nómina, así como en identificar la existencia de programas previos de formación orientados a la inclusión corporativa y la accesibilidad comunicacional.

El diagnóstico reveló una brecha institucional crítica: la organización no disponía de personal sordo en su estructura laboral ni de capacitaciones previas en materia de inclusión social. Ante esta realidad, se evidenció la necesidad latente de preparar estratégicamente a la empresa para futuros procesos de contratación inclusiva.

La ausencia de competencias conceptuales y prácticas dentro del departamento de gestión humana representaba la principal barrera para la inserción segura, sostenible y productiva de personas con discapacidad auditiva, lo que justificó el diseño e implementación de una intervención inmediata.

Como respuesta a la necesidad detectada, se ejecutó una jornada de capacitación teórico-práctica basada en la *Guía y práctica de estrategias de comunicación multimodal como eje de gestión para la inclusión laboral de personas sordas*. Este instrumento formal no solo funcionó como un mecanismo de transferencia de conocimientos, sino también como una herramienta diagnóstica para sensibilizar al equipo de Recursos Humanos sobre las adecuaciones organizacionales mínimas requeridas para la acogida de este talento.

La intervención abordó cuatro pilares fundamentales para la transformación de la cultura corporativa. En primer lugar, se debatió sobre la construcción de una cultura de inclusión en el entorno laboral, superando los sesgos asistencialistas. En segundo lugar, se analizó la accesibilidad en la comunicación y en los espacios físicos de trabajo. Como tercer eje, se instruyó sobre la adaptación de herramientas y procesos operativos, demostrando cómo ajustar los canales informativos tradicionales. Finalmente, se facilitó una introducción práctica a la Lengua de Señas Venezolana (LSV), proporcionando al equipo de captación las competencias lingüísticas iniciales para interactuar en un entorno de trabajo bilingüe y accesible.

El enfoque central de esta intervención se concentró en la dimensión comunicativa como factor vinculante del éxito organizacional. Se detectó que los flujos informativos internos de la empresa estaban diseñados de manera exclusiva para un personal oyente, lo que generaba un entorno con potenciales barreras de comprensión ante la llegada de talento con discapacidad auditiva. Por esta razón, la capacitación priorizó el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva y el uso de canales alternativos. Se enseñó al equipo directivo y de captación a diversificar sus mensajes mediante soportes visuales, textuales y gestuales, garantizando que el proceso de emisión y recepción de instrucciones operativas elimine cualquier tipo de ruido comunicacional y asegure un entorno laboral bilingüe, simétrico y de mutuo entendimiento.

Finalmente, la resolución de esta necesidad comunicacional proyecta un impacto multifactorial de alto valor estratégico para la corporación. Más allá del cumplimiento operativo, la implementación de un sistema bilingüe y accesible robustece la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la organización y consolida una sólida reputación corporativa en el mercado actual.

Esta transformación eleva la percepción de la imagen institucional hacia un modelo de negocio ético, consciente y competitivo. Asimismo, a nivel interno, la adopción de estas estrategias multimodales transforma el clima laboral al promover la igualdad de oportunidades, incentivar la empatía mutua y estrechar los lazos de colaboración interpersonal entre todos los miembros de la organización.

c. Presupuesto

Categoría	Descripción	Tipo de Recurso
Logística y movilidad	Traslados para entrevistas, visitas a la Asociación de Sordos, reuniones con la tutora y visitas presenciales a Crustissimo.	Gastos operativos (20\$)
Atenciones y protocolo	Refrigerios y atenciones durante las sesiones de trabajo presenciales con la tutoría técnica.	Gastos administrativos (5\$)

Suscripciones digitales	Licencias de <i>Canva Pro</i> y <i>CapCut Pro</i> para el diseño gráfico de la guía y la edición profesional de los videos accesibles.	Herramientas tecnológicas (15\$)
Equipos	Computadora, dispositivos móviles y conexión a internet para la redacción y diseño.	Recursos propios

9. Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió evidenciar que la exclusión de las personas sordas en el entorno laboral no responde a limitaciones individuales, sino a deficiencias estructurales en los modelos de comunicación organizacional. La predominancia de canales exclusivamente auditivos configura entornos inaccesibles que restringen la participación plena y el ejercicio del derecho a la comunicación en igualdad de condiciones.

A partir del análisis teórico y contextual, se constató que, si bien en Venezuela existe un marco jurídico que reconoce la Lengua de Señas Venezolana (LSV) y promueve la inclusión laboral, persiste una brecha significativa entre la normativa y su aplicación efectiva dentro de las organizaciones. Esta desconexión se traduce en la ausencia de ajustes razonables, desconocimiento de la diversidad comunicativa y limitaciones en los procesos de gestión humana.

En este sentido, la investigación permitió comprender que la comunicación inclusiva no debe concebirse como una acción aislada ni como un requisito administrativo, sino como un eje estratégico que impacta directamente en la eficiencia organizacional, el clima laboral y el aprovechamiento del talento humano. La incorporación de principios de Diseño Universal y comunicación multimodal

demuestra que es posible transformar los entornos laborales para hacerlos accesibles desde su concepción.

Uno de los principales aportes de este estudio radica en el diseño de una guía de estrategias de comunicación inclusiva, orientada a proporcionar herramientas prácticas y aplicables en contextos empresariales reales. Esta propuesta no solo facilita la inclusión de personas sordas en procesos de reclutamiento, inducción y comunicación interna, sino que también contribuye a optimizar la claridad de los mensajes para todo el personal, reduciendo el ruido comunicacional.

Desde el plano práctico, la experiencia desarrollada con la organización objeto de estudio permitió identificar la importancia de la sensibilización previa como fase fundamental para la implementación de procesos inclusivos. La ausencia inicial de conocimientos sobre accesibilidad y cultura sorda evidenció que la principal barrera no es técnica, sino formativa. En este sentido, la capacitación del equipo de Recursos Humanos se posiciona como un punto de partida clave para garantizar entornos laborales más equitativos.

Asimismo, se evidenció que la integración de tecnologías de información y comunicación accesibles, junto con el uso de intérpretes de Lengua de Señas Venezolana, constituye un recurso fundamental para garantizar la autonomía comunicativa de las personas sordas. Estas herramientas, en conjunto con estrategias multimodales, permiten diversificar los canales de transmisión de la información y asegurar su comprensión por parte de distintos perfiles comunicativos.

En el ámbito metodológico, el proceso de investigación reafirmó la relevancia del contacto directo con las organizaciones y la necesidad de comprender sus dinámicas internas para diseñar propuestas ajustadas a la realidad. La intervención realizada permitió no solo validar la pertinencia de la guía, sino también generar un proceso de reflexión organizacional en torno a la inclusión y la accesibilidad.

Finalmente, se concluye que la implementación de estrategias de comunicación inclusiva no solo responde a un principio de equidad social, sino que representa una oportunidad para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Cuando la comunicación se diseña para todos, se potencian las capacidades

individuales, se mejora la interacción entre los equipos y se construyen entornos laborales más justos, eficientes y humanos.

10. Recomendaciones

En el presente apartado se plantean una serie de recomendaciones orientadas tanto a la organización objeto de estudio como a futuras investigaciones y proyectos similares, con el fin de garantizar la sostenibilidad de las estrategias propuestas y fortalecer la comunicación inclusiva en el entorno laboral.

En primer lugar, se recomienda a la empresa mantener un proceso continuo de formación y sensibilización en materia de comunicación inclusiva. La capacitación inicial debe complementarse con sesiones periódicas dirigidas a todo el personal, especialmente a los departamentos de Recursos Humanos, Comunicación Interna y líderes de equipo. Esto permitirá consolidar una cultura organizacional basada en la accesibilidad, evitando que las estrategias implementadas se perciban como acciones aisladas.

Asimismo, es fundamental que la organización integre la comunicación inclusiva como un eje transversal dentro de sus procesos internos. Esto implica que, desde el diseño de los mensajes corporativos, se incorporen principios de comunicación multimodal, combinando recursos visuales, textuales y gestuales que garanticen la comprensión de la información por parte de todos los colaboradores, independientemente de su perfil comunicativo.

Se recomienda también la implementación progresiva de tecnologías de información y comunicación accesibles, tales como sistemas de subtitulado en tiempo real, herramientas de transcripción automática y recursos audiovisuales adaptados. Estas herramientas deben ser evaluadas y seleccionadas en función de su pertinencia, facilidad de uso y adaptabilidad al contexto organizacional, con el objetivo de fortalecer la autonomía comunicativa de las personas sordas.

De igual manera, resulta pertinente establecer protocolos claros para la inclusión de intérpretes de Lengua de Señas Venezolana (LSV) en espacios formales de comunicación, como reuniones, capacitaciones y procesos de inducción. La planificación anticipada de estos recursos garantizará una participación equitativa y

evitará improvisaciones que puedan generar barreras en la transmisión de la información.

Por otra parte, se recomienda a la organización desarrollar mecanismos de evaluación y seguimiento de las estrategias implementadas. La aplicación de encuestas internas, entrevistas y espacios de retroalimentación permitirá identificar oportunidades de mejora, medir el impacto de las acciones inclusivas y ajustar los procesos de manera continua.

En relación con el diseño de la guía propuesta en esta investigación, se sugiere que ésta sea actualizada de forma periódica, incorporando nuevas herramientas tecnológicas, cambios en la normativa vigente y aprendizajes derivados de su aplicación práctica. Esto garantizará su vigencia y utilidad en un entorno organizacional dinámico.

Para futuros proyectos de investigación, se recomienda profundizar en el impacto de la comunicación inclusiva en variables organizacionales como la productividad, el clima laboral y la retención del talento. Asimismo, sería pertinente ampliar el estudio a otras empresas del sector privado venezolano, con el fin de comparar resultados y validar la aplicabilidad del modelo propuesto en distintos contextos.

Finalmente, se sugiere promover alianzas estratégicas entre empresas, instituciones académicas, intérpretes de Lengua de Señas Venezolana y organizaciones vinculadas a la comunidad sorda. Estas colaboraciones permitirán fortalecer los procesos de inclusión laboral desde una perspectiva integral, asegurando que las acciones implementadas respondan a las necesidades reales de la población beneficiaria.

Referencias bibliográficas:

- ACCIONA. (s.f.). *La inclusión laboral de las personas sordas*. People ACCIONA.
<https://people.accion.com/es/inclusion-y-diversidad/inclusiones-personas-sordas>
- Acceso a la Justicia. (2022). *Ley Orgánica para la Inclusión, Igualdad y Desarrollo Integral de las Personas con Discapacidad*.

<https://accesoalajusticia.org/ley-organica-para-la-inclusion-igualdad-y-desarrollo-integral-de-las-personas-con-discapacidad/>

- Asamblea Nacional Constituyente. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. <https://pdba.georgetown.edu/Parties/Venezuela/Leyes/constitucion.pdf>
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2022). *Ley de Intérpretes Públicos*. <https://www.asambleanacional.gob.ve/leyes/sancionadas/ley-de-interpretres-publicos>
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2023). *Ley especial para trabajadores con discapacidad* [PDF]. <https://www.asambleanacional.gob.ve/>
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2024). *Ley orgánica para la inclusión, igualdad y desarrollo integral de las personas con discapacidad*. Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (CONAPDIS). <http://conapdis.gob.ve/wordpress/ley>
- Confederación Nacional de Sordos de España. (s.f.). *Guía práctica de accesibilidad para personas sordas*. CNSE. <https://www.cnse.es/media/k2/attachments/Guia-Accesibilidad-CNSE-PS.pdf>
- Confederación Sordos de Venezuela (CONSORVEN). (2024, 24 de octubre). 44% de las personas con discapacidad están fuera del mercado laboral. Banco & Negocios. <https://www.bancaynegocios.com/consorven-44-porciento-de-las-personas-con-discapacidad-estan-fuera-del-mercado-laboral/>
- Cultura Sorda. (s. f.). <https://www.cultura-sorda.org/>
- European Digital Framework for Sign Language Users. (2023, febrero 27). *Directrices para la inclusión de trabajadores sordos en entornos TIC* [Versión final borrador]. https://digitalsignlanguage.eu/wp-content/uploads/2023/06/EUDFSL_IO3_EmployersGuidelines_FinalDraft_230227_ES.pdf
- Inclúyeme.com. (2025, 4 de marzo). *Cómo promover un entorno laboral inclusivo para personas con discapacidad auditiva*. <https://www.incluyeme.com/como-promover-un-entorno-laboral-inclusivo-para-personas-con-discapacidad-auditiva/>

- Instituto Nacional Contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo. (s.f.). *Guía de buenas prácticas en accesibilidad cognitiva*. <https://www.argentina.gob.ar/inadi>
- Minolli, C. B. (2008). *Integración de sordos en el ámbito laboral de empresas privadas* [Tesis de maestría]. Cultura Sorda. <https://www.cultura-sorda.org/wp-content/uploads/2015/04/Tesis-Minolli-2008.pdf>
- Morales García, A. M., & Pérez Hernández, Y. M. (2010). *La educación del sordo en Venezuela: Una visión crítica*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas. https://www.cultura-sorda.org/wp-content/uploads/2015/03/Morales-y-Perez-La_educacion_del_sordo_Venezuela_2010.pdf
- Naciones Unidas. (2020). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Naciones Unidas Guatemala. (s.f.). *Manual para comunicación con personas sordas*. Oficina del Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala. <https://guatemala.un.org/es/273706-manual-para-comunicación-con-personas-sordas>
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (s. f.). *Convención internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad*. <https://acnudh.org/hoja-informativa-convencion-internacional-sobre-los-derechos-de-las-personas-con-discapacidad/>
- Osorio Romero, G. J., Linares Callalli, C. I., Muñoz Raya, D., & Osorio Romero, R. I. (s. f.). *Guía introductoria de comunicación accesible* [PDF]
- Oviedo, A. (2000). *Un estudio sobre la estructura de las señas de la Lengua de Señas Venezolana (Parte 1)* [Libro inédito]. Universidad de Los Andes. https://www.cultura-sorda.org/wp-content/uploads/2015/03/Oviedo_Estructura_LSV_Parte1_de_6.pdf
- Pérez Hernández, Y. M. (s. f.). [Categoría de autor]. Cultura Sorda. <https://www.cultura-sorda.org/category/autores/p-r/perez-h-yolanda-m/>

- Rangel, K. (2021). Inclusión laboral de los trabajadores con discapacidad auditiva en una empresa del sector de alimentos. *La Inet*, 14(27). <http://www.servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv14n27/art05.pdf>
- Universidad Católica Andrés Bello. (s.f.). Avances y dificultades de grandes organizaciones venezolanas en materia de inclusión laboral. *Revista de Relaciones Industriales y Laborales*, (48). <https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2017/10/INV-IIES-REV-002-Avances-y-dificultades-de-grandes-organizaciones-venezolanas>
- Universidad de Los Andes. (2019). *Actitudes del empleador y condición laboral del sordo en el municipio Libertador* [Trabajo de investigación]. Repositorio Digital BDigital ULA. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/21272>

12. Anexos

Anexo 1. Presentación del taller

MAYO 2026

COMPROMETIDOS CON LA INCLUSIÓN



Enlace: [Presentación de las estrategias de comunicación multimodal como eje de gestión para la inclusión laboral de personas sordas.pdf](#)

Este recurso fue utilizada durante el encuentro con el equipo de Recursos Humanos de la empresa Crustissimo como material de apoyo para facilitar el desarrollo del entrenamiento. Contiene los principales temas y actividades empleadas durante la sesión.

Anexo 2. Guía de estrategias de comunicación multimodal



Enlace al recurso [Guía de estrategias de comunicación multimodal como eje de gestión para la inclusión laboral de personas sordas .pdf](#)

La “**Guía de estrategias de comunicación multimodal**” es una herramienta que complementa la práctica de acuerdo con las necesidades del entorno laboral; brinda estrategias efectivas para eliminar las barreras auditivas en las empresas mediante el Diseño Universal y tecnologías accesibles. Su objetivo es transformar procesos clave como el reclutamiento y la comunicación interna, garantizando la autonomía, la equidad laboral y la inclusión plena de la comunidad sorda en Venezuela.

Anexos 3. Foto grupal



Este registro evidencia la presentación de las estrategias de comunicación multimodal ante el equipo de Recursos Humanos de la empresa Crustissimo. Durante el encuentro, se expuso la guía metodológica y se instruyó al personal en señas específicas de la Lengua de Señas Venezolana (LSV) adaptadas a las necesidades operativas de su departamento. De esta manera, se consolidó el compromiso institucional hacia la implementación de procesos de captación bilingües, accesibles y con igualdad de oportunidades dentro de la organización.

Anexo 4. Vlog de la práctica y enseñanza de estrategias de comunicación multimodal como eje de gestión para la inclusión laboral de personas sordas.mp4





Enlace al vídeo: [Vlog de la práctica y enseñanza de estrategias de comunicación multimodal como eje de gestión para la inclusión laboral de personas sordas.mp4](#)

Este recurso audiovisual resume la experiencia práctica obtenida durante el desarrollo de la investigación, periodo en el cual se asistió a la Asociación de Sordos de Caracas y al Salón del Reino de los Testigos de Jehová en Bello Monte para interactuar con la comunidad y recopilar testimonios fundamentales que sustentaron el diagnóstico inicial del estudio. De igual manera, el material registra la intervención realizada en la empresa Crustissimo, institución que facilitó el espacio

idóneo para capacitar al personal en competencias lingüísticas básicas de la Lengua de Señas Venezolana (LSV) y en el uso de estrategias de comunicación multimodal.

Testimonios: Este apartado compila una serie de videos de entrevistas breves realizadas a personas sordas activas e inactivas en el campo laboral, con el propósito de conocer de primera mano sus experiencias comunicacionales, sociales y profesionales. A través de estos testimonios concisos, se constatan sus necesidades cotidianas dentro de las organizaciones y se evalúa la factibilidad real de la *Guía y práctica de estrategias de comunicación multimodal*. Estos recursos audiovisuales aportan un sustento verídico y humano a la investigación, al demostrar cómo la propuesta metodológica se alinea directamente con las expectativas de desarrollo e inclusión de la propia comunidad sorda. Cabe destacar que las interpretaciones de cada video son propias y el uso es solo para el trabajo escrito. Estas fueron ofrecidas por intérpretes certificados como Mariana González, tutora de este trabajo, y Yosus Llanos, intérprete de Globovisión, además de la interpretación de Milagros Moreno, integrante del trabajo e hija de padres sordos, quien pudo explicar parte de los recursos.

Anexo 5. Testimonio 1



Enlace a la primera entrevista: [Testimonio de Cira Moran](#)

Este recurso audiovisual expone la entrevista breve realizada a Cira Morán, Presidenta de la Asociación de Sordos de Caracas, quien comparte su experiencia laboral de tres décadas en instituciones como el Metro de Caracas y el Aeropuerto de La Carlota. En su testimonio, Morán identifica las principales barreras comunicacionales que enfrentó en su entorno laboral, de manera específica durante reuniones multifuncionales y en el uso de herramientas tradicionales como el teléfono, situaciones en las que la falta de adaptación de los canales generaba ruidos informativos. Asimismo, la entrevistada enfatiza la necesidad de que las organizaciones implementen talleres de sensibilización, capaciten al personal oyente en Lengua de Señas Venezolana (LSV) y diseñen materiales audiovisuales

accesibles, argumentos que validan la urgencia y pertinencia de la *Guía y práctica de estrategias de comunicación multimodal* propuesta en esta investigación.

Anexo 6. Testimonio 2



Enlace de la segunda entrevista: [Testimonio de persona sorda](#)

Este recurso audiovisual compila la entrevista breve realizada a un colaborador sordo de la empresa Makro, quien expone su experiencia profesional y destaca la importancia de la proactividad del liderazgo en la gestión de la diversidad, al describir cómo su supervisor directo buscaba alternativas constantes para garantizar una comunicación efectiva en el entorno laboral. A partir de esta vivencia, el entrevistado afirma que la *Guía y práctica de estrategias de comunicación multimodal* representa una herramienta de alto valor estratégico para optimizar la accesibilidad comunicacional tanto de personas oyentes como sordas dentro de cualquier organización.

Anexo 7. Testimonio 3



Enlace de la tercera entrevista: [Testimonio de persona sorda](#)

Este video presenta la entrevista breve realizada a una mujer sorda sobre su experiencia laboral en una peluquería.

Anexo 8. Testimonio 4 y 5



Este video presenta la entrevista breve realizada a un hombre y una mujer sordos, quienes comparten sus experiencias laborales generales y validan la pertinencia de la guía de comunicación propuesta. Ambos entrevistados coinciden en que la accesibilidad comunicacional requiere un esfuerzo conjunto.

Enlace de la cuarta y quinta entrevista: [Testimonios de personas sordas](#)

Anexo 9. Testimonio 6

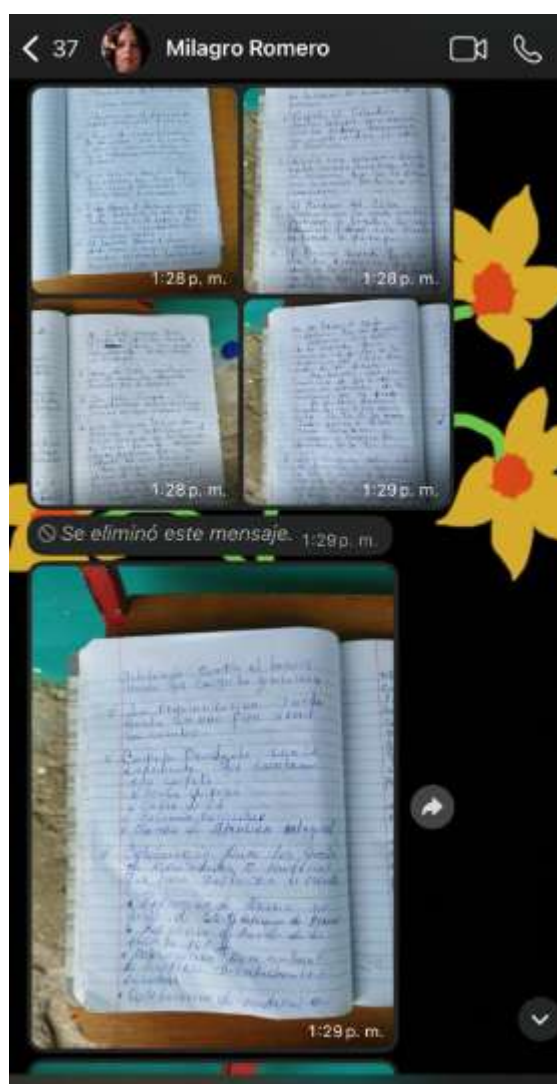


Enlace: [Testimonio de persona sorda](#)

Milagro Romero, madre de Milagros Moreno, ha trabajado para el sector público por más de 20 años, periodo en el cual su jefa actual ha estado presente durante la mitad de ese recorrido. Romero necesita ayuda constante para comprender su entorno laboral, ya que la directiva se dirige a ella a través de hojas escritas cada vez que requieren transmitir información importante; fuera de esta dinámica, la colaboradora carece de una comunicación efectiva con su entorno de trabajo. Este testimonio representa el caso de una persona sorda que no es bicultural y que

depende estrictamente de la Lengua de Señas Venezolana (LSV). Cabe destacar que la narración de este video no constituye una interpretación literal, sino una explicación técnica de la situación de exclusión comunicacional que la ciudadana atraviesa en su cotidianidad laboral.

Anexo 10. Imagen complementaria al anexo anterior



En esta imagen se comprueba cómo la comunicación escrita no reemplaza a la Lengua de Señas Venezolana (LSV) ni cumple con los principios fundamentales de accesibilidad e inclusión laboral. El registro visual demuestra la importancia de esta investigación y la pertinencia de la guía metodológica propuesta, instrumento

diseñado para optimizar los canales de transmisión de información dentro de las organizaciones. Al estructurar flujos informativos simétricos y bilingües, se elimina la dependencia comunicacional que afecta a los colaboradores sordos y se promueve de manera efectiva su autonomía, productividad y pleno desarrollo profesional en el entorno corporativo.