

María Alejandra Neira Montes
Ricardo Becerra Sáenz
Dilia Lucía Prieto Hernández
Luisa Fernanda Berrocal Mora

Guía de servicio inclusivo para personas con discapacidad en el sector de Infraestructura y Energía



Agradecimientos

Esta guía contó con la colaboración de Odile Johnson, Luis Carlos Pérez, Virginia Snyder de la División de Energía (ENE), y de Juan Pablo Salazar de la División Género y Diversidad (GDI), quienes colaboraron en la revisión y complementación del documento. Asimismo, se agradecen los aportes recibidos de Suzanne Duryea de la División Género y Diversidad (GDI), Wilhelm Dalais, Livia Minoja y Beatriz Toribio integrantes de la Unidad de Infraestructura Social (UIS) de INE, Diana Sandoval y Lauramaría Pedraza de la División de Transporte (TSP), quienes contribuyeron con aportes técnicos en sus áreas de competencia.



Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BYNC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

Guía de servicio inclusivo para personas con discapacidad

Recorrido por las distintas etapas a transitar para prestar un servicio que incluya a las personas con discapacidad.

ETAPA 1



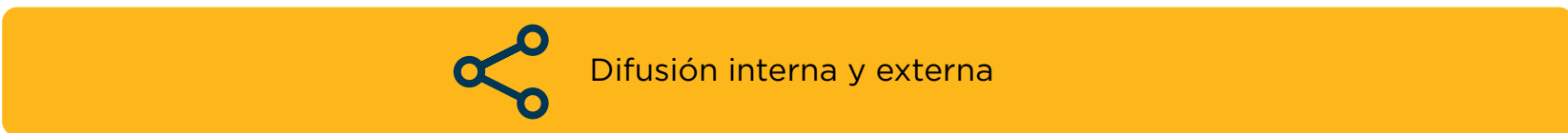
ETAPA 2



Intervenciones según punto de contacto

Formación a todas las personas que interactúen con el cliente	  
Ajustes arquitectónicos	
Ajustes de señalética	
Ajustes de diseño	  
Tecnologías de asistencia	  
Ajustes de comunicación	  

ETAPA 3



Índice

Introducción	5
Glosario	6
Servicio Inclusivo: ¿qué es y cuáles son sus beneficios?	10
1. Creación de una política corporativa de inclusión	12
1.1. Recomendaciones para crear una política corporativa de inclusión	14
2. Ajuste de los procesos de atención al cliente	17
2.1. Conocer de forma general a los clientes y las clientas con discapacidad e identificar sus necesidades particulares de atención	18
2.2. Diseñar el mapa del viaje del cliente e identificar todos los puntos de contacto	19
2.3. Reconocer los momentos de la verdad	21
2.4. Ajustar y actualizar los procesos de atención al cliente	23
3. Formación del personal del área de atención al cliente	25
3.1. Concientización y formación del personal del área de atención al cliente	28
3.2. Componentes esenciales de la capacitación para brindar un trato digno a las personas con discapacidad	30
3.3. Utilización de un lenguaje correcto y respetuoso	33


4. Implementación de ajustes arquitectónicos y de señalética en los puntos de atención presencial	37
4.1. El diseño universal como herramienta del buen servicio	38
4.2. La infraestructura arquitectónica	45
4.3. La señalética	48
4.4. Los espacios	50
5. Atención telefónica	56
6. Atención virtual	62
6.1. Tendencias del entorno digital de las empresas de servicios públicos	62
6.2. Estándares de accesibilidad en la web	67
6.3. Recomendaciones para el personal responsable de dirigir los proyectos	70
6.4. Recomendaciones para el personal responsable de la creación de contenido	71
6.5. Recomendaciones para el personal del área de diseño	72
6.6. Recomendaciones para el equipo responsable del desarrollo y la programación web	73
7. Difusión de las nuevas políticas y los ajustes entre las partes interesadas	76
Conclusiones	79
Bibliografía	80



Introducción





El propósito de esta guía es brindar a las empresas privadas y a los organismos gubernamentales que prestan servicios públicos y de infraestructura herramientas que les permitan promover y facilitar la prestación de un servicio inclusivo para las personas con discapacidad, es decir, “aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”, según la definición contemplada en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006).



Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el mundo hay más de 1.000 millones de personas con algún tipo de discapacidad (cerca del 15% de

la población mundial) y el 80% de esas personas viven en condición de pobreza (OMS y Banco Mundial, 2011). En América Latina y el Caribe, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), hay 85 millones de personas con discapacidad, la mayoría de las cuales manifiestan que se sienten excluidas debido a las barreras que les impiden acceder de forma autónoma y en igualdad de condiciones a diversos entornos físicos, a los servicios de transporte, a la información, a los sistemas de comunicación y a otras instalaciones y servicios públicos disponibles en zonas urbanas y rurales (Naciones Unidas, 2006, art. 9).

Ante esta realidad que impacta de forma significativa en las vidas de millones de personas, y en respuesta a la continua demanda de las personas con discapacidad y de sus familias en pos de que se las





incluya socialmente y se garanticen sus derechos en consonancia con lo establecido en la referida Convención, es clave que los actores relevantes del sector de servicios e infraestructura reconozcan la importancia de su papel y se involucren activamente en mejorar el acceso de esta población a los diferentes servicios e infraestructuras.

Esta guía tiene por objeto contribuir al logro de la meta planteada mediante la presentación de pautas básicas, buenas prácticas y ejemplos internacionales que permitirán mejorar la calidad de los servicios mediante la realización gradual de “ajustes razonables” que cualquier organización puede implementar.

Dichos ajustes suponen sencillas pero significativas transformaciones de las políticas corporativas y de los procesos de atención al cliente en sus diferentes

canales: el presencial, el telefónico y el virtual. Este último canal de atención asume cada día más importancia, ya que permite evitar desplazamientos innecesarios y se basa en el uso de herramientas tecnológicas que permiten el acceso a casi todos los servicios y productos ofrecidos por las empresas.

Esta guía constituye entonces una invitación a promover y facilitar la inclusión de todas las personas, para incrementar la accesibilidad de los establecimientos, los servicios y los productos de forma gradual y adaptarlos a las necesidades de todas las personas a fin de que, independientemente de sus particularidades, todas ellas tengan una experiencia de servicio positiva.




Glosario



Accesibilidad: “La condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas, en condiciones de seguridad y comodidad, de la forma más autónoma y natural posible” (Congreso Nacional de Chile, 2010). La accesibilidad universal no tiene por objeto brindar soluciones puntuales a un determinado tipo de deficiencia física, sensorial o intelectual, sino que apunta a eliminar barreras e incorporar soluciones de las que se benefician todas las personas usuarias, con o sin discapacidad (Fundación con Trabajo, 2021).

Ajuste razonable: Se refiere a un cambio realizado en un entorno, generalmente laboral, escolar o habitacional, que permite a una persona con discapacidad tener la misma accesibilidad y la misma participación que las demás personas. Los ajustes se realizan caso por caso en respuesta a las solicitudes planteadas a empleadores, escuelas o propietarios, y se consideran “razonables” si no generan dificultades excesivas. La posibilidad de implementar dichos ajustes depende, por supuesto, del contexto y de las posibilidades económicas (BID, 2019).

Asistente personal: Servicio de apoyo para facilitar la subsistencia y la inclusión en la comunidad, y para evitar el aislamiento o la separación de las personas con discapacidad (Naciones Unidas, 2006).



Ayuda técnica: Dispositivo tecnológico o material que permite a las personas con discapacidad habilitar, rehabilitar o compensar una o más limitaciones funcionales, motrices, sensoriales o intelectuales (Comisión de Política Gubernamental en Materia de Derechos Humanos, 2019).

Barrera: Cualquier tipo de obstáculo que impida el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con algún tipo de discapacidad (Congreso de la República de Colombia, 2013). Las barreras pueden ser:

- 1) Actitudinales: aquellas conductas, palabras, frases, sentimientos, preconcepciones o estigmas que impiden u obstaculizan que las personas con (o en condición de) discapacidad puedan acceder en igualdad de condiciones a los espacios, los objetos, los servicios y las posibilidades que ofrece la sociedad.
- 2) Comunicativas: aquellos obstáculos que impiden o dificultan el acceso de las personas con discapacidad a la información, a la consulta y al conocimiento, y que en general impiden o dificultan el desarrollo en igualdad de condiciones de su proceso comunicativo por medio de cualquier medio o modo de comunicación, incluidas las dificultades que afectan la interacción comunicativa de las personas.
- 3) Físicas: aquellos obstáculos materiales, tangibles o contruidos que impiden que las personas con discapacidad utilicen espacios, objetos y servicios de carácter público y privado en igualdad de condiciones, o que dificultan su acceso a esos espacios, objetos y servicios.

Pensamiento de diseño (*design thinking*):

“El pensamiento de diseño es un enfoque de la innovación centrado en el ser humano que se basa en el conjunto de herramientas [de las que dispone el diseño] para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial” (Brown, 2008).

Diseño universal: Según la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, el diseño universal consiste en el diseño de productos, entornos, programas y servicios que puedan ser utilizados por todas las personas, en lo posible sin la necesidad de recurrir a adaptaciones ni a diseños especializados. No obstante, el diseño universal no excluirá los ajustes razonables que podrían ser requeridos por grupos particulares de personas con discapacidad, cuando esos ajustes se necesiten (Naciones Unidas, 2016).

Discapacidad: La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad define la discapacidad como el resultado de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras actitudinales y del entorno que impiden o dificultan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás personas (Naciones Unidas, 2006).

Enfoque diferencial: Es la inclusión en las políticas públicas de medidas efectivas para asegurar que se implementen acciones ajustadas a las características particulares de las diferentes personas o grupos poblacionales, a fin de garantizar el ejercicio efectivo de sus derechos de acuerdo con sus propias y específicas necesidades de protección (Congreso de la República de Colombia, 2013).


Inclusión laboral: Consiste en garantizar la plena participación de las personas con discapacidad para que puedan trabajar en igualdad de condiciones con las demás personas. A tal fin la sociedad debe facilitar y flexibilizar las oportunidades en un ambiente propicio para el desarrollo físico, emocional e intelectual de todas las personas (Comisión de Política Gubernamental en Materia de Derechos Humanos, 2019).

Inclusión de la discapacidad: Consiste en garantizar la participación significativa de todas las personas con discapacidad, la promoción de sus derechos y la consideración de perspectivas relacionadas con la discapacidad, de acuerdo con lo establecido en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2016).


Mapa del viaje del cliente: Se trata de una metodología que permite hacer una representación visual de la interacción de un cliente o una clienta con un producto, un servicio o una organización para identificar, en cada una de las etapas de esa interacción, los canales y los elementos que la componen, así como las debilidades y las fortalezas del proceso, y las oportunidades de mejora (Zemke y Bell, 1989).

Momentos de la verdad: Cada una de las situaciones en que un cliente o una clienta se pone en contacto con cualquier aspecto de una organización y obtiene una impresión sobre la calidad del servicio prestado (Albrecht, 1998).





Servicio inclusivo: ¿qué es y cuáles son sus beneficios?



Todas las personas, sin importar su condición, tienen derecho a recibir servicios de calidad y a acceder a los servicios de forma independiente, en ambientes equitativos y en condiciones dignas. Esto requiere que las empresas estén preparadas para prestar **servicios inclusivos**, para lo cual deben incorporar elementos e implementar adecuaciones mínimas a fin de eliminar las barreras físicas, actitudinales o de comunicación que impiden al público acceder a los bienes y servicios que ofrece una organización. La meta es satisfacer las necesidades y los requerimientos de la mayor cantidad posible de personas.

Pero, ¿qué supone brindar un servicio inclusivo? El hacer que un servicio sea más inclusivo consiste en lograr que la mayor cantidad posible de personas puedan acceder a ese servicio si

así lo requieren. Para lograr que un servicio sea inclusivo es preciso eliminar las barreras físicas, comunicacionales o actitudinales que impiden que una persona con discapacidad pueda disfrutar de ese servicio en iguales condiciones que las demás personas. Los servicios diseñados para personas con discapacidad también pueden ser utilizados por personas mayores, mujeres gestantes y usuarias o usuarios acompañados por niñas o niños pequeños.

La prestación de servicios inclusivos se logra mediante la implementación de **ajustes razonables**, es decir, de modificaciones o adaptaciones básicas de la infraestructura, los procesos o los procedimientos que permiten que una persona con discapacidad tenga la misma accesibilidad y la misma participación que las demás personas. Los ajustes se con-

sideran “razonables” si no exigen que la empresa o la organización que los implementa asuma cargas excesivas o realice grandes inversiones (BID, 2019).

En lo que respecta a los beneficios de incorporar ajustes razonables en las organizaciones y las empresas, cabe destacar que esos ajustes son provechosos para el conjunto de la población usuaria: en efecto, procurar que la experiencia de las personas con discapacidad sea satisfactoria constituye una gran oportunidad para satisfacer las necesidades no solo de esas personas y sus familias, sino de todas las personas que acceden a los servicios de una institución. **En la medida en que una organización o una empresa brinda un mejor servicio a las personas con discapacidad, crece el número de clientas y clientes satisfechos, y la institución potencia su imagen positiva entre las personas usuarias, atrae nueva clientela y mejora su reputación.**

A nivel interno la incorporación de ajustes razonables no solo genera orgullo entre el equipo de trabajo y afirma el sentido de pertenencia, sino que además fomenta la motivación y el compromiso del personal en la medida en que este se siente parte de una organización inclusiva, que tiene en cuenta la diversidad y contempla las necesidades de sus clientes (interno y externo).

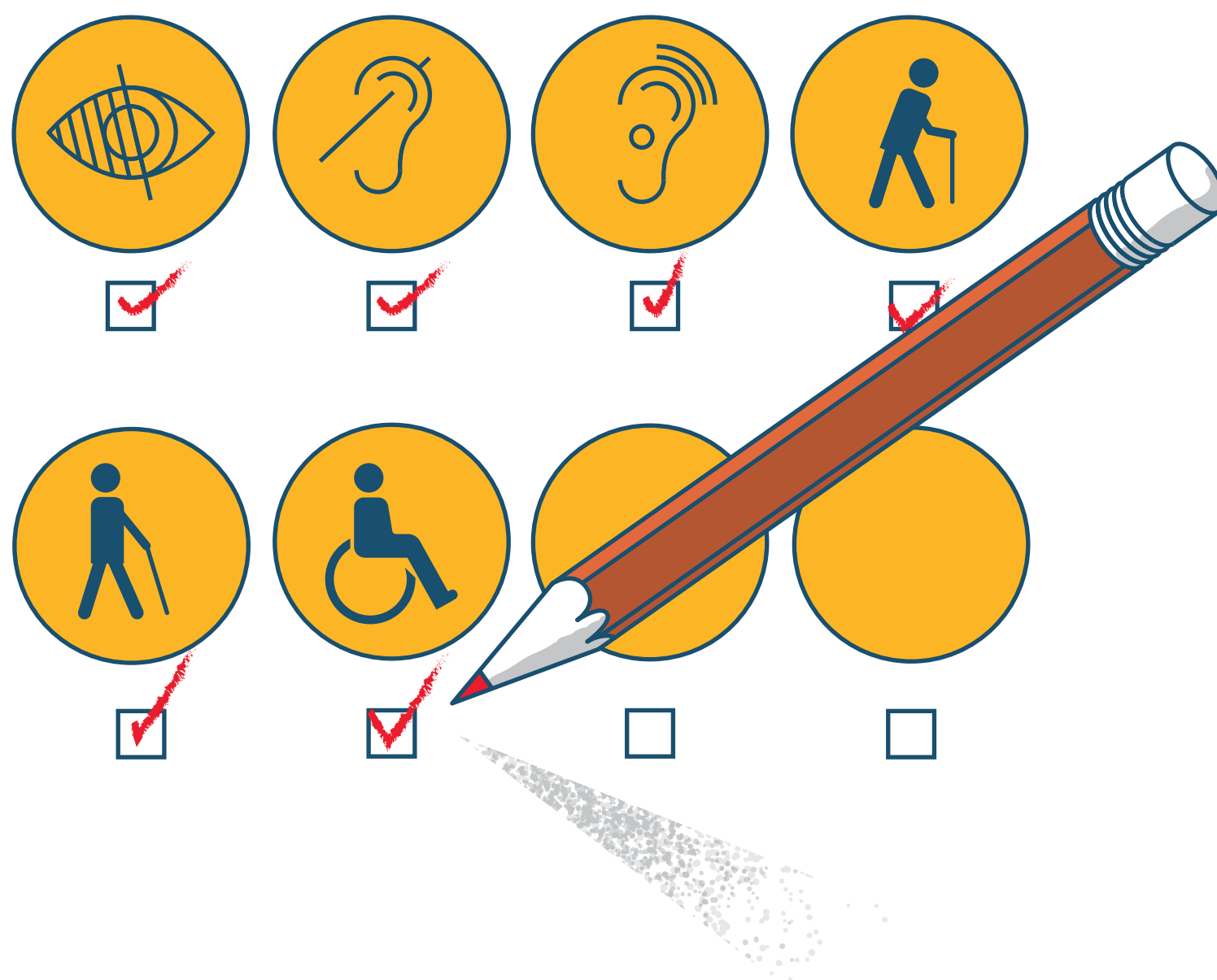
Así, en este documento se presentan una serie de recomendaciones y se describen los pasos fundamentales para implementar un servicio inclusivo, a saber:

- 1) Crear una política corporativa de inclusión.
- 2) Ajustar los procesos de atención al cliente cuando ello sea necesario.
- 3) Formar a las personas que trabajan en el área de atención al cliente.

- 4) En los puntos de atención presencial, realizar los ajustes arquitectónicos y de señalética que sean necesarios.
- 5) Ajustar el canal de atención telefónica.
- 6) Ajustar los canales virtuales de comunicación.
- 7) Difundir entre las diferentes audiencias las nuevas políticas de la institución y los ajustes realizados.



1. Creación de una política corporativa de inclusión



En el mundo se valora cada vez más el trabajo de las empresas que tienen un alto nivel de compromiso social y cuyas prácticas empresariales reflejan un espíritu inclusivo. También se valora el hecho de que las necesidades de las personas con discapacidad sean atendidas por gobiernos e instituciones públicas y privadas que buscan que los servicios o productos que ofrecen sean satisfactorios para este grupo poblacional y sus familias.

Para que una organización o empresa cuente con un modelo de servicio inclusivo que perdure en el tiempo y que mejore de forma continua de acuerdo con las necesidades de su público, es indispensable que tenga una cultura de compromiso con la inclusión. La promoción de esa cultura debe ser liderada por la alta gerencia o la junta directiva de la organización, pues son dichas instancias las que definen los valores y las políticas de una institución.

Las políticas corporativas son lineamientos que sirven como marco de referencia para la operación de uno o varios dominios del negocio. Son las “reglas del juego” orientadas a estandarizar el com-

portamiento del personal de una organización y la atención que este brinda (Flores, 2014).

En ese sentido, es importante que las empresas que tengan por meta ofrecer un servicio inclusivo adopten una política de inclusión que establezca los lineamientos para promover una cultura basada en el respeto a la diversidad, la igualdad, la no discriminación y la inclusión laboral de las poblaciones o los grupos en riesgo de exclusión. Esa cultura debe ser promovida y conocida por quienes forman parte de la organización y por el público.

Política empresarial inclusiva: el caso de All Nipon Airways en el Japón

Una política corporativa de inclusión debe contemplar como mínimo la contratación de personas con discapacidad como parte de los recursos humanos de la organización, y expresar el compromiso de la empresa con temas específicos como la accesibilidad y el servicio inclusivo.

Por ejemplo, **All Nipon Airways (ANA)**, la aerolínea japonesa, declaró su compromiso con la inclusión en su misión empresarial. La aerolínea afirmó

que, de cara al 2020 y al grave estado de una población que envejece en el futuro inmediato, el Grupo estaba implementando iniciativas para eliminar las barreras tangibles e intangibles. También señaló que este objetivo lo persigue mediante la coordinación con empresas de terceros que tienen conocimientos especializados y el desarrollo activo de nuevos productos y servicios que incorporan las últimas tecnologías.

Fuente: ANA Group, "Diversity & Inclusion (D&I)", s. d., https://www.ana.co.jp/group/en/csr/customer_diversity/, fecha de consulta: 4 de octubre de 2021.

Cuando en una organización se quiere promover una cultura de la inclusión, lo ideal es que esa cultura se construya junto con las personas que conforman la organización.

Por otro lado, la **cultura organizacional** está conformada por el conjunto compartido de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que guían las acciones de las personas que conforman una organización (Codensa, 2015).

Cuando en una organización se quiere promover una cultura de la inclusión, lo ideal es que esa cultura se construya junto con las personas que conforman la or-

ganización. Para ello es necesario contar con la participación de quienes lideran la institución y de quienes se desempeñan en las diferentes áreas, especialmente en las siguientes: comercial, de mercadeo, de comunicaciones, de sostenibilidad, de calidad, de mantenimiento y de atención al cliente, sin olvidar el área de tecnología, pues sus miembros son los responsables de facilitar las herramientas necesarias

para la implementación de los canales virtuales de comunicación con el público.

Al promover la participación de las distintas áreas e incorporar las diferentes visiones internas de la organización se logra que quienes integran dicha organización se comprometan con el proceso. Sin embargo, para que este ejercicio sea sostenible en el tiempo la empresa debe manifestar su compromiso con la inclusión de las personas con discapacidad por medio de la implementación de políticas concretas y de la elaboración de documentos guía que deben difundirse entre todos los miembros de la organización y su público.

La empresa debe manifestar su compromiso con la inclusión por medio de la implementación de políticas concretas y de la elaboración de documentos guía.

Política empresarial inclusiva: el caso del Grupo Telefónica de España

Un ejemplo de política corporativa de inclusión es la Política de Diversidad e Inclusión del Grupo Telefónica de España que manifiesta el firme compromiso de la empresa “con la igualdad de oportunidades y el trato no discriminatorio de las personas en todos los ámbitos” de la compañía y la posiciona de manera categórica en contra de cualquier conducta o práctica asociada a prejuicios por razón de nacionalidad, origen étnico, color de piel, estado civil, responsabilidad familiar, religión, edad, discapacidad, condición social, opinión política, estado serológico y de salud, género, sexo, orientación sexual, identidad y expresión de género, entre otras causas.

Fuente: Telefónica, “Política de diversidad e Inclusión del Grupo Telefónica”, 12 de mayo de 2021, https://www.telefonica.com/documentos/364672/2777615/Politica_de_Diversidad_e_Inclusion_Telefonica_220217_ES.pdf, fecha de consulta: 5 de agosto de 2021.

En el caso de la política específica de atención al cliente, es preciso que las organizaciones manifiesten que asumen el compromiso de prestar un servicio de calidad a todas las personas, y el compromiso de brindar un trato igualitario y no discriminatorio a la totalidad del público.

1.1. Recomendaciones para crear una política corporativa de inclusión

1. Identificar en qué punto se encuentran la empresa y su personal con respecto a las percepciones y los conocimientos sobre la discapacidad y la inclusión. En primer lugar es preciso identificar la situación de la empresa con respecto a la inclusión. Para ello puede realizarse una encuesta sencilla para recolectar información, dirigida al personal directivo, los jefes y las jefas de las distintas áreas, el personal a cargo de tareas de supervisión, y otros empleados y empleadas relevantes. También podría resultar útil realizar grupos focales (*focus group*) con las áreas clave de la organización. A partir de la información recopilada, y con el fin de co-

menzar un proceso de sensibilización del equipo directivo y del resto del personal, se sugiere celebrar reuniones o foros para crear espacios de discusión sobre el tema. El punto de partida del debate podría ser alguna película o un libro que traten el tema, o testimonios de personas con discapacidad. Contactar a una organización de personas con discapacidad de la misma ciudad o región también podría ser de utilidad. Adicionalmente, podría ser útil consultar recursos informativos de acceso gratuito disponibles en línea que hayan sido elaborados por instituciones especializadas en el tema.

2.

Designar un comité de trabajo multidisciplinario que comience a trabajar en el contenido de la política corporativa. Es importante que dicho comité esté conformado por integrantes de las diferentes áreas de la institución y que incluya a representantes de áreas que tienen relación con el cliente interno y externo de la organización, como por ejemplo las áreas de recursos humanos, atención al cliente, mercadeo, comunicaciones, tecnología, recursos físicos o infraestructura.

3.

Redactar la política corporativa. A partir de la recopilación y la sistematización de las conclusiones y los hallazgos alcanzados a partir de las actividades realizadas con las diferentes áreas e integrantes de la organización, el equipo de trabajo multidisciplinario puede comenzar a esbozar los lineamientos, los objetivos y los compromisos que definirán la política corporativa de inclusión de la organización.

A continuación se mencionan algunos elementos mínimos o secciones que se sugiere incluir en la política corporativa:

1) Introducción o contexto en que se exprese el interés de la compañía en promover la inclusión y la accesibilidad a su oferta de servicios. Allí pueden presentarse brevemente algunos conceptos comunes para definir qué significa para la organización la inclusión de personas con discapacidad.

2) Alcance de la política o ámbito de aplicación. En este apartado se define cómo aplicar la política en el marco de los lineamientos corporativos de la organización.

3) Compromisos que se suscriben. En esta sección se enumeran los compromisos de la compañía en materia de inclusión y se describen brevemente las principales acciones dirigidas a su implementación.

4) Definición de funciones y de responsabilidades. En este apartado se describen las áreas, los comités, los cargos y las funciones definidos para implementar y verificar el cumplimiento de la política.

5) Mecanismos de evaluación y seguimiento. Se recomienda identificar o diseñar algunos indicadores clave (cuantitativos o cualitativos) que permitan evaluar el cumplimiento de la política, o los avances logrados en lo que respecta a su implementación.

6) Plan de acción y presupuesto. Es importante definir metas o logros alcanzables en un plazo de tiempo razonable para implementar las mejoras de forma gradual y garantizar su financiamiento.

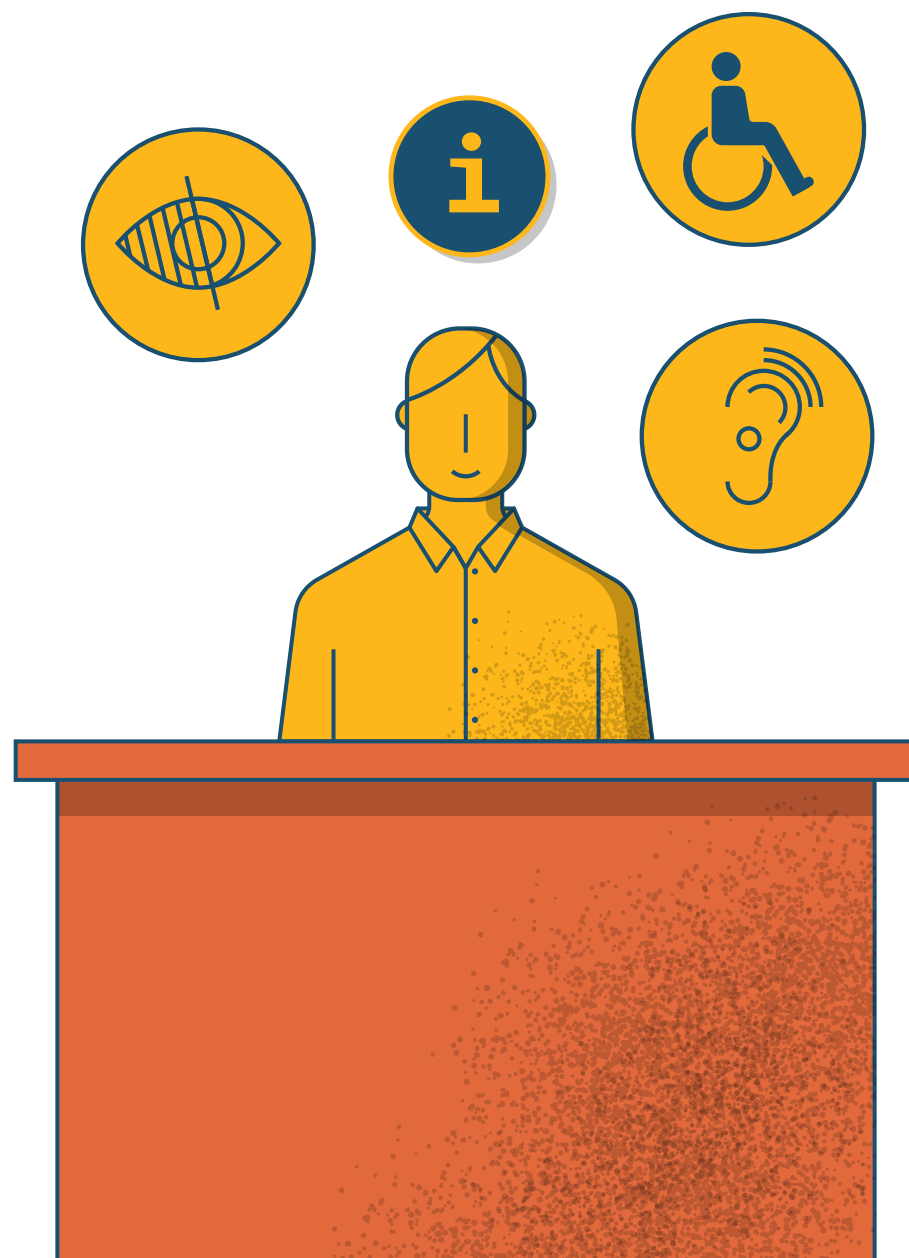
7) Mecanismos de formación y difusión. Una vez que se ha redactado la política de inclusión es preciso comunicarla a todas las personas que integran la organización a través de los canales internos y también es importante difundirla entre los demás grupos de interés (*stakeholders*), como el público, las empresas proveedoras de servicios o los accionistas, entre otros.

Más información sobre la construcción de una política corporativa de inclusión puede consultarse en las secciones 3 y 7 de esta guía, que tratan, respectivamente, sobre la formación de las personas que trabajan en el área de atención al cliente y sobre la difusión de las nuevas políticas y de los ajustes realizados entre las diferentes audiencias.

Cuando se redacta una política de inclusión es necesario comunicarla a todas las personas que integran la organización.



2. Ajuste de los procesos de atención al cliente



A demás de la voluntad y los compromisos institucionales declarados en las políticas corporativas, es fundamental que todas las personas que forman parte de la organización, en especial las que tienen relación directa con el público y la ciudadanía, sean conscientes de la importancia de brindar un trato adecuado y un servicio oportuno que responda a las necesidades de toda la población.

Por ello, y con el fin de definir qué ajustes razonables deben hacerse para facilitar el acceso de las personas con discapacidad a los servicios, así como para dar respuesta a las peticiones planteadas por ellas y sus familias en los diferentes canales de atención (presencial, telefónico y virtual), es recomendable conocer y entender cómo interactúan con la organización los usuarios y las usuarias con discapacidad para conocer en qué medida la oferta de productos o servicios de la organización se adecua a sus vidas, rutinas, metas y necesidades.

Para conocer las características de dicha interacción, una buena estrategia consiste en recurrir al **mapa del viaje del cliente**,

una herramienta que permite hacer una representación visual de la interacción de un cliente o una clienta con un producto, un servicio o una organización para identificar, en cada una de las etapas de esa interacción, los canales y los elementos que la componen. También permite comprender y abordar las necesidades del público, así como identificar los puntos débiles y las oportunidades para mejorar el proceso de atención.

A continuación se presentan recomendaciones para ajustar los procesos de atención, diseñar un **mapa del viaje del cliente** acorde a las necesidades de las personas con discapacidad y prestar un servicio inclusivo.

2.1. Conocer de forma general a los clientes y las clientas con discapacidad e identificar sus necesidades particulares de atención

Conocer las necesidades de los clientes y las clientas con discapacidad permite descubrir cómo se alinean los servicios ofrecidos por una organización con lo que

Colombia: una guía de servicio y atención inclusiva

Más información sobre las características de los usuarios y las usuarias con discapacidad y algunas recomendaciones para la atención de personas con discapacidad pueden consultarse en la “Guía para entidades públicas. Servicio y atención incluyente”, elaborada de forma conjunta, en un proceso de colaboración público-privada, por el Programa Nacional de Servicio al Ciu-

dadano del Departamento Nacional de Planeación de Colombia, la Fundación Saldarriaga Concha y la firma Arquitectura e Interiores.

Fuente: Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, “Guía para entidades públicas. Servicio y atención incluyente”, Bogotá, Departamento Nacional de Planeación de Colombia, 2021, <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/Gu%C3%ADa%20Servicio%20y%20Atenci%C3%B3n%20Incluyente.pdf>, fecha de consulta: 15 de abril de 2021.

esas personas necesitan. A fin de conocer las particularidades de las personas con discapacidad se sugiere realizar grupos focales con personas con diferentes tipos de discapacidad y con sus familias, para conocerlas y comprender sus necesidades. También se puede aplicar la metodología del cliente incógnito, se pueden realizar ejercicios que permiten a los integrantes de la organización ponerse en los zapatos del cliente, o se pueden utilizar otras herramientas para recolectar información sobre el público, como las encues-

tas presenciales o las técnicas de observación en los puntos de atención. Estos ejercicios permiten construir distintos perfiles del público e identificar en cada caso actitudes, necesidades o características físicas, demográficas y sociales particulares. Para realizar las acciones recomendadas, una organización puede recurrir a herramientas y técnicas de mercadeo de acceso libre, o bien puede apoyarse en las metodologías que aplica su área de mercadeo y atención al cliente.

2.2. Diseñar el mapa del viaje del cliente e identificar todos los puntos de contacto

Para identificar con claridad los espacios de interacción con las personas con discapacidad es recomendable conocer el recorrido del cliente a través de la organización, hacer una lista de los posibles puntos de contacto, y agruparlos según el tipo de entorno al que correspondan: virtual, presencial o telefónico.

Es preciso identificar cada momento del servicio: ¿quiénes son los clientes, qué canales utilizan para comunicarse con la organización, qué elementos constituyen a esos canales o forman parte de ellos, y qué procesos se pueden llevar a cabo cuando se unen todos esos elementos, antes de la interacción, durante la interacción o después de ella? (Pennington, 2016).

Por ejemplo, la atención presencial puede identificarse como un punto de contacto relevante para una organización. En ese caso, para garantizar la prestación de un buen servicio se recomienda considerar los siguientes aspectos del recorrido del mapa del cliente:

1) Primer contacto informativo para que los usuarios o las usuarias con discapacidad encuentren previamente información sobre la ubicación de una sede o un punto de atención y sobre los servicios que allí se prestan

Es preciso revisar que el sitio web o la aplicación de la organización contengan una lista de los servicios brindados y de los trámites que pueden realizarse de forma presencial, y corroborar que de forma clara y accesible se detallen los documentos requeridos, los horarios de atención, la dirección de la organización o de sus sedes, y las indicaciones para llegar (se recomienda explicar, por ejemplo, cómo llegar en transporte público, y detallar la ubicación de los estacionamientos cercanos). Lo ideal es que la organización también brinde otras alternativas de atención por medio de canales virtuales o telefónicos para que se recurra a la modalidad de atención presencial solo si ello resulta indispensable.

2) Desplazamiento y llegada al punto de atención

Es preciso considerar la ubicación de la organización o de sus sedes; la presencia de elementos de identificación (avisos o señales visuales o sonoras); la existencia de rampas, ascensores y otros elementos físicos, tanto en el punto de atención como en los alrededores; el estado de los andenes y las aceras circundantes; la presencia de escalones, o la amplitud y el peso de las puertas, entre otros elementos.

3) Atención al cliente en un punto u oficina presencial

Es necesario considerar las características de los espacios físicos (amplitud, disposición del espacio, mobiliario), y las características de los dispositivos y mecanismos de atención e interacción. Por ejemplo, ¿la institución dispone de un servicio digital de asignación de turnos que priorice la atención de las personas con discapacidad? ¿Los dispositivos de información cuentan con menús o comandos interactivos dirigidos a que personas ciegas o sordas

Infografía 1

Pensamiento de diseño



Fuente: Adaptación propia de la metodología denominada pensamiento de diseño (design thinking).

puedan acceder a los contenidos promocionales o informativos de la institución? ¿El personal que interactúa con el público en las diferentes etapas de la atención presencial cuenta con conocimientos básicos sobre los tipos de discapacidad y dispone de la formación necesaria para interactuar con personas con discapacidad y brindarles una atención y un trato adecuados?

4) Salida del cliente

Esta etapa es clave para evaluar la satisfacción de un usuario o una usuaria con el servicio prestado y para saber

si su solicitud o consulta fue resuelta durante su interacción en el punto de servicio, o si es preciso dar seguimiento a su solicitud o entablar un contacto posterior por otro canal.

Así, para cada etapa del **mapa del viaje del cliente** se puede elaborar un listado de las personas, los canales, los procesos y los objetos o dispositivos que intervienen en cada punto de contacto entre un usuario o una usuaria y la organización.

Existen múltiples herramientas o plantillas de uso común relativas a la metodología del pensamiento de diseño (de-

sign thinking) que están disponibles en línea y que pueden ser útiles para realizar el mapa del viaje del cliente¹. A continuación se presenta una plantilla guía que también puede resultar de utilidad (véase la infografía 1).

1 Se recomienda consultar, por ejemplo, los siguientes artículos: Design Kit, <https://www.designkit.org/methods>; S. de F. Vela y A. Latorre, "Top 10 design toolkits: ¿qué son y para qué podemos utilizarlos?", Universidad de los Andes, Facultad de Arquitectura y Diseño, 26 de julio de 2020, <https://arqdis.uniandes.edu.co/top-10-design-toolkits-que-son-y-para-que-podemos-utilizarlos/>, y N. Ibarra, "Diseño centrado en las personas vs. design thinking", Universidad Jesuita de Guadalajara, Centro de Innovación Social de Alto Impacto de Jalisco, s. d., <https://cisai.iteso.mx/disenio-centrado-en-las-personas-vs-design-thinking/>.

2.3. Reconocer los momentos de la verdad

Una vez establecido el recorrido o **mapa del viaje del cliente** con la persona con discapacidad, es preciso identificar los **momentos de la verdad** que, tal y como los define el empresario y experto en atención al cliente Albrecht (1998), consisten en cada una de las situaciones en que un cliente o una clienta se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad del servicio.

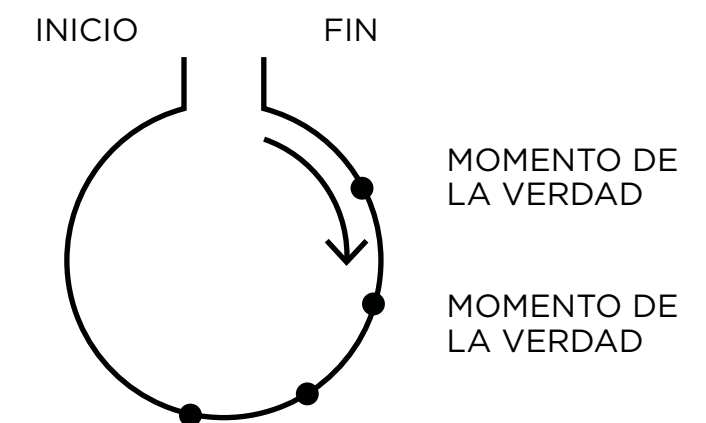
Los momentos de la verdad deben estar vinculados a experiencias que sean importantes para la persona con discapacidad o para su familia, de manera que el servicio sea realmente inclusivo. Para ello es importante hacer un diagnóstico de los principales puntos de contacto —que en última instancia son los que determinan la experiencia del público— con el fin de identificar cuáles son las barreras que se presentan. Una opción recomendable es aplicar la metodología del cliente incógnito, que consiste en que personas con diferentes tipos de discapacidad, que ac-

túan como si fueran usuarias comunes de la organización, acudan a los centros de servicio y soliciten soluciones a diferentes requerimientos de manera presencial. De la misma forma puede evaluarse el funcionamiento del canal telefónico y del canal virtual, con el fin de obtener información sobre la experiencia del público e identificar barreras que podrían impedir que las personas con discapacidad participen en igualdad de condiciones.

Este diagnóstico permite identificar los casos en que las solicitudes de los clientes o las clientas con discapacidad no son resueltas de manera adecuada porque existen barreras que dificultan la comunicación o el acceso a las instalaciones, o porque la actitud de las personas responsables de prestar el servicio no es adecuada. La identificación de los obstáculos permite implementar ajustes de las instalaciones o de los procesos de atención.

Infografía 2

El ciclo del servicio



Fuente: K. Albrecht, *La revolución del servicio*, Bogotá, Legis, 1998.

Los insumos del mapa del viaje del cliente permiten identificar más fácilmente los momentos de la verdad en todas las etapas y los canales del recorrido de un cliente o una clienta, pues generalmente esos momentos se sitúan en la primera línea de interacción humana (Albrecht, 1998). A fin de identificar los momentos de la verdad, un miembro de la organización puede optar por sentarse con un usuario o una usuaria con discapacidad mientras navega por el sitio web de la institución, o puede acompañar a la persona con discapacidad hasta un punto de atención presencial. Luego se debe

solicitar al usuario o la usuaria con discapacidad que comente cómo fue su experiencia durante el trayecto y en los puntos de contacto. Se sugiere plantear a la persona con discapacidad las siguientes preguntas: ¿Qué funcionó bien? ¿El personal de atención al cliente la ayudó a completar su viaje? ¿Qué faltó? Posteriormente el acompañante también debe comentar al usuario o la usuaria qué observó. Se recomienda que la organización también realice este ejercicio para evaluar la atención que brinda su competencia y que experimente el viaje que la competencia ha creado.

Realizar estos ejercicios, que permiten conocer la voz y la experiencia de las personas con discapacidad y que además incorporan el aporte del personal que participa en las diferentes etapas del proceso de atención, contribuye a tener una visión más amplia de la calidad del servicio inclusivo que la organización brinda a las personas con discapacidad. Una vez que se han identificado y organizado los aprendizajes, es necesario compartirlos con los equipos de áreas clave como las de recursos humanos, servicios, mercadeo y comunicaciones, entre otras. Luego, con base en la experiencia vivida, la información recopilada y los aportes de las diferentes áreas, es preciso generar nuevas ideas para modificar o perfeccionar el proceso de interacción, a fin de mejorar la experiencia de la población usuaria en cada uno de los momentos de la verdad detectados.

El siguiente paso consiste en determinar cómo los nuevos puntos de contacto o interacción mejorarán el recorrido del público. Si una vez implementados y probados los cambios se identifican errores u obstáculos, será preciso examinar nue-

Los momentos de la verdad deben estar vinculados a experiencias que sean importantes para la persona con discapacidad o para su familia, de manera que el servicio sea realmente inclusivo.

vamente el mapa del viaje del cliente, re-valorar los diferentes aspectos del proceso de atención y realizar las mejoras que se consideren necesarias.

Si bien realizar el mapa del viaje del cliente puede resultar dispendioso, es una inversión valiosa para la organización. Aunque la necesidad de prestar un servicio de calidad a las personas con discapacidad a menudo se contempla desde la perspectiva del cumplimiento de normas, realizar el mapa del viaje de este segmento de la población eleva la formación del equipo de trabajo, y contribuye a crear nuevos y mejores puntos de contacto o de comunicación que benefician al conjunto del público y que pueden integrarse en la estrategia general de la organización.

Una vez diagnosticadas las barreras que impiden o dificultan el acceso al servicio según el tipo de usuarios, es necesario implementar cambios en los procesos de atención que permitan mejorar la experiencia del público en los diferentes canales y puntos de contacto. Es posible que este proceso requiera ajustes de la infraestructura, la señalética y el mobiliario,

así como la capacitación del personal responsable de prestar el servicio, o incluso la contratación de personas expertas en lengua de señas.

2.4. Ajustar y actualizar los procesos de atención al cliente

Una vez que se ha recopilado y analizado la información obtenida al construir el mapa del viaje del cliente, y cuando ya se han identificado claramente los momentos de la verdad, es preciso elaborar o actualizar el manual de procesos de atención de la organización, y hacer énfasis especialmente en los ajustes o lineamientos que debe seguir el personal que interactúa de forma directa con el público.

Dicho manual debe ser actualizado con frecuencia y debe poder ser consultado por todo el personal.

Es muy importante que la organización establezca objetivos y metas para cumplir con las expectativas de sus clientes y clientas, y que defina indicadores cuantitativos y cualitativos que le permitan evaluar el logro de las metas en cada una de las etapas de atención: contacto, obtención de información o escucha del cliente, resolución de solicitudes, finalización del servicio prestado y evaluación.

Con base en la consideración de las diferentes etapas del proceso de atención antes mencionadas, se enumeran a continuación algunas recomendaciones básicas para tener en cuenta:



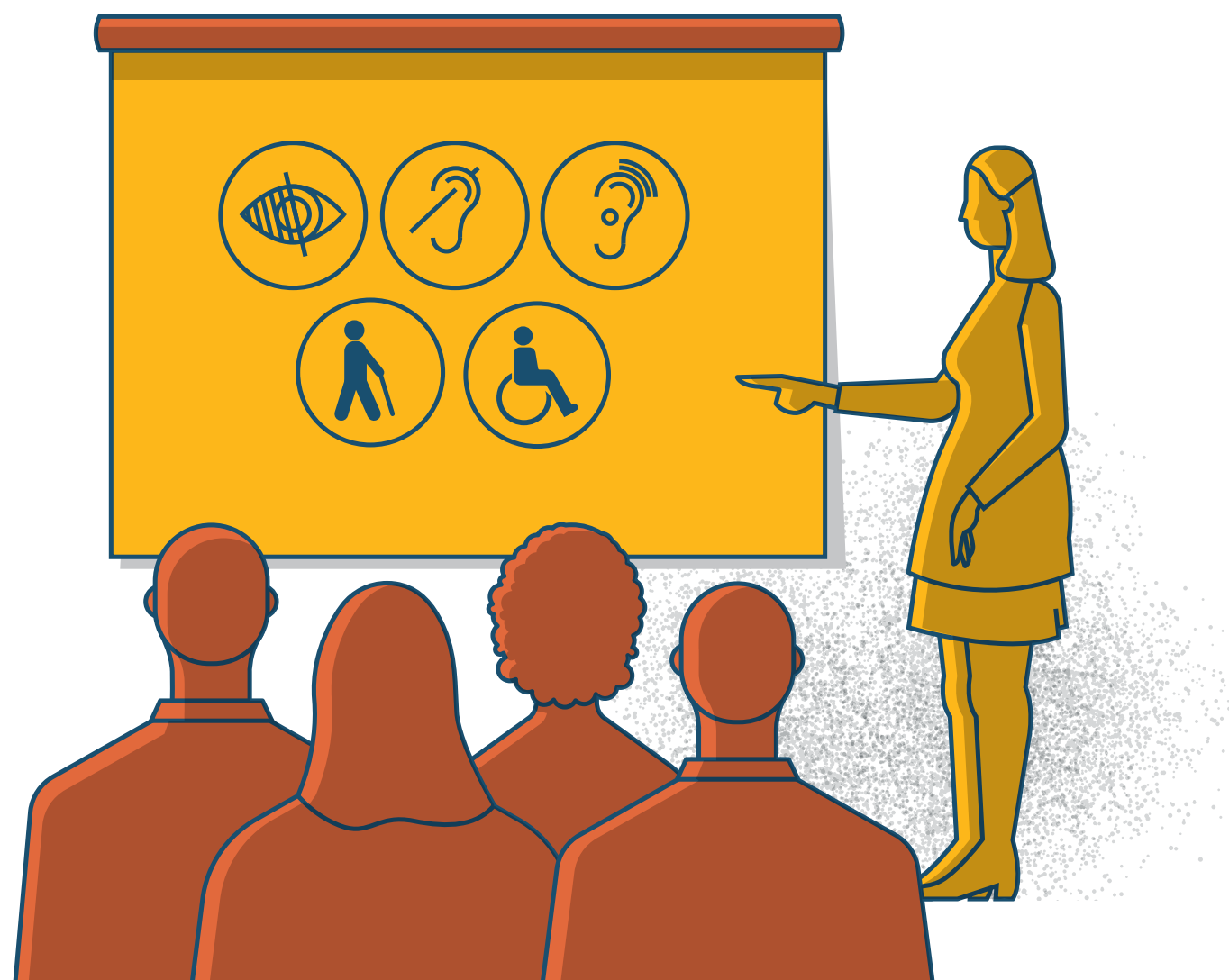
- 1)** Revisar todos los guiones de atención y realizar los ajustes necesarios para que sean inclusivos (es preciso considerar el tono, el lenguaje y el tipo de información que se brinda, entre otros aspectos).
- 2)** Aplicar diferentes mecanismos que permitan contar permanentemente con información y retroalimentación sobre la atención prestada, a fin de ampliar los conocimientos de la organización respecto de las necesidades de los clientes y las clientas con discapacidad y sus familias (se sugiere, por ejemplo, realizar encuestas, grupos focales, llamadas de seguimiento o evaluaciones).
- 3)** Establecer rutas de atención prioritaria y definir con claridad las funciones del personal de atención al cliente para brindar una respuesta oportuna y adecuada a las necesidades de las personas con discapacidad.
- 4)** Detectar las fallas de la prestación del servicio y las oportunidades de mejora en relación con la transmisión de información clara a través de los diferentes canales de atención, la actitud y la disposición del personal, o la accesibilidad de las instalaciones, entre otros aspectos.
- 5)** Contar con suficientes elementos de apoyo y con información accesible en diferentes formatos, para brindar una adecuada atención.
- 6)** Diseñar alternativas que permitan dar seguimiento a las solicitudes recibidas o brindar atención remota para minimizar la necesidad de que los clientes y las clientas con discapacidad deban recurrir a centros de atención presencial.

Todo lo anterior debe ir acompañado de un proceso permanente de revisión y formación de los equipos de trabajo, enfocado especialmente en el personal encargado de la atención al cliente.



3.

Formación del personal del área de atención al cliente



Las personas que interactúan con el público a través de los diferentes canales de atención, especialmente el presencial, deben tener una formación que les permita desempeñarse correctamente en su trabajo y prestar un servicio adecuado a las necesidades de los clientes y las clientas con discapacidad. Así, el personal de atención al cliente, el personal de vigilancia de los puntos de atención, el personal de servicios generales, el personal encargado de la atención telefónica y el personal del área de tecnología, entre otros miembros de la organización, deben contar con herramientas para atender de forma adecuada las necesidades de las personas con discapacidad. Es muy recomendable que las personas que trabajan en atención al cliente desarrollen competencias específicas, entre las que destacan cuatro principales: empatía, comunicación, orientación al cliente y compromiso social.

1) Empatía

La empatía, entendida como la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, permite comprender su

situación y generar así una relación de respeto y confianza. Por ejemplo, si un empleado quiere ayudar a una persona que usa silla de ruedas a dirigirse a un área específica y para ello toma los manillares de la silla y empuja la silla con mucha fuerza, la intención es buena pero la acción no es apropiada, porque puede causar que la persona se sienta insegura y en riesgo. Si el empleado se pone en el lugar de la persona con discapacidad, comprende que ante todo debe escucharla y que, si esa persona le solicita ayuda, entonces deberá maniobrar la silla con suavidad. Primero debe preguntar a la persona con discapacidad si necesita ayuda, y luego debe preguntarle cómo quiere que la ayude. Así sabrá si la persona requiere ayuda para trasladarse o prefiere que le indiquen a qué sector de la oficina debe dirigirse para ser atendida.

2) Comunicación

La comunicación verbal es importante porque se relaciona con la capacidad de escuchar a la clienta o el cliente, comprenderlo y responder a sus requerimientos en términos claros y fáciles de entender. La comunicación no verbal también es importante porque se relaciona con la capacidad de transmitir conceptos, orientaciones e ideas a través del lenguaje corporal. En el caso de los clientes y las clientas que no se expresan mediante el lenguaje verbal o que presentan dificultades para comprender dicho lenguaje, el lenguaje no verbal es clave para establecer una comunicación correcta. Por ejemplo, cuando una persona con discapacidad auditiva que usa la lengua de señas llega a un centro de servicio, se procura que sea atendida por una persona que conozca la lengua de señas, y si no hay nadie que cuente con ese conocimiento el personal en servicio puede comunicarse mediante texto escrito o dibujos, y debe siempre cerciorarse de que la información haya sido entendida.

3) Orientación al cliente

La orientación al cliente se centra en identificar y satisfacer las necesidades del público a partir de un conocimiento profundo de los servicios y productos que ofrece la organización, el cual permite encontrar la mejor opción para atender las solicitudes de los usuarios y las usuarias. Es importante cultivar la paciencia y la flexibilidad del personal para que este pueda responder de manera adecuada a las solicitudes de cada tipo de cliente. La orientación al cliente se pone en práctica, por ejemplo, cuando una persona con discapacidad requiere ser informada sobre algún proceso; o necesita conocer la ubicación de una dependencia, una oficina, una persona o un servicio particular, o precisa conocer cuál es la ruta que debe recorrer para llegar a un punto específico, y un empleado o una empleada le ofrece toda la información necesaria de manera clara, precisa y sencilla.

Se recomienda contar con recursos apropiados a los diferentes canales de atención utilizados, que contemplen

las necesidades de comunicación de las personas con discapacidad. Es preciso crear guiones de atención y piezas de comunicación legibles y comprensibles para la mayor cantidad posible de personas, y utilizar un lenguaje claro y una terminología inclusiva en las plataformas virtuales, en consonancia con la normativa vigente para el diseño de sitios web y aplicaciones accesibles.

4) Compromiso social

Es la responsabilidad social de una persona que de manera voluntaria procura el bien común por encima del bienestar personal. Las personas socialmente comprometidas son aquellas que, al identificar la presencia de una persona con discapacidad en el centro de servicio, se le acercan, le ofrecen asistencia y, si la persona lo

requiere, la ayudan a realizar un trámite o resolver una solicitud, respetando su autonomía. En el caso del servicio inclusivo, el compromiso social se relaciona con la capacidad que tiene el personal de una organización para actuar teniendo en cuenta el efecto de su comportamiento sobre las demás personas (Codensa, 2015).

La experiencia de Renfe, una empresa española de transporte ferroviario de personas y mercancías

Renfe Atendo es un servicio gratuito de asistencia para las personas con discapacidad o que requieren apoyo durante su viaje. Se trata de un servicio especializado que orienta e informa a las personas usuarias del servicio ferroviario y facilita su viaje, pues cuenta con personal capacitado para acompañar a las personas con dificultades dentro de las estaciones, o para

ayudarlas a subir y bajar del tren si lo solicitan.

El personal de Renfe Atendo está integrado por personas debidamente formadas, capacitadas y sensibilizadas con la atención de personas con discapacidad. Este servicio se ha expandido desde su puesta en marcha: la empresa cuenta actualmente con más estaciones y trenes accesibles, redujo los tiempos de preaviso establecidos para solicitar asistencia e incorporó servicios de asistencia permanente en las principales estaciones. Estas acciones se en-

marcan en el compromiso de la compañía con la mejora de la accesibilidad del servicio, y con la promoción de la igualdad de derechos y oportunidades en el acceso a los servicios públicos de transporte, en alianza con el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) y la Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad.

Fuente: Renfe, "Asistencia personalizada", s. d., <https://www.renfe-sncf.com/es-es/prepara-tu-viaje/antes-de-viajar/Paginas/asistencia-personalizada.aspx>, fecha de consulta: 20 de abril de 2021.

3.1. Concientización y formación del personal del área de atención al cliente

Como se mencionó previamente, es importante que el equipo que trabaja en contacto con personas con discapacidad interactúe con ellas durante el diseño del mapa del viaje del cliente y la identificación de los momentos de la verdad, pues participar de esos ejercicios promueve la empatía del personal y le permite entender de forma directa la importancia que tiene su función en la prestación de un servicio inclusivo.

Se recomienda que la organización contacte a colectivos o asociaciones de personas con discapacidad a fin de organizar conversatorios o seminarios orientativos sobre el tema.

Entre las actividades sugeridas se recomienda que la organización contacte a colectivos o asociaciones de personas con discapacidad de su país a fin de organizar conversatorios o seminarios orientativos sobre el tema, conseguir testimonios o construir de forma conjunta el mapa del viaje del cliente.

También es importante que, si su función en la organización lo requiere, el personal tenga conocimientos sobre los formatos de comunicación impresa o virtual, los criterios de lectura fácil, y el uso de un lenguaje claro y de terminología inclusiva en las diferentes plataformas, que estén en consonancia con la normativa vigente para el diseño de sitios web y aplicaciones accesibles.

Además se recomienda que la empresa capacite a su personal para que aprenda a comunicarse mediante la lengua de señas y pueda así orientar y atender a personas que tienen necesidades particulares de comunicación, como por ejemplo las personas con discapacidad auditiva.

Como referencia se mencionan a continuación dos páginas web que presentan listados de asociaciones con las que la organización podría ponerse en contacto:

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “Biblioteca de la CEPAL. Biblioguías. Discapacidad e inclusión social. Asociaciones y ONGs”, s. d., [https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=159510&p=1044547#:~:text=Asociaciones%20y%20ONG's%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina&text=Bolivia%20\(Estado%20Plurinacional%20de\)%20%2D,Fundaci%C3%B3n%20Nacional%20de%20Discapacitados%20FND](https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=159510&p=1044547#:~:text=Asociaciones%20y%20ONG's%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina&text=Bolivia%20(Estado%20Plurinacional%20de)%20%2D,Fundaci%C3%B3n%20Nacional%20de%20Discapacitados%20FND) [información actualizada el 3 de agosto de 2021].

- Orcam, “Asociaciones y organizaciones para personas ciegas o con discapacidad visual en América Latina”, 30 de septiembre de 2020, <https://www.orcam.com/es/blog/asociaciones-y-organizaciones-para-personas-ciegas-o-con-discapacidad-visual-en-america-latina/>.

La organización también podría generar alianzas público-privadas con las secretarías locales o nacionales de discapacidad de su país o con la institución de gobierno a cargo del tema para trabajar de forma conjunta en el desarrollo de protocolos o modelos de servicio inclusivo.

Por otra parte, es importante que el personal, y en especial el personal que trabaja en el área de atención al cliente, conozca los conceptos básicos sobre inclusión y discapacidad y haga un uso correcto del lenguaje. Contar con una adecuada capacitación le permite al personal evitar acciones discriminatorias y poner fin a los prejuicios que producen miedo e inseguridad en el momento de interactuar con una persona con discapacidad. La formación adecuada sobre el tema de la

discapacidad es fundamental para erradicar creencias como la que sostiene que la discapacidad es una enfermedad o la que afirma que las personas con discapacidad no pueden hacer nada por sí mismas.

Todas las personas que integran una empresa, incluida la alta dirección, deben recibir información sobre discapacidad, inclusión y derechos de las personas con discapacidad. La información básica puede transmitirse en sesiones breves de formación (de dos horas de duración) o mediante un curso virtual breve que aborde los conceptos principales.

Es importante que la empresa incluya esta capacitación (y sus actualizaciones)

en sus planes anuales de formación del personal, y que todo el nuevo personal que sea contratado reciba esta formación.

El personal de las áreas de atención al cliente debe recibir una formación más profunda sobre el tema de la discapacidad, que haga énfasis en la forma adecuada de relacionarse con personas con discapacidad.

Ya sea que una organización decida impartir la formación por su cuenta o basarse en la capacitación brindada por alguna organización de su país, su plan de formación general debe contener algunos elementos mínimos que se detallan en el cuadro 1.

El importante que el personal conozca los conceptos básicos sobre inclusión y discapacidad y haga un uso correcto del lenguaje.

Cuadro 1

Elementos mínimos de la capacitación sobre discapacidad

Contexto	Discapacidad Inclusión Enfoque de derechos y diseño universal
Sensibilización	Experiencia vivencial para promover la reflexión y la identificación de brechas y prejuicios en la atención de personas con discapacidad.
Cultura organizacional para la inclusión	Estilos y prácticas de liderazgo para promover la inclusión mediante la incorporación de valores y creencias que estén en consonancia con la cultura de la organización.
Modelo de servicio	Perfil de cliente, valor agregado por los procesos, criterios de calidad del servicio, posibilidades de ajustar o rediseñar dichos criterios.
Competencias 1	Empatía, interacción personal y otras identificadas como prioritarias por el diagnóstico o los grupos focales internos y externos. Nociones necesarias para brindar un trato digno a las personas con discapacidad y utilización de un lenguaje correcto para eliminar la discriminación, entre otras competencias.
Competencias 2	Competencias comunicacionales y para la solución de problemas, y otras identificadas como prioritarias por el diagnóstico o los grupos focales internos y externos.
Competencias 3	De acuerdo con el área o las necesidades técnicas específicas que es preciso fortalecer, se puede personalizar la formación dirigida al personal de tecnología, recursos físicos o recursos humanos, con el apoyo de expertos y expertas del país en temas como los ajustes razonables para la inclusión o el diseño universal.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Componentes esenciales de la capacitación para brindar un trato digno a las personas con discapacidad

En lo que respecta a los elementos mínimos que deben incluirse en el plan de formación, cabe señalar que dos componentes esenciales de la atención que se brinda a las personas con discapacidad, que deben contemplarse para fortalecer las competencias para la inclusión y deben incorporarse en la cultura organizacional, son la concientización y la sensibilización del personal, indispensables para que el personal pueda brindar un trato digno a las personas con discapacidad y a sus familias en todas las fases del servicio. Al respecto, se presentan a continuación algunas pautas básicas que deben incluirse en los procesos de capacitación.

En primer lugar, para relacionarse correctamente con las personas con discapacidad hay que entender que existen diferentes tipos de discapacidad que requieren tratos diferenciales, de acuerdo con las necesidades específicas de cada persona (CERMI, 2017).

Cómo dirigirse a una persona con discapacidad: mirar a la persona, no a su discapacidad

- Tratar a la persona con naturalidad y respeto y hablarle en un tono de voz normal.
- Dirigirse a la persona con discapacidad directamente y no a su acompañante.
- No infantilizar a la persona con discapacidad y no preguntarle sobre su diagnóstico o condición. Respetar su privacidad.
- Cuando la persona con discapacidad se acerque, preguntarle cómo desea que se la ayude.
- No decidir por la persona con discapacidad y esperar a que ella manifieste sus necesidades particulares.
- Ser paciente y permitir que la persona con discapacidad exprese sus requerimientos a su propio ritmo. No interrumpirla ni adelantarse a lo que ella quiera decir.
- Respetar su espacio personal sin invadirla.

Cómo dirigirse a una persona con discapacidad auditiva

- Tener en cuenta que no todas las personas con una discapacidad auditiva dominan la lengua de señas o la lectura de labios.
- Hablarle a la persona de cerca, cuando esté mirando, a su altura y sin taparse la cara. Vocalizar bien, con naturalidad, ni muy rápido ni muy despacio.
- Ser paciente. Si la persona no comprende, repetir el mensaje de una forma más sencilla.
- Cuando no se ha comprendido lo que ha expresado una persona con discapacidad auditiva, es preciso hacérselo saber y pedirle amablemente que repita el mensaje.
- Para dirigirse a una persona que se comunica mediante lengua de señas es preciso solicitar la presencia de un empleado o una empleada que conozca ese lenguaje o acudir a algún servicio de interpretación del país, como el Centro de Relevos de Colombia. Hay que tener presente, además, que cada país tiene su propia lengua de señas.

- Si se le entrega a la persona sorda un documento escrito, hay que cerciorarse de que entiende el contenido.

Cómo dirigirse a una persona con discapacidad visual

- No todas las personas con discapacidad visual acceden de igual manera a la información: algunas personas con baja visión perciben el contraste de los colores y pueden leer letras de tamaño ampliado, y otras utilizan el sistema de lectura braille.
- Es necesario identificarse y cerciorarse de que la persona con discapacidad visual entiende que otra persona se está dirigiendo a ella.
- No tomar a la persona del brazo, ni de ninguna otra parte del cuerpo.
- Ofrecerle apoyo a la persona, quien decidirá si lo acepta o no.
- Caminar medio paso delante de la persona con discapacidad y advertirle

sobre los posibles obstáculos. Ser específico con las instrucciones: indicar, por ejemplo, “camine dos metros a la derecha, luego cuatro metros a la izquierda”.

- Describir el recinto en que se encuentra: “estamos a la entrada del centro de servicio. Enfrente suyo hay tres filas de cuatro sillas. Dos metros más adelante está la mesa del personal de atención al cliente”.
- Si la persona está acompañada de un perro guía se debe permitir su acceso a las instalaciones de la empresa. El perro es el apoyo de la persona ciega y mejora su autonomía en los desplazamientos. No hay que acariciar al perro guía, ni ofrecerle alimento, pues él está trabajando. La persona que acompaña a una persona ciega debe caminar del lado opuesto al del perro.

Cómo dirigirse a una persona con discapacidad intelectual

- Tratar a la persona de acuerdo con su edad, no infantilizarla y adaptarse a su capacidad.
- Hablarle en lenguaje sencillo, claro y concreto. Si se le entrega un texto escri-

to, hay que comprobar que sea de fácil lectura y comprensión.

- Ser paciente y flexible y verificar que el mensaje ha sido entendido.

Cómo dirigirse a una persona con discapacidad motriz o física

- Si una persona con una discapacidad motriz o física camina lentamente o tiene muletas, hay que adaptarse a su paso y no apresurarla, no jalarla ni empujarla.
- No separar a la persona de sus elementos de ayuda (bastones, muletas, silla de ruedas, caminador), a menos que ella así lo solicite.
- No apoyar o colgar objetos en una silla de ruedas.
- Nunca mover una silla de ruedas sin antes preguntarle a la persona que la usa si desea ayuda para trasladarse.
- Para sostener una conversación con una persona que usa silla de ruedas, tomar asiento para estar a la misma altura que ella.

Cómo actuar si se presenta un episodio de inquietud protagonizado por una persona con discapacidad mental o psicosocial

- Considerar que son personas que presentan una alteración bioquímica que afecta su forma de pensar, sus sentimientos y su comportamiento.
- Mantener la calma.
- Bajar el volumen de la voz y hablar de manera calmada.
- Comunicarse con la línea de emergencias de la ciudad y pedir ayuda profesional.
- Solicitar la ayuda de quienes acompañan a la persona, si están presentes.
- Intentar no mirar directamente a la persona, y no mostrar ni mover las manos.

3.3.

Utilización de un lenguaje correcto y respetuoso

Muchas veces las personas con discapacidad no reciben un trato respetuoso debido a que se utiliza un lenguaje inadecuado para dirigirse a ellas. Para evitar los términos discriminatorios hay que utilizar un lenguaje adecuado. Por ello, y en consonancia con los procesos de formación y de toma de conciencia mencionados previamente, en el cuadro 2 se presenta una lista de expresiones y términos correctos para referirse a las personas con discapacidad, de acuerdo con lo que propone el *Glosario de términos sobre discapacidad* elaborado por la Oficina de Promoción Social del Grupo Gestión en Discapacidad del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (MINSALUD, 2020).

Cuadro 2

Lenguaje inclusivo

Lenguaje incorrecto	Lenguaje correcto	Lenguaje incorrecto	Lenguaje correcto
Discapacitado	Persona en situación de discapacidad	Defecto de nacimiento	Discapacidad congénita
Deficiente			Persona con discapacidad congénita
Enfermito	Persona con discapacidad		
Incapacitadas	Persona en condición de discapacidad		
		El ciego	Persona con discapacidad visual
Lisiado	Persona con discapacidad física o movilidad reducida	Invidente	Persona ciega
Minusválido		Cieguito	Persona con baja visión
Inválido	Persona con discapacidad motriz	No vidente	Persona con deficiencia visual
Paralítico		Corto de vista	
Mutilado	Persona con amputación		
Cojo		Relegado a una silla de ruedas	Persona que usa (o usuaria de) silla de ruedas
Tullido		Confinado a una silla de ruedas	Persona que se traslada en silla de ruedas
		El sordo	Persona con discapacidad auditiva
Mongolito	Persona con discapacidad intelectual o cognitiva	Sordito	Persona sorda
Mongólico		Sordomudo	Persona sordomuda
Retardado	Persona con síndrome de Down		Persona con hipoacusia o baja audición ^a
Retardado mental	Persona con autismo		

Cuadro 2

Lenguaje inclusivo

Lenguaje incorrecto	Lenguaje correcto	Lenguaje incorrecto	Lenguaje correcto
Insano	Persona con discapacidad psiquiátrica	Incapaz	Persona con dependencia funcional
Demente		Postrado	
Loco	Persona con discapacidad de causa psíquica		
Trastornado	Persona con esquizofrenia	Anormal	Persona con discapacidad (tipo de discapacidad) ^b
Esquizofrénico	Persona con discapacidad psicosocial		
Neurótico			
Depresivo	Personas que requieren atención en salud mental	(Hombre, mujer, niño) que padece discapacidad	Que presenta discapacidad
	Personas con diagnósticos en salud mental	(Hombre, mujer, niño) que sufre discapacidad	En condición de discapacidad
	Persona con neurosis	(Hombre, mujer, niño) aquejado de discapacidad	Que tiene o presenta (con) discapacidad
	Personas con depresión	(Hombre, mujer, niño) víctima de discapacidad	Persona con discapacidad múltiple
	Personas con bipolaridad		
Enano	Persona de talla baja	Víctima de parálisis, autismo, etcétera	
		Afectado por parálisis, autismo, etcétera.	

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (MINSALUD), *Glosario de términos sobre discapacidad*, MINSALUD, Grupo Gestión en Discapacidad, Oficina de Promoción Social, 2020, cuadro 2, pág. 16, <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/glosario-discapacidad-2020.pdf>.

^a Las personas con discapacidad auditiva no necesariamente son mudas.

^b No corresponde referirse a una persona sin discapacidad como “normal” respecto de una persona con discapacidad.

Ciclo de atención segura en Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA): un caso de buena práctica referencial en España

La empresa Aena cuenta con un servicio de asistencia para personas con movilidad reducida. La prestación de este servicio comienza en los puntos de encuentro debidamente señalizados, tanto dentro como fuera de las terminales, desde los que las personas anuncian su llegada a las instalaciones. El servicio se presta a lo largo de toda la instalación aeroportuaria y en dos fases: aeropuerto de salida y aeropuerto de llegada.

En el aeropuerto de salida se busca a la persona por el punto de encuentro y se le brinda acompañamiento y asistencia mientras realiza los diversos trámites: facturación, controles de se-

guridad y embarque. La persona que viaja es acompañada hasta el asiento asignado en el avión.

En el aeropuerto de llegada nuevamente se le brinda a la persona asistencia y acompañamiento mientras se desplaza desde su asiento hasta el desembarque, recoge su equipaje y realiza los controles necesarios. El servicio concluye cuando la persona es acompañada hasta el punto de encuentro solicitado.

Además, los pasajeros y las pasajeras que deben realizar conexiones también reciben la asistencia necesaria mientras están en tránsito, es decir, durante el embarque, el desembarque y los traslados por la terminal.

Fuente: Aena, "Servicio de asistencia a personas con movilidad reducida", s. d., <https://www.ssl.aena.es/pmr/inicio>, fecha de consulta: 13 de enero de 2021.

Codensa: un caso de buena práctica referencial en Colombia

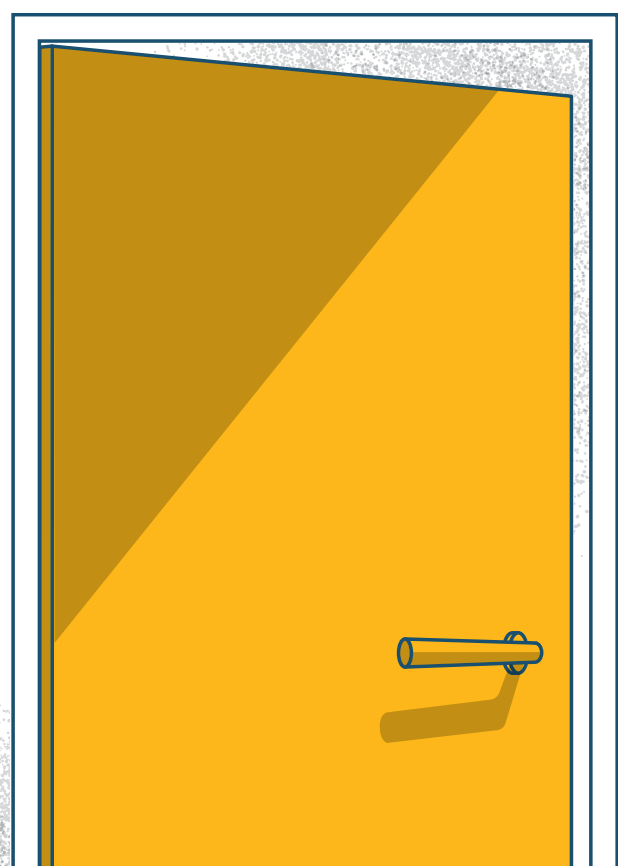
Es la primera empresa de Colombia en desarrollar una **“Guía de servicio incluyente”**, que constituye un marco de referencia para el personal y la organización en términos de normas, principios, creencias, valores y concepciones que construyen una cultura empresarial inclusiva. Esta guía adopta todos los conceptos normativos vigentes en el país en materia de accesibilidad y de prestación de servicios inclusivos.

Diversas plataformas tecnológicas como el Centro de Relevos y ConVerTIC, un *software* lector de pantalla, facilitan la accesibilidad de las perso-

nas con discapacidad auditiva y visual a la atención, quienes cuentan con canales de atención completamente accesibles. Cabe destacar que se trata de servicios gratuitos proporcionados por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. Los canales electrónicos como el sitio web y la aplicación para móvil de Enel Codensa están adaptados para que las personas con discapacidad puedan utilizarlos en cualquier momento.

Fuente: Enel Codensa [sitio web], <https://www.enel.com.co/es/historias/a201711-haciendo-realidad-un-modelo-integral-centrado-en-la-inclusion.html>, fecha de consulta: 13 de enero de 2021.

4. Implementación de ajustes arquitectónicos y de señalética en los puntos de atención presencial



La accesibilidad universal juega un rol determinante en la prestación de un servicio inclusivo, y constituye un reto para las personas que se dedican a la arquitectura, la ingeniería y el diseño, y para quienes trabajan en la construcción y adecuación de la infraestructura, pues desde la concepción de sus obras y diseños deben contemplar la necesidad de que estas sean accesibles para todas las personas, incluidas aquellas personas con discapacidad.

Al respecto se pueden consultar numerosos documentos y guías prácticas que ilustran la forma más adecuada y sencilla de lograr la accesibilidad universal. Un documento que vale la pena consultar es *¡Adiós barreras! Guía para el diseño de espacios más accesibles* (Borau Jordán, de Moraes Pinheiro y Duryea, 2019). Este documento, elaborado por la Fundación Once en coordinación con la Unidad de Infraestructura Social y el Sector Social del Banco Interamericano de Desarrollo, incluye la recopilación de normas técnicas nacionales e internacionales aplicables en Estados Unidos y en países de América Latina y el Caribe, Europa y Asia.

A continuación se presentan algunas recomendaciones prácticas relacionadas específicamente con la accesibilidad y la infraestructura en puntos o centros de atención al cliente de empresas de servicios, y se revisan otros conceptos del diseño universal.

4.1. El diseño universal como herramienta del buen servicio

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006) manifiesta y demanda en su artículo 2 la intervención del diseño universal en todos los sectores del desarrollo humano, de manera que se garantice la participación plena y efectiva de todas las personas en la sociedad, en igualdad de condiciones.

El propósito del diseño universal es simplificar las actividades, las tareas y las operaciones que requiere la prestación de un servicio mediante el diseño, la construcción y la implementación de productos, servicios, comunicaciones y entornos más fáciles de usar para todas las perso-

nas. Así, el diseño universal beneficia a todas las personas de todas las edades independientemente de cuáles sean sus capacidades. No obstante, dado que es poco probable que todo producto, comunicación, servicio o espacio pueda siempre ser usado por todas las personas, los ajustes razonables se implementan para garantizar la experiencia de aquellas que de una u otra manera quedan fuera del alcance del diseño universal.

Los principios del diseño universal conforman el manifiesto elaborado en 1997 por el Centro Mundial de Dise-

ño Universal de la Universidad Estatal de Carolina del Norte, Estados Unidos (North Carolina State University, 1997), que fue adoptado por la Convención, y permiten establecer un conjunto de directrices de diseño que abarcan todas las especialidades de esta disciplina y promueven actuaciones apropiadas para brindar un servicio inclusivo y accesible.

En el cuadro 3 se enuncian los principios del diseño universal, sus directrices y una serie de pautas que invitan a implementar buenas prácticas relativas a los aspectos clave identificados en los principios.

El diseño universal beneficia a todas las personas de todas las edades independientemente de cuáles sean sus capacidades.

Cuadro 3

Principios, directrices y pautas para lograr el diseño universal

Principios	Directrices	Pautas para buenas prácticas
<p>Principio 1</p> <p>Uso equitativo</p> <p>El diseño es útil, atractivo y vendible a personas con diversas capacidades.</p>	<p>1) Proporcionar las mismas herramientas a todas las personas: idénticas siempre que sea posible, y equivalentes cuando no lo sea.</p> <p>2) Evitar la segregación o estigmatización de cualquier persona.</p> <p>3) Atender las necesidades de privacidad, protección y seguridad de la población usuaria.</p> <p>4) Crear un diseño atractivo para el público.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Los dispositivos informativos deben situarse de manera que puedan ser apreciados desde diferentes alturas y ángulos visuales de las personas usuarias.• El acceso, tanto por la entrada principal como por los accesos secundarios, debe facilitar la entrada de una persona usuaria de silla de ruedas. De esta forma, cualquier persona puede usar la puerta.• Es preciso eliminar la diferencia de niveles en altura. Las rampas permiten que cualquier persona se traslade, mientras que las escaleras dificultan o impiden la superación de los diferentes niveles.• El acceso a los cajeros electrónicos o los módulos interactivos de consulta situados en cubículos con puerta de vidrio debe estar garantizado para todas las personas, incluidas las personas que usan una silla con ruedas electromecánica, un escúter o una silla de ruedas de autopropulsión manual.• La puerta del cajero electrónico o del cubículo de atención debe abrirse hacia afuera, la manija debe ser vertical de manera que cualquier persona pueda manipularla (incluso una persona de talla baja), y el dispositivo para asegurar la puerta debe activarse y desactivarse fácilmente.

Cuadro 3

Principios, directrices y pautas para lograr el diseño universal

Principios	Directrices	Pautas para buenas prácticas
<p>Principio 2</p> <p>Flexibilidad en el uso</p> <p>El diseño engloba un amplio rango de diferencias y capacidades individuales.</p>	<p>1) Brindar la opción de elegir los métodos de uso de las herramientas disponibles.</p> <p>2) Adaptar el acceso y el uso para contemplar la comodidad de personas diestras y zurdas.</p> <p>3) Facilitar la exactitud y la precisión de la población usuaria.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Los dispositivos de consulta o de operación transaccional deben tener alturas y ángulos de visión ajustables.• Debe ser posible graduar las alturas de sillas y asientos.• Los formatos informativos deben imprimirse en tinta y en sistema braille.• La información transmitida mediante los dispositivos electrónicos debe brindarse y captarse de manera sonora y visual.• Las pantallas de contacto digital deben ofrecer descripciones auditivas y comandos de voz para que sea posible interactuar sin necesidad de operar biomecánicamente con los dedos.
<p>Principio 3</p> <p>Uso simple e intuitivo</p> <p>El diseño es fácil de entender para diferentes usuarios y usuarias, según sus conocimientos, su uso del lenguaje o su nivel de educación.</p>	<p>1) Eliminar la complejidad innecesaria.</p> <p>2) Registrar las expectativas y las intuiciones del público.</p> <p>3) Adaptar el lenguaje utilizado a un amplio rango de conocimientos y habilidades lingüísticas de la población usuaria.</p> <p>4) Ofrecer información coherente y valiosa.</p> <p>5) Generar una efectiva retroalimentación de la información durante el proceso de atención y después de la finalización del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se debe utilizar información básica y necesaria en el programa señalético.• La configuración espacial debe ser sencilla y de fácil comprensión.• Se debe evitar la saturación de contenidos en carteleras y pantallas informativas.• Los dispositivos interactivos como cajeros electrónicos, PIN pads, módulos de autoconsulta, módulos digiturno, sistemas de videollamada o sistemas de servicio telefónico deben ofrecer un ambiente de navegación intuitivo, apoyado por el uso de códigos alfanuméricos, símbolos, pictogramas, información y retroalimentación sonoras, e impulsos táctiles vibratorios, entre otros elementos.

Cuadro 3

Principios, directrices y pautas para lograr el diseño universal

Principios	Directrices	Pautas para buenas prácticas
<p>Principio 4</p> <p>Información perceptible</p> <p>El diseño comunica efectivamente al público la información necesaria, independientemente de sus capacidades sensoriales y de las condiciones ambientales.</p>	<p>1) Usar diferentes modos (pictóricos, verbales, táctiles) para la presentación redundante de información esencial.</p> <p>2) Generar un contraste adecuado entre la información esencial y su entorno circundante.</p> <p>3) Maximizar la legibilidad de la información esencial.</p> <p>4) Diferenciar los elementos que ofrecen información sobre el servicio de manera que puedan ser fácilmente descriptos (por ejemplo, facilitar la tarea de dar instrucciones).</p> <p>5) Garantizar la compatibilidad con una variedad de técnicas o dispositivos usados por personas con limitaciones sensoriales.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Un programa señalético debe permitir que todas sus piezas puedan ser vistas desde diversas alturas, tanto por una persona que está de pie como por una que está sentada.• La información de las señales debe ser fácilmente legible gracias al uso de altos contrastes y de una apropiada relación entre figura y fondo. No deben utilizarse materiales brillantes ni refractivos.• La información debe transmitirse de distintos modos, mediante estímulos gráficos, sonoros y táctiles.• La información esencial debe ser magnificada y resultar totalmente legible, y deben eliminarse los datos innecesarios.• En el programa señalético las piezas impresas, y la información transmitida por dispositivos interactivos, monitores, carteleras y afiches, deben contener códigos simbólicos o pictogramas que estén en consonancia con la identidad corporativa de la institución. Esto facilita la comprensión de la información por parte de las personas con discapacidad intelectual, mental y auditiva.• La señalética podotáctil (que consiste en incorporar superficies texturizadas en el piso) puede ser utilizada de manera razonable para ubicar e identificar puntos neurálgicos del servicio, como el acceso por la entrada principal o el trayecto al módulo digiturno, al área de espera y a la zona transaccional. También se pueden incorporar texturas en el piso en el entorno próximo a los cajeros electrónicos.• Se deben incorporar placas distintivas impresas en tinta y en sistema braille que permitan identificar las cajas en la zona transaccional.

Cuadro 3

Principios, directrices y pautas para lograr el diseño universal

Principios	Directrices	Pautas para buenas prácticas
<p>Principio 5</p> <p>Tolerancia al error</p> <p>El diseño minimiza los riesgos y las consecuencias adversas de accidentes o acciones involuntarias.</p>	<p>1) Diseñar y disponer elementos para minimizar los riesgos y los errores: los elementos de uso más frecuente deben estar más accesibles y los elementos peligrosos deben ser eliminados, aislados o protegidos.</p> <p>2) Ofrecer advertencias o avisos de riesgos y errores.</p> <p>3) Ofrecer características seguras ante las posibles fallas del diseño.</p> <p>4) Disuadir las acciones no supervisadas en tareas que requieren vigilancia.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se debe liberar el entorno de barreras que dificulten la movilidad y la comunicación, como cestos de basura, mobiliario mal dispuesto, elementos decorativos, dispositivos y tapetes, entre otros elementos que podrían generar riesgos o accidentes.• Es preciso advertir mediante señalética apropiada e inclusiva acerca de posibles riesgos que atenten contra la seguridad individual y colectiva (por ejemplo, indicar: “piso húmedo” o “prohibido el paso”).• Es preciso facilitar la visibilidad de los cajeros en la zona transaccional o de los módulos de atención, de manera que sea posible visualizar e identificar la presencia de una persona con discapacidad.• Las puertas de los cajeros electrónicos o cubículos interactivos deben diseñarse de manera que las personas se sientan seguras en el momento de hacer su transacción, y al mismo tiempo hay que procurar que la manipulación de las puertas no afecte la salud física. <p>Es preciso incluir (a una altura apropiada) una franja de alerta en las puertas de vidrio o los separadores espaciales transparentes, con diferenciación de forma o color, para evitar que las personas se tropiecen con esos elementos.</p>

Cuadro 3

Principios, directrices y pautas para lograr el diseño universal

Principios	Directrices	Pautas para buenas prácticas
<p>Principio 6</p> <p>Bajo esfuerzo físico</p> <p>El diseño puede ser usado eficiente y confortablemente, y con un mínimo de esfuerzo.</p>	<p>1) Permitir que el usuario mantenga una posición corporal neutral.</p> <p>2) Permitir el uso razonable de fuerza en las operaciones.</p> <p>3) Minimizar las acciones repetitivas en las operaciones.</p> <p>4) Minimizar los esfuerzos físicos sostenidos.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se deben facilitar en todo momento las maniobras de las personas en el espacio arquitectónico del área de servicio, de manera que puedan moverse sin esfuerzo.• Es preciso garantizar que los asientos tengan una altura adecuada, tanto en el área de espera como en los módulos de atención, para evitar que durante su permanencia en la institución los usuarios o las usuarias sufran isquemias o el adormecimiento de sus extremidades.• Es necesario evitar las perillas y los pomos de puertas de forma esférica, y colocar manijas tipo palanca que puedan ser accionadas por cualquier persona, incluidas personas con amputación de mano y personas con artritis, entre otras.• Es preciso reubicar los servicios que estén localizados en plantas altas a las que se debe acceder mediante escaleras cuando no es viable la instalación de un ascensor o elevador, y considerar la posibilidad de instalar un ascensor, una plataforma levadiza o un salvaescaleras, dependiendo de las condiciones estructurales y espaciales del entorno edificado.• Las puertas de vidrio de los cajeros electrónicos por lo general son muy pesadas, por lo que debe alcanzarse una buena relación entre peso y movimiento para facilitar la apertura y el cierre.• Evitar en lo posible la utilización de tapetes limpiapapatos, tanto en el ingreso al establecimiento como en áreas internas y dentro y fuera de los ascensores, pues su textura dificulta las maniobras de las personas que usan silla de ruedas.

Cuadro 3

Principios, directrices y pautas para lograr el diseño universal

Principios	Directrices	Pautas para buenas prácticas
<p>Principio 7</p> <p>Dimensión y espacio para la aproximación y el uso</p> <p>Contar con las dimensiones y el espacio apropiados facilita la aproximación, el alcance, la manipulación y el uso, independientemente de la dimensión corporal, la postura o la movilidad de cada persona.</p>	<p>1) Proveer una clara línea de visión de elementos importantes para cualquier persona que esté sentada o de pie.</p> <p>2) Lograr que cualquier persona que esté sentada o de pie pueda alcanzar con comodidad cualquiera de los elementos.</p> <p>3) Adaptar los tamaños y las alturas de los agarres para manos.</p> <p>4) Generar espacios adecuados para el uso de dispositivos de ayuda o asistencia personal.</p>	<p>Es preciso manejar en el espacio la altura de los elementos de información periférica, del programa señalético, de las carteleras, de los afiches y de los monitores de televisión, de acuerdo con la talla y la altura visual de todas las personas, ya sea que estén de pie o sentadas en sillas de ruedas o asientos.</p> <ul style="list-style-type: none">• El área que comprende a un cajero electrónico o a los módulos interactivos que permiten realizar consultas y operaciones, ya sea que cuente o no con un cubículo de seguridad, debe permitir la fácil, cómoda y segura circulación de todas las personas y en particular de las personas que usan una silla de ruedas (manual o electromecánica) o un escúter, los padres o las madres que trasladan a un bebé en coche, o las personas que transportan cargas (bolsos, paquetes o cajas, por ejemplo).• De igual manera, la ubicación de las pantallas de los módulos de autoconsulta y de los dispositivos interactivos debe responder a las características propias de los clientes, ya sea que se trate de personas que están de pie, personas que usan silla de ruedas, o personas de talla baja. <p>Los formatos diligenciables, los bolígrafos con conector extensible, los folletos y otros elementos deben ubicarse de manera que cualquier persona pueda acceder a ellos con facilidad.</p> <p>Se deben colocar superficies (mesas o apoyos) para diligenciar información escrita que sean acordes a las características antropométricas y biomecánicas de la población usuaria (debe considerarse tanto la altura visual de una persona como su altura de codo en posición de pie o sentada en una silla de ruedas o un asiento).</p>

Cuadro 3

Principios, directrices y pautas para lograr el diseño universal

Principios	Directrices	Pautas para buenas prácticas
		<p>Ubicar los tableros de comando de los cajeros electrónicos, los módulos de autoconsulta, los dispositivos electrónicos y los elevadores en ángulos y alturas razonables, tanto para las personas que están de pie como para las personas que usan silla de ruedas y para las personas de talla baja.</p> <p>Los módulos de atención ubicados en zonas transaccionales o de asesoría deben responder a las características antropométricas y biomecánicas de la población usuaria en lo que respecta a la altura de las superficies de apoyo, la altura para interactuar con el personal de atención al cliente o la altura de la pantalla del monitor del PIN pad, entre otros aspectos. De este modo se procura facilitar la manipulación de los comandos de los dispositivos o el diligenciamiento de formatos y firmas, y garantizar la seguridad y la protección del dinero, del cajero, de sus dispositivos y de los documentos comerciales.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en J. L. Borau Jordán, J. de Moraes Pinheiro y S. Duryea, *iAdiós barreras! Guía para el diseño de espacios más accesibles*, nota técnica núm. 1752, Banco Interamericano de Desarrollo y Fundación ONCE, octubre de 2019, <https://publications.iadb.org/es/adios-barreras-guia-para-el-diseno-de-espacios-mas-accesibles>.

4.2. La infraestructura arquitectónica

Cuando un cliente o una clienta visita un punto de servicio debe procurarse simplificar su desplazamiento y cualquier actividad que deba realizar. A tal fin todos los espacios, las comunicaciones, los objetos y los servicios deben ser simples y fáciles de usar para cualquier persona, y deben minimizarse los riesgos.

Deben evitarse las barreras físicas y comunicativas y cualquier objeto que restrinja o impida la movilidad y la comunicación de las personas, como por ejemplo tapetes o alfombras, cestos de basura, material promocional, mobiliario innecesario, ornamentos o señales con excesiva información. También se debe garantizar que exista espacio suficiente para que las personas que usan silla de ruedas, muletas, escúter o caminador puedan trasladarse cómodamente.

El acceso debe poder ser usado con comodidad por una persona que usa silla de ruedas (si una persona que usa silla de ruedas puede acceder a la institución con comodidad, todas las demás también podrán hacerlo). Los escalones y los pasos a desnivel en los accesos principales y secundarios a los establecimientos de servicio deben contar con rampas o dispositivos que permitan la movilidad autónoma y segura de personas que usan silla de ruedas, caminador, andador, bastones o muletas, y de personas cuya movilidad se encuentra condicionada por factores como la edad, la obesidad o el embarazo, entre otros.

Si hay una rampa de acceso al centro de atención pero el espacio para circular no es amplio o el centro no cuenta con un baño accesible, entonces no hay accesibilidad. La accesibilidad debe ser integral y sistémica, de manera que las personas puedan circular por el espacio de forma continua y conectada.



El Banco de Crédito e Inversiones: un caso de éxito en Chile

El Banco de Crédito e Inversiones (BCI) de Chile desarrolló en el año 2015 el programa BCI Accesible, un modelo de atención creado por personas con discapacidad que pone tecnología de punta al servicio de quienes tienen necesidades particulares de accesibilidad y atención, o algún grado de sordera o discapacidad visual, para per-

mitirles que realicen sus trámites bancarios con más independencia. El programa se caracteriza por haber implementado ajustes razonables para lograr una infraestructura accesible, libre de barreras. En lo que respecta a las barreras físicas, la institución ha realizado diversas acciones para reducirlas. Por ejemplo, todas las sucursales cuentan con accesos despejados y rampas reglamentarias, así como con estacionamientos accesibles de uso ex-

clusivo. También se han incorporado cajas preferenciales y accesibles para las personas con discapacidad, cajeros automáticos accesibles, y puertas automáticas y ascensores.

Fuente: Banco de Crédito e Inversiones (BCI), “Manual buenas prácticas”, s. d., <https://bci-cdn.azureedge.net/uploads/eeeb8903-f689-4e63-8ae4-be71087f07e1/original/manual-de-buenas-practicas.pdf?tamano=16px&contraste=-context-layouts%20context-layouts-show%20context-layouts-show-hito-dos>, fecha de consulta: 14 de enero de 2021.

Accesibilidad comunicativa en TransMilenio S. A.: un caso de buena práctica referencial en Colombia

El Sistema TransMilenio adaptó sus contenidos para promover la accesibilidad comunicativa de su comunidad usuaria y actualmente cuenta con servicios que permiten

la inclusión de personas con discapacidad visual, problemas auditivos y discapacidad cognitiva. El Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) facilita y agiliza el ingreso a las principales opciones de su portal mediante las teclas de acceso rápido, y brinda opciones para que las personas con dis-

capacidad puedan consultar información de interés.

Fuente: TransMilenio, “Comandos de accesibilidad sitio web de TRANSMILENIO”, 10 de diciembre de 2015, <https://www.transmilenio.gov.co/publicaciones/147484/comandos-de-accesibilidad-sitio-web-de-transmilenio/>, fecha de consulta: 14 de enero de 2021 [información actualizada el 28 de diciembre de 2020].

4.3. La señalética

Al diseñar la señalética, se recomienda:

- Utilizar apropiadamente el símbolo internacional de accesibilidad (ISO 7001) de manera informativa e inclusiva para identificar espacios, servicios, objetos o sistemas de información y comunicación de uso prioritario para las personas con discapacidad, como por ejemplo estacionamientos, filas prioritarias, ascensores, baños y páginas web, entre otros elementos.
- Incluir información básica y útil en la señalización y en las piezas informativas impresas o digitales, que se pueda leer fácilmente y que presente ilustraciones y contenidos claros.
- Manejar en el espacio la altura de los elementos de información periférica, del programa señalético, de las carteleras, de los afiches y de los monitores de televisión, de acuerdo con la talla y la altura visual de todas las personas, ya sea que estén de pie o sentadas en una silla de ruedas o un asiento.
- Imprimir la señalización también en sistema braille cuando sea necesario y disponerla a una altura adecuada en la que su centro geométrico esté al alcance manual de una persona con discapacidad visual.
- Es conveniente ubicar al ingreso un mapa tridimensional del local concebido de manera simple y sencilla, gráfico y texturizado en relieve, para facilitar que las personas con discapacidad visual o intelectual se ubiquen, se orienten y se apropien del espacio.
- Resaltar la información esencial por tamaño o tipo de letra (fuente) y eliminar los datos innecesarios para que dicha información sea fácilmente legible.
- Garantizar que la información de las señales sea fácilmente legible mediante el uso de altos contrastes y de una apropiada relación entre figura y fondo, y evitar el uso de materiales brillantes o reflectivos.
- Utilizar modos diferenciales de transmitir información mediante estímulos gráficos, sonoros y táctiles.
- Utilizar de manera razonable la señalética podotáctil (que consiste en incorporar superficies texturizadas en el piso), que es útil para que personas ciegas o con baja visión se orienten en el espacio y se trasladen hacia puntos neurálgicos del servicio como el acceso por la entrada principal, el módulo digiturno, el área de espera, los módulos de servicio o la zona transaccional. Implementar también texturas en el piso en las zonas próximas a los cajeros electrónicos y los dispositivos de autogestión o consulta.
- Se recomienda implementar, en la medida de lo posible, un área texturizada en el piso de al menos 60 por 90 centímetros (holgura mínima de una puerta), antes y después de las puertas, rampas y escaleras, con el fin de que las personas con discapacidad visual puedan advertir, por ejemplo, la presencia de una puerta, o identificar dónde comienzan y terminan las rampas y escaleras.

CaixaBank S. A.: cajeros accesibles y personalizados en España

La Caixa, junto con Technosite, la compañía especializada en tecnologías accesibles del grupo de empresas de la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) y su Fundación, han desarrollado una solución para que cualquier persona pueda operar de forma autónoma cualquier cajero automático. Se trata del proyecto APSIS4all, una iniciativa financiada por la Comisión Europea que forma parte del programa de ayuda a las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y del programa de Competitividad e Innovación de la Unión Europea.

Este proyecto tiene como objetivo desarrollar la tecnología necesaria para garantizar que todas las personas, independientemente

de sus necesidades y preferencias, puedan operar de forma autónoma en cualquier cajero.

Gracias al proyecto APSIS4all se han implementado distintas innovaciones en los cajeros automáticos, entre las que destacan las siguientes:

- 1)** Se incorporó un avatar que se expresa en lengua de señas para guiar las operaciones de las usuarias y los usuarios.
- 2)** Los cajeros ofrecen la opción de que las operaciones sean guiadas por una voz (pueden utilizarse auriculares), en lugar de mediante información gráfica.
- 3)** Se incorporaron teclados adaptados para personas con dificultades visuales, así como funciones operativas especiales con números y letras más grandes para facilitar su visualización. El teclado numérico en sistema braille y el audio que ofrece la

misma información que aparece en la pantalla del cajero complementan la accesibilidad para las personas con discapacidad visual.

- 4)** Los cajeros también disponen de pantallas con alto contraste, textos y botones de gran tamaño o navegación mediante teclado.
- 5)** La posibilidad de operar con tarjetas sin contacto (contactless), es decir, que no requieren ser introducidas en un lector, contribuye a incrementar la accesibilidad y agiliza las operaciones. Cuando el lector reconoce la tarjeta, inmediatamente se activa el reconocimiento del usuario o la usuaria y se inician las operaciones habituales.

Fuente: CaixaBank, “Accesibilidad”, s. d., https://www.caixabank.com/general/accesibilidad_es.html, fecha de consulta: 14 de enero de 2021.

4.4. Los espacios

En lo que respecta a la distribución y el diseño de los espacios se recomienda:

- Facilitar en todo momento la circulación de las personas en el espacio arquitectónico de manera que puedan moverse sin esfuerzo.
- Garantizar espacios y alturas lo suficientemente amplios y razonables en el área de espera, el área de circulación, el área transaccional, el área de asesoramiento y en los lugares donde estén ubicados los dispositivos digitales de autogestión de procesos o de autoconsulta, para garantizar que las personas que usan silla de ruedas, escúter, caminador, muletas o bastones puedan trasladarse con comodidad. Deben tenerse en cuenta no solo las características antropométricas (dimensiones del cuerpo) y las variables biomecánicas (movimiento del cuerpo), sino también la acomodación, las maniobras de giro y los desplazamientos. Además, es preciso disponer de mobiliario que permita acomodar las ayudas técnicas o los dispositivos de apoyo,

como muletas, bastones y caminadores.

- Evitar que las rampas o los planos inclinados rematen directamente sobre las puertas del acceso principal o de los accesos alternativos. Debe definirse un área de al menos 1,20 metros, preliminar al ingreso por la puerta, que permita a una persona que usa silla de ruedas permanecer en plano horizontal y manipular la puerta.
- En las puertas, dejar un área libre de 90 centímetros como mínimo. Si el ingreso está configurado por dos puertas y una de ellas se mantiene cerrada, el espacio libre también debe ser de 90 centímetros.
- Asegurar que el peso, las dimensiones y las características generales de las puertas que no son automáticas permitan que las personas que usan silla de ruedas, bastones, caminador o muletas; las personas de talla baja; las personas mayores; las mujeres gestantes, y los niños y las niñas puedan maniobrarlas de manera cómoda, autónoma y segura con un mínimo esfuerzo.
- Garantizar las alturas de los asientos tanto en el área de espera como en los

módulos de atención, para evitar que, mientras las personas permanecen en la institución, sufran isquemias o el adormecimiento de sus extremidades.

- En puertas y griferías, evitar las perillas y los pomos con forma esférica o de cruceta. En cambio, colocar manijas tipo palanca o monocontroles que pueden ser accionados por cualquier persona, incluidas las personas con amputación de mano y personas con artritis, entre otras.
- Utilizar agarraderas tubulares verticales en los dos costados de la puerta de 3 a 5 centímetros de diámetro y de 60 centímetros de longitud, dispuestas de manera vertical teniendo en cuenta las alturas de agarre horizontal y diagonal de las personas en posición de pie y senta-

Cuando un cliente o una clienta visita un punto de servicio debe procurarse simplificar su desplazamiento y cualquier actividad que deba realizar.

das, en el caso de las personas que usan silla de ruedas.

- Reubicar los servicios que estén localizados en plantas altas a las que se debe acceder mediante escaleras cuando no es viable la instalación de un ascensor o elevador, y considerar la posibilidad de instalar un ascensor, una plataforma levadiza o un salvaescaleras, dependiendo de las condiciones estructurales y espaciales del entorno edificado.
- Evitar en lo posible colocar tapetes en las entradas principales, los accesos a ascensores y otros accesos, pues además de incrementar el riesgo de tropie-

zos dificultan las maniobras de las personas que usan silla de ruedas.

- Ubicar los formatos diligenciables, los bolígrafos con conector extensible, los folletos y otros elementos de manera que cualquier persona pueda alcanzarlos con facilidad.
- Colocar superficies (mesas o apoyos) para diligenciar información escrita que sean acordes a las características antropométricas y biomecánicas de los clientes y las clientas, considerando tanto su altura visual, su altura de codo en posición de pie y su altura en caso de estar sentados en una silla de ruedas o un asiento.
- Ubicar los tableros de comando de los cajeros electrónicos, los módulos de autoconsulta, los dispositivos electrónicos y los elevadores en ángulos y alturas razonables, tanto para las personas que están de pie como para las personas que usan silla de ruedas y las personas de talla baja.
- Incorporar dispositivos de consulta o de operación transaccional cuyas alturas y ángulos de visión sean ajustables, en la medida de lo posible.

- Utilizar sillas y asientos cuya altura pueda regularse según la necesidad de cada persona.
- Se puede utilizar un timbre con sensor que se active con el ingreso de las personas, al igual que en algunos locales comerciales. La configuración del timbre en cuanto a intensidad y frecuencia sonora no debe perturbar la comodidad de quienes estén en el recinto. Esto ayuda a las personas con discapacidad visual a confirmar que están haciendo el ingreso correctamente.
- Se recomienda que los dispositivos que informan la activación de los turnos emitan, además de las señales visuales habituales, señales audibles que puedan ser reconocidas por las personas con discapacidad visual y cognitiva.
- Brindar de manera sonora y visual la información que se transmite en los dispositivos electrónicos. Las pantallas de contacto digital deben ofrecer audiodescripción y contar con comandos de voz que permitan interactuar sin necesidad de operar dichos dispositivos de forma manual.
- Instalar un *software* que permita la des-

La accesibilidad debe ser integral y sistémica, de manera que las personas puedan circular por el espacio de forma continua y conectada.

cripción de los comandos y del menú interactivo de forma audible para garantizar que las personas con discapacidad visual puedan utilizar con autonomía los dispositivos dispuestos para la asignación de turnos de atención.

- Advertir mediante una señalética apropiada e inclusiva acerca de posibles riesgos que atenten contra la seguridad individual y colectiva (indicar, por ejemplo, “piso húmedo” o “prohibido el paso”).
- Poner franjas de alerta en las puertas de vidrio o los separadores espaciales transparentes, que deben tener una altura apropiada y diferentes formas o colores, a fin de evitar que alguien se tropiece con ellos.
- Garantizar que no haya superficies deslizantes en entornos secos o húmedos, sobre todo en las áreas donde se encuentran los servicios sanitarios.
- Garantizar la seguridad en las rutas de evacuación y diseñar un programa señalético inclusivo y accesible de seguridad y alerta, que disponga de estímulos visuales (señales impresas, luces cromáticas intermitentes o señales fotolumi-

niscentes), sonoros (alarmas y sirenas) y táctiles (señales podotáctiles y vibratorias).

- Colocar pasamanos apropiados en los dos costados de circulación de las escaleras, que permitan un apoyo cómodo y seguro para personas adultas, niños y niñas, y personas de talla baja.
- Instalar las puertas de los cubículos o cajeros electrónicos de manera que abran hacia afuera. Además, las manijas deben ser verticales a fin de que cualquier persona pueda manipularlas, incluso una persona de talla baja, y los dispositivos para asegurar las puertas deben poder activarse y desactivarse fácilmente. Las manijas en forma de pomo deben evitarse.

- Se recomienda emplear carteles visibles con términos como “Atención prioritaria para personas con discapacidad, personas mayores y mujeres gestantes”.
- Las baterías de los servicios sanitarios, su configuración espacial (distancias, holguras, alcances), y los elementos como el lavamanos, los sanitarios, los accesorios, los dispensadores (de jabón, papel higiénico, toallas de papel) o los cambiadores de pañales deben estar dispuestos para que cualquier persona pueda usarlos de manera cómoda, accesible y segura.



All Nipon Airways (ANA): un caso de buena práctica referencial en el Japón

La empresa de aeronavegación japonesa ha creado instalaciones y equipos que ofrecen más comodidad a las personas usuarias en todo momento, desde el preembarque hasta la llegada al destino final. Entre las acciones realizadas

por la compañía cabe destacar las siguientes:

- 1)** Renovación de las instalaciones del aeropuerto para mejorar y facilitar la experiencia de las personas que viajan.
- 2)** Incorporación de sillas con ruedas de resina que no activan los detectores de metales.
- 3)** Aprovechamiento de las herramientas de soporte de la comunicación digital.

- 4)** Instalación de baños adicionales con acceso para sillas de ruedas en algunos de los aviones pequeños de la flota.

Fuente: ANA Group, “Diversity & Inclusion (D&I)”, s. d., https://www.ana.co.jp/group/en/csr/customer_diversity/, fecha de consulta: 20 de abril de 2021, y “ANA’s Approach”, s. d., <https://www.ana.co.jp/en/us/travel-information/customers-with-disabilities/ana-approach/>, fecha de consulta: 20 de abril de 2021.

Accesibilidad espacial y objetual en TransMilenio S. A.: un caso de buena práctica referencial en Colombia

El sistema de transporte Transmilenio, que forma parte del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP), ofrece en sus estaciones y portales las herramientas necesarias para que todas las personas, y en especial aquellas que tienen necesidades particulares en materia de accesibilidad y de atención, puedan disfrutar con autonomía del servicio de transporte que ofrece la empresa.

Por ejemplo, existen rampas, escaleras y ascensores que facilitan el ingreso y el egreso de las estaciones y los portales. Además, los buses biarticulados, articulados y duales cuentan con plazas de uso

prioritario para personas que usan silla de ruedas o que viajan acompañadas por ayudas vivas (perros guías), y poseen asientos de uso prioritario próximos a las puertas. También cuentan con señalización, cinturones de seguridad, timbre para anunciar el desembarque cuidadoso, informadores electrónicos que informan sobre las paradas, e indicadores sonoros que anuncian el cierre y la apertura de puertas. Además, los nuevos buses articulados y biarticulados cuentan con plataformas elevadoras para el ingreso en las paradas.

El sistema también ofrece:

- 1)** Información en sistema braille en las paradas del servicio público de autobuses.
- 2)** Paradas señalizadas con el símbolo internacional de accesibilidad

[NTC 4139] en los andenes del espacio urbano.

- 3)** Guías de encaminamiento y avisos podotáctiles para facilitar el desplazamiento y la orientación de las personas con deficiencia visual.
- 4)** Taquillas a doble altura en la mayoría de las estaciones y los portales para la atención de personas de talla baja, niños y niñas, y personas que usan silla de ruedas.
- 5)** Torniquetes señalizados para acceso prioritario.
- 6)** Autobuses articulados y biarticulados con acceso a nivel para embarque y desembarque, áreas accesibles de uso prioritario e información sonora.
- 7)** Rampas, y en algunos casos ascensores y plataformas elevadoras o salvaescaleras, que permiten acceder a los portales y las estaciones del componente troncal.

- 8) Validadores de pasaje con el ancho suficiente para permitir el acceso de personas con discapacidad que usan, por ejemplo, una silla de ruedas o un escúter.
- 9) Baños accesibles ubicados en los portales, que pueden ser usados

por personas con necesidades particulares de accesibilidad, como las personas con discapacidad.

- 10) Personal capacitado para brindar servicios con enfoque diferencial.
- 11) Plataformas digitales accesibles.

Fuente: TransMilenio, “En TransMilenio le damos la cara a la discapacidad”, 21 de octubre de 2018, https://www.transmilenio.gov.co/publicaciones/150465/publicacionesen_transmilenio_le_damos_la_cara_a_la_discapacidad/, fecha de consulta: 20 de abril de 2021 [información actualizada el 24 de octubre de 2018].

All Nipon Airways (ANA): un caso de buena práctica referencial en el Japón

La compañía ha implementado una serie de iniciativas para garantizar que todo su personal adopte una cultura de la inclusión con vistas a ofrecer servicios universales e inclusivos, entre las que cabe destacar las siguientes:

- 1) Formación de todo el personal, incluidos los cargos ejecutivos, para difundir los fundamentos del servicio inclusivo y universal.

- 2) Creación de contenidos únicos (folletos y videos) dirigidos a las personas que se preparan para viajar.
- 3) Realización de sesiones prácticas antes de viajar dirigidas a estudiantes con necesidades especiales.
- 4) Organización de seminarios interactivos en hogares de personas mayores y personas con discapacidad.
- 5) Renovación del sitio web para mejorar su usabilidad.

- 6) Desarrollo de versiones en audio y en sistema braille de la información presentada en la revista de la firma, disponible a bordo.

Fuente: ANA Group, “Diversity & Inclusion (D&I)”, s. d., https://www.ana.co.jp/group/en/csr/customer_diversity/, fecha de consulta: 20 de abril de 2021, y ANA, “ANA’s Approach”, s. d., <https://www.ana.co.jp/en/us/travel-information/customers-with-disabilities/ana-approach/>, fecha de consulta: 20 de abril de 2021.

5. Atención telefónica

La atención telefónica es menos compleja que la presencial porque solo cuenta con el canal auditivo para establecer una comunicación efectiva entre el cliente o la clienta y quien presta el servicio. En la práctica cotidiana las situaciones más desafiantes se presentan durante la interacción con personas con discapacidad intelectual o psicosocial y con aquellas que tienen dificultades para comunicarse verbalmente.

El empleado o la empleada del área de atención al cliente puede saber que su interlocutor es una persona con discapacidad porque ella se lo ha manifestado de forma expresa, o puede intuirlo por el tono de la voz, el ritmo del discurso, la realización de pausas inesperadas en la conversación, el uso de términos deshilados o el planteo de preguntas repetidas, entre otras señales. En todo momento el empleado o la empleada debe tener muy presente la terminología adecuada y utilizar un lenguaje inclusivo, no discriminatorio ni estigmatizante.



En lo que respecta a la implementación de ajustes razonables, se recomienda hacer uso de plataformas o aplicaciones que permiten la interacción con usuarios y usuarias con discapacidad a través de chats o servicios de interpretación a distancia. En su defecto, los chats de texto y los videochats constituyen una alternativa que también permite interactuar con personas con discapacidad.

Asistencia remota de personal experto en lengua de señas en el Banco de Crédito e Inversiones: un caso de buena práctica referencial en Chile

Los clientes del Banco de Crédito e Inversiones (BCI) de Chile pueden solicitar al jefe o la jefa de atención al cliente el servicio de interpretación de lengua de señas, para lo cual deben dirigirse a una de las sucursales accesibles (Rosario Norte, La Florida u Oficina Central).

Se trata de un servicio para clientes y no clientes con discapacidad auditiva gracias al cual cualquier consulta, pedido o reclamo dirigido a una sucursal podrá ser atendido por personal experto en lengua de señas, que ayudará a la persona que solicite el servicio a solucionar su pedido a través de un sistema de videoconferencia.

Fuente: Fuente: Banco de Crédito e Inversiones (BCI), “Diccionario lengua de señas”, s. d., <https://www.bci.cl/accesible/diccionario-lenguaje-de-senas?tamano=16px&contraste=context-home%20context-home-show>, fecha de consulta: 14 de mayo de 2021, y “Manual buenas prácticas”, s. d., <https://bci-cdn.azureedge.net/uploads/eeeb8903-f689-4e63-8ae4-be71087f07e1/original/manual-de-buenas-practicas.pdf?tamano=16px&contraste=context-home%20context-home-show>, fecha de consulta: 14 de mayo de 2021.

Deutsche Telekom: un caso de éxito en Alemania

Deutsche Telekom es una de las principales empresas de telecomunicaciones integradas del mundo, con unos 235,8 millones de clientes y clientas de telefonía móvil; 27,3 millones de líneas de red fija, y 21,3 millones de líneas de banda ancha. Esta empresa alemana es pionera por su compromiso con cuestiones sociales como la protección del clima, la privacidad de los datos o la diversidad, entre otras.

La compañía se ha fijado algunos objetivos del ámbito de la responsabilidad social de las empresas y ha puesto en marcha medidas dirigidas a apoyar a las mujeres, las personas con discapacidad, las personas homosexuales y las personas

refugiadas, entre otros grupos. En 2018, las personas en condición de discapacidad conformaron el 7,6% del personal de Deutsche Telekom, por lo que la empresa superó la tasa mínima del 5%.

Como parte de sus innovaciones en materia de atención a los usuarios y las usuarias a través del canal telefónico, Deutsche Telekom ha creado una aplicación para la autenticación en el sistema basada en la tecnología de reconocimiento de voz.

De este modo, si un cliente o una clienta quiere hacer una solicitud en la línea directa se le pide que autentique su identidad por razones de seguridad. Antes se necesitaba contar con un número de cliente o un código de contrato, requisito que ha sido reemplazado por una huella de voz. Esto es posible por-

que la voz de una persona es tan única como sus huellas dactilares: características individuales como la pronunciación, el ritmo, la velocidad, el acento y muchas más dan como resultado un patrón de voz inconfundible. La tecnología que sustenta estos avances se llama biometría de voz y se utiliza cada vez más en otras industrias como la banca y los seguros. En 2017, 150 millones de clientes de todo el mundo ya estaban usando la autenticación de la identidad por voz.

Antes de implementarse el uso de esta tecnología en la empresa, la herramienta fue probada y sometida a mejoras continuas (se usaron 1.400 muestras de voz del propio personal de la compañía). La retroalimentación obtenida en los talleres con los clientes y las clien-

tas fue muy útil para el desarrollo posterior. Desde el verano de 2018 se ofrece el servicio de contraseña de voz. Los clientes y las clientas de la empresa pueden identificarse fácilmente y de forma segura a través de su patrón de voz único. Para crear su huella vocal por primera vez la persona simplemente debe

pronunciar la frase “En Deutsche Telekom, mi voz es mi contraseña” tres veces seguidas. Todo el proceso se completa en dos minutos. En las siguientes llamadas el cliente es reconocido por su voz y el personal de atención telefónica puede dedicarse directamente a atender sus consultas y solicitudes.

Fuente: Deutsche Telekom, “Deutsche Telekom is committed to inclusion”, s. d., <https://www.telekom.com/en/corporate-responsibility/news-corporate-responsibility/deutsche-telekom-is-committed-to-inclusion-363382>, fecha de consulta: 12 de mayo de 2021, y Experience Diversity. Inclusion@DT, 2016, <https://www.telekom.com/resource/blob/332476/8211c3dcce5d4bd13b7544457005ac16/dl-160530-aktionsplan-inklusion-dt-data.pdf>, fecha de consulta: 14 de mayo de 2021.

El Centro de Relevó: un caso de éxito en Colombia

El Centro de Relevó es una iniciativa del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) en alianza con la Federación Nacional de Sordos de Colombia (FENASCOL).

Consiste en un servicio de comunicación telefónica y virtual totalmente gratuito, que permite poner en contacto a personas sordas con personas oyentes, o con las instituciones o servicios con los que las primeras deseen comunicarse.

A través del Centro de Relevó las personas sordas pueden comunicarse con cualquier persona oyente

en todo el país y solicitar el servicio de interpretación cuando necesiten ser atendidas en alguna institución de Colombia.

Este servicio, disponible las 24 horas de los 7 días de la semana, es prestado por asistentes de comunicación cualificados que se encargan de establecer un puente comunicacional a través del servicio de interpretación en línea (SIEL), el relevó de llamadas o los videomensajes de WhatsApp. De este modo se posibilita una efectiva interacción social, o la consulta y la solicitud de información, entre personas sordas y personas oyentes con las que las primeras necesitan interactuar. Se puede acceder al servicio mediante

la página web o la aplicación móvil. Cabe señalar también que las personas que se desempeñan como intérpretes refuerzan sus conocimientos de la lengua de señas colombiana constantemente, a través de cursos de formación.

En 2020 el Premio Zero Project reconoció al Centro de Relevó con un premio en la categoría Empleo inclusivo y TIC por brindar las soluciones más innovadoras y efectivas a los problemas que enfrentan las personas con discapacidad en Colombia.

Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC), Centro de Relevó [sitio web], <https://centrode-relevo.gov.co/>, fecha de consulta: 4 de junio de 2021.

Endesa: un caso de éxito en España

Endesa pone a las personas en el centro de su estrategia. Fue la primera compañía eléctrica de España en abrir un canal de atención telefónica totalmente accesible para clientes con discapacidad auditiva. La compañía desarrolló la aplicación Pedius en 2019, que tiene como objetivo facilitar la comunicación mediante el reconocimiento y la síntesis de “voz a texto” que convierte un mensaje de texto en una voz artificial y, asimismo, convierte la voz en un mensaje de texto.

¿Cómo funciona Pedius? La solución tecnológica consiste en una aplicación móvil gratuita capaz de transformar la voz en texto y vice-

versa. Lo hace en tiempo real y por medio de la herramienta VoIP (voz sobre protocolo de Internet). Esta aplicación, que ha sido desarrollada por la empresa emergente Pedius, tiene las siguientes funcionalidades:

- 1)** Llamar: el usuario o la usuaria marca el número gratuito y recibe atención telefónica de lunes a viernes, de 10 a 19 horas. Al otro lado de la línea hay una persona especializada preparada para responder a sus consultas.
- 2)** Preguntar: el usuario o la usuaria escribe su pregunta utilizando el teclado de su móvil. El texto se transforma en una voz artificial (función texto-voz) que es escuchada por la persona

que está al otro lado de la línea. Si lo prefiere, el usuario o la usuaria también puede comunicarse por voz.

- 3)** Conversar: el empleado o la empleada que ha recibido la consulta responde con su voz, que es transformada en texto (función voz-texto) y la respuesta es leída de inmediato por el usuario o la usuaria. De esta manera, las personas con discapacidad auditiva pueden mantener una conversación ágil y eficaz con el personal de Endesa.

Fuente: Endesa, “Endesa lanza atención al cliente para personas con discapacidad auditiva”, s. d., <https://www.endesa.com/es/te-ayudamos/asistencia-sordos-pedius>, fecha de consulta: 20 de mayo de 2021.

6. Atención virtual



6.1. Tendencias del entorno digital de las empresas de servicios públicos

En un entorno caracterizado por el hecho de que las personas están siempre conectadas, así como por la irrupción de nuevos modelos de negocio digitales que se destacan por poner en el centro al consumidor, se vuelve imperativo para las empresas de servicios públicos construir relaciones profundas con sus clientes y clientas, que vayan más allá del envío y el cobro de las facturas, para transformar el vínculo en algo profundo y significativo que le permita a cada empresa convertirse en el agente de confianza de sus clientes y clientas. Las claves de la estrategia de relacionamiento con el público son la personalización, la flexibilidad y la simplicidad.

1) Personalización

La personalización es un requerimiento de los consumidores y las consumidoras: por una parte, ellos son conscientes y exigentes, y están todo el tiempo conectados; por otra parte, se están convirtiendo en

prosumidores y prosumidoras, término que refiere a aquellas personas que generan, consumen y venden su propia energía (Accenture, 2015), por lo que, como usuarios y usuarias, desean tener una experiencia personalizada, multicanal y accesible que les brinde información a medida y que las invite a participar, a ahorrar, y a controlar y cambiar sus hábitos de consumo de energía, lo que incrementa su satisfacción. Para obtener información sobre las expectativas del público usuario se recomienda realizar encuestas a través de los diversos canales de contacto, hacer entrevistas, organizar grupos focales o recurrir a la observación participante, entre otras técnicas.

La personalización también se logra mediante la segmentación de las bases de datos a partir de criterios adicionales a los demográficos. Para realizar la segmentación es útil conocer ciertas características de los clientes y las clientas como, por ejemplo, si se trata de una persona con discapacidad o de una persona mayor, cuál es su consumo histórico, cuál es el método preferido de pago de sus facturas, o en qué zona reside (rural, suburbana o urbana).

Con esta información las empresas de servicios públicos pueden renovar su oferta de valor, por ejemplo, mediante la optimización de los contenidos, la usabilidad y la accesibilidad de sus canales y puntos

de contacto; la oferta de planes personalizados de tarifas, programas de ahorro de energía y reembolsos; la prestación de servicios de mantenimiento después de una gran tormenta; la difusión de información sobre las mejores opciones para instalar sistemas de energía solar, o el lanzamiento de ofertas para la adquisición de vehículos eléctricos o de equipos para el almacenamiento de energía. La personalización conlleva un amplio espectro de posibilidades para reinventar la oferta de servicios dirigida a los diversos segmentos del público (Accenture, 2020), y permite a las empresas de servicios públicos convertirse en agentes de confianza.

Las claves de la estrategia de relacionamiento con el público son la personalización, la flexibilidad y la simplicidad.

Michigan Utilities, United Utilities y SSE: tres casos de éxito en los Estados Unidos e Inglaterra

La compañía estadounidense proveedora de gas Michigan Gas Utilities ofrece a los usuarios y las usuarias con discapacidad visual la opción de recibir su factura mensual escrita en sistema braille. Para acceder a este servicio es preciso revisar y aceptar los términos y condiciones, y registrarse.

La compañía inglesa de acueducto y alcantarillado United Utilities también ofrece a las personas con discapacidad visual la opción de recibir su factura escrita en sistema braille o impresa en texto de tamaño grande. Además ofrece un servicio adicional que consiste

en que un personal de la compañía se comuniquen telefónicamente con un usuario o una usuaria para explicarle la composición de su factura y asegurarse de que ha comprendido los criterios considerados para establecer el consumo facturado. Finalmente, la compañía ofrece la opción de realizar la lectura del contador cada tres meses con el fin de ayudar a los usuarios y las usuarias a realizar el seguimiento de su consumo. La persona que desee acceder a estos servicios puede registrarse en línea, llamar a la compañía, enviar un mensaje de texto o chatear con personal del sistema de soporte.

SSE, la compañía inglesa proveedora del servicio de energía, telefonía y acceso a Internet de banda

ancha también ofrece la opción de recibir las facturas en diversos formatos como el sistema braille, texto grande o audio. Otra opción consiste en usar el servicio de conversación o designar a una persona de confianza para que reciba las facturas. Todos estos servicios se ofrecen sin cargo, solo es preciso que el usuario o la usuaria se comuniquen con un miembro del personal de atención al cliente y los solicite.

Fuente: Michigan Gas Utilities, “Braille Billing”, s. d., <https://www.michigangasutilities.com/payment-bill/braille>, fecha de consulta: 20 de mayo de 2021; United Utilities, “Can I Have Braille or Large Print?”, s. d., <https://www.unitedutilities.com/your-questions-answered/bills-payments/can-i-have-braille-or-large-print/>, fecha de consulta: 20 de mayo de 2021, y SSE, “Getting Your Bill if You’re Blind or Have Sight Loss”, s. d., <https://sse.co.uk/help/accessibility/getting-your-bill-if-you-have-sight-loss>, fecha de consulta: 20 de mayo de 2021.

2) Flexibilidad

De acuerdo con el Diccionario de la lengua española, la flexibilidad o cualidad de flexible remite a aquello que es “susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades”¹, en este caso, de los consumidores y las consumidoras.

La flexibilidad se plasma en la implementación de nuevos canales y puntos de contacto digitales que permiten a los consumidores y las consumidoras obtener toda la información necesaria a través del portal web o las aplicaciones por medio de un solo clic, y acceder a servicios que les permiten contar con información completa y realizar todas las transacciones habilitadas de acuerdo con su perfil.

La flexibilidad también se materializa a través del diseño de estrategias de comunicación multicanal, como por ejemplo el envío de facturas digitales por correo electrónico, los chatbots, las redes sociales o los sistemas de respuesta interactiva.

Por último, la flexibilidad también se despliega cuando las empresas de servicios modifican su oferta de acuerdo con los diversos segmentos del público. El precio inteligente, por ejemplo, calcula los precios en tiempo casi real basándose en variables como la demanda, la competencia y la disposición de los clientes y las clientas individuales a pagar usando algoritmos dinámicos (Accenture, 2020). Esta cualidad también se evidencia en la creación de opciones de pago flexibles que se adaptan a las circunstancias de cada persona.

¹ Real Academia Española, “Flexible”, *Diccionario de la lengua española*, edición núm. 23, 2014, <https://dle.rae.es/flexible>.

Endesa: un caso de éxito en España

Endesa, la compañía proveedora de energía eléctrica de España y Portugal, manifiesta su compromiso con la sostenibilidad a través de la creación de un nuevo modelo energético basado en el uso de energías limpias, el respeto hacia el entorno natural y el desarrollo sostenible. Dado que su prioridad son las personas, la empresa procura ofrecer un mejor servicio a sus clientes y clientas.

La visión de la compañía se basa en la meta de contar con “una energía más abierta, participativa, sostenible y digital”. Para lograr esa meta, la estrategia de Endesa se funda en cinco pilares: i) conectar a más personas; ii) desarrollar y aplicar nuevas tecnologías para generar y distribuir una energía más sostenible, con especial énfasis en las fuentes renovables y las redes de distribución inteligentes; iii) desarrollar servicios a la medida de las

personas para ayudarlas a usar la energía de un modo más eficiente, con especial énfasis en los contadores inteligentes y la digitalización; iv) desarrollar nuevos servicios basados en la energía eléctrica para abordar los retos globales, con especial énfasis en la conectividad y la movilidad eléctrica, y v) crear una red de colaboración en materia de investigación, tecnología, desarrollo de productos y mercadeo para construir nuevas soluciones.

Basándose en el tercer pilar de la estrategia, Endesa materializa la flexibilidad dado que ofrece tarifas flexibles a sus usuarios y usuarias de acuerdo con sus perfiles y sus necesidades, lo que quiere decir que las tarifas pueden variar a lo largo del día. Las tarifas se dividen en tres franjas horarias: horas valle (tarifa económica), horas llanas (tarifa moderada) y horas punta (tarifa costosa).

Los usuarios pueden escoger entre dos planes comerciales ofrecidos

por la compañía, la tarifa One Luz 3 Periodos y la tarifa Tempo Happy. La primera es una tarifa que varía según los diferentes horarios del día y es adecuada para aquellas personas que están dispuestas a ser más eficientes y a adaptar su consumo eléctrico según los diferentes horarios para lograr una reducción de su factura. La segunda tarifa se adapta al usuario, dado que le permite elegir dos horas al día (o bien un día completo a la semana) en que el consumo de electricidad es totalmente gratis, por lo que si el usuario concentra el consumo en ese período puede ahorrar.

Fuente: Endesa, “Nuestra visión. Una energía más abierta, participativa, sostenible y digital”, s. d., <https://www.endesa.com/es/sobre-endesa/quienes-somos/vision-mision-valores-openpower>, fecha de consulta: 20 de mayo de 2021; “Tarifa One Luz 3 Periodos”, s. d., <https://www.endesa.com/es/luz-y-gas/luz/one/tarifa-one-luz-3periodos>, fecha de consulta: 20 de mayo de 2021, y “Tarifa Tempo Happy 2Horas: 2 horas de luz gratis”, s. d., <https://www.endesa.com/es/luz-y-gas/luz/tempo/tempo-happy-2-horas>, fecha de consulta: 22 de febrero de 2021.

3) Simplicidad

De acuerdo con el *Diccionario de la lengua española*, la simplicidad o cualidad de simple remite a aquello que está “constituido por un solo elemento” o a lo que es “sencillo, sin complicaciones ni dificultades”¹. Por lo tanto, este concepto invita a las empresas de servicios públicos a eliminar los obstáculos que podrían impedir o dificultar que las personas accedan a su oferta de valor, y las impulsa a disminuir el número de opciones, ampliar la información sobre los costos y los beneficios reales, incrementar las opciones de financiación y comprometerse a hacer un uso adecuado de la privacidad y de los datos personales, entre otras acciones (Accenture, 2020).

Para que las empresas de servicios públicos puedan convertirse en empresas personalizadas, flexibles y simples es necesario conocer en detalle quiénes son sus usuarios y usuarias; cuáles son sus deseos, motivaciones, usos y apropiaciones, y qué barreras enfrentan diariamente. Esta información permitirá mejorar la

experiencia de los clientes y las clientas, adaptar el servicio para eliminar las barreras de acceso y lograr el acceso universal de todas las personas.

6.2. Estándares de accesibilidad en la web

La accesibilidad es más que cumplir con estándares (W3C, 2010). Consiste en desarrollar soluciones que cumplan con las expectativas de todas las personas, con o sin discapacidad: por ejemplo, las personas usuarias de teléfonos móviles, de tabletas o de computadoras; las personas mayores cuyas habilidades van cambiando con el paso del tiempo; las personas con una discapacidad temporal, por ejemplo, aquellas que se han fracturado un brazo o han roto sus anteojos; las personas con una limitación situacional, por ejemplo, aquellas que se encuentran en un ambiente ruidoso o excesivamente luminoso, o las personas que tienen acceso a un servicio de Internet de baja velocidad.

La accesibilidad web busca que las personas usuarias con o sin discapacidad puedan percibir, entender, navegar e inte-

ractuar con los contenidos digitales publicados en los sitios web, las aplicaciones o los quioscos digitales.

El campo de la accesibilidad web es el contenido web que abarca tanto la información compuesta por textos, imágenes y sonidos, como el código fuente compuesto por estructuras, etiquetas y presentaciones, entre otros elementos. Por esta razón, la accesibilidad web atañe a las personas que crean contenidos, las que diseñan interfaces gráficas, las que se especializan en desarrollar programas para la web, las responsables evaluar los proyectos y las encargadas de liderarlos.

Para poder percibir, entender, navegar e interactuar con el contenido web, las personas con discapacidad utilizan diferentes tecnologías. Las personas ciegas o con baja visión utilizan *softwares* lectores de pantalla (por ejemplo, Jaws para equipos de cómputo, VoiceOver para el sistema operativo Mac OS, o TalkBack para Android) que emiten comentarios por voz que “leen y explican” el contenido de la pantalla y permiten que una persona utilice sus dispositivos sin mirar la pantalla. Las personas sordociegas usan la pantalla

¹ Real Academia Española, “Simple”, Diccionario de la lengua española, edición núm. 23, 2014, <https://dle.rae.es/simple#EZCQwe2>.

braille, un dispositivo de *hardware* que les permite controlar totalmente la computadora personal o el móvil y tener un acceso completo a las aplicaciones convencionales. Las personas con baja visión usan magnificadores de pantalla, que consisten en un tipo de software que amplía hasta 16 veces el tamaño de las letras que aparecen en la pantalla y permite variar el color y el contraste para que las personas con baja visión puedan utilizar una computadora o un teléfono de forma independiente y sin fatigar sus ojos.

Para garantizar la accesibilidad de todas las personas, incluidas aquellas con alguna discapacidad como las personas ciegas, sordociegas, con baja visión, sordas, daltónicas (aquellas que no perciben o no distinguen los colores) o con alguna discapacidad temporal, se requiere desarrollar los contenidos web de acuerdo con la versión 2.1 (revisada en 2020) de las pautas de accesibilidad para el contenido web (WCAG) elaboradas por el World Wide Web Consortium (W3C, s. d.), que son las que se consideran como referencia en esta guía. Dichas pautas contemplan cuatro principios o factores determinantes:

- 1) Principio 1: perceptible:** Disponible para ser captado mediante los sentidos (visión y escucha principalmente), ya sea a través del navegador web o a través de tecnologías de asistencia (lectores de pantalla o magnificadores de pantalla, por ejemplo).
- 2) Principio 2: operable:** Las personas usuarias pueden interactuar con todos los controles y elementos interactivos usando el ratón, el teclado o cualquier otro dispositivo asistido.
- 3) Principio 3: comprensible:** El contenido es claro y minimiza la confusión y la ambigüedad.
- 4) Principio 4: robusto:** Un amplio rango de tecnologías (incluidas las viejas tecnologías y los nuevos agentes de usuario, así como las tecnologías de asistencia) pueden acceder al contenido.

Debe procurarse que el contenido web sea accesible para la mayor cantidad posible de personas, incluidas las personas con discapacidad. Para garantizar la accesibilidad de todas las personas al canal virtual es necesario realizar ajustes razonables de dicho canal de acuerdo con las necesidades que plantean los diferentes tipos de discapacidad.

Deutsche Telekom: un caso de buena práctica referencial

MeinMagenta es la primera aplicación gratuita que contiene el botón mágico: todos los clientes y las clientas pueden usar ese botón para iniciar un chat con un consultor o una consultora, o pueden hablar con personal de la empresa personalmente con solo pulsar un botón. Gracias a la elección de los temas, cada persona es atendida de forma inmediata por personal adecuado, y a su vez el consultor o la consultora sabe quién ha realizado la llamada porque los clientes y las clientas están registrados en la aplicación.

La herramienta de autoservicio ya ha sido descargada 5 millones de veces y más de 1 millón de personas la usan regularmente. Los

clientes y las clientas, quienes valoran a la aplicación con cuatro de cinco estrellas, ya presionan el botón mágico unas 60.000 veces al mes.

La revista *Focus Money* calificó a la aplicación como “muy buena”, la situó en el segundo lugar en la clasificación de las 40 aplicaciones de servicio alemanas y le otorgó el primer lugar en la industria de las telecomunicaciones.

Fuente: Deutsche Telekom, “My Voice is My Password”, 30 de agosto, 2018, <https://www.telekom.com/en/company/topic-specials/special-customer-service/details/my-voice-is-my-password-564016>, fecha de consulta: 4 de agosto de 2021; “The Amazing Self-Service Tool”, 15 de octubre de 2020, <https://www.telekom.com/en/company/topic-specials/special-customer-service/details/the-self-help-miracle-523966>, fecha de consulta: 4 de agosto de 2021, y “The Digital Service Assistant”, 11 de octubre de 2018, <https://www.telekom.com/en/company/topic-specials/special-customer-service/details/the-digital-service-assistant-564018>, fecha de consulta: 4 de agosto de 2021.

La accesibilidad es más que cumplir con estándares. Consiste en desarrollar soluciones que cumplan con las expectativas de todas las personas.

Existen múltiples recursos gratuitos en línea y diversos manuales de prácticas accesibles que presentan de forma detallada las prácticas más recomendadas para eliminar las barreras de acceso, lograr el acceso universal y mejorar la experiencia de los usuarios y las usuarias. Estos recursos pueden consultarse, entre otros, en los siguientes sitios:

- Lista de las actuales recomendaciones del W3C y otros documentos técnicos traducidos al español: World Wide Web Consortium (W3C), “All Standards and Drafts”, s. d., <http://www.w3.org/TR>.
- G. A. Toledo, *Manual de prácticas de accesibilidad digital. Recomendaciones para facilitar las páginas Web a las personas con limitaciones en la visión*, s. d., http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24871/Anexo_-_Manual_de_pr%C3%A1cticas_de_accesibilidad_digital.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Fundación Sidar, “Aplicaciones desarrolladas por la Fundación Sidar”, s. d.,

<http://www.sidar.org/recur/aplica/index.php> [información actualizada el 3 de diciembre de 2012].

- Validador de accesibilidad en línea en idioma español: Test de accesibilidad web, <http://www.tawdis.net/>.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones básicas para mejorar la accesibilidad del contenido web.

6.3.

Recomendaciones para el personal responsable de dirigir los proyectos

Se sugiere tener en cuenta los siguientes parámetros con el fin de priorizar las mejoras de la accesibilidad web de un producto o servicio digital.

- **Mejoramiento de alto impacto**
 - Los elementos del portal que más se repiten o que aparecen en múltiples páginas, así como las páginas más consultadas por los usuarios y las usuarias de acuerdo con el informe de estadísticas de uso del sitio web, deberían ser priorizados en el plan de mejoras de

la accesibilidad web. Cabe mencionar, por ejemplo, la portada del sitio web (*home*), la página de noticias o artículos, o la página que permite el acceso con usuario y contraseña.

- Priorizar los flujos de trabajo de un usuario o una usuaria en un portal web que son esenciales para completar un proceso, como los formularios de registro y compra; los formularios de peticiones, quejas y reclamos, o los formularios de solicitud de un servicio.
- De acuerdo con la evaluación de accesibilidad web se sugiere priorizar aquellos requisitos relacionados con el nivel de conformidad A de las Guías de Accesibilidad al Contenido Web (WCAG).

- **Mejoramiento de bajo esfuerzo.**

- Estas mejoras requieren menos tiempo, costo y habilidades, así como menos testeo y validación.

6.4. Recomendaciones para el personal responsable de la creación de contenido

A continuación se presentan algunas recomendaciones básicas para priorizar las mejoras que permitan incrementar la accesibilidad de un producto o servicio digital:

- Proporcionar títulos de página únicos e informativos. Nombrar la portada (*home*) de la página de acuerdo con el título del proyecto o de la organización. En las siguientes páginas incluir un título que se inicie con el nombre específico del tipo de información que se encontrará allí y continuar con el nombre del proyecto o la organización.
- Utilizar títulos para transmitir significado y estructura. Agrupar los párrafos bajo un título corto, y definir la estructura de la información para cada contenido que se escriba. Las usuarias y los usuarios ciegos tienen la opción de configurar el *software* lector de pantalla de acuerdo con las jerarquías de los títulos y los subtítulos, por lo que un contenido web bien jerarquizado les permitirá encontrar la información más

fácilmente y más rápido.

- Hacer del enlace un texto significativo. Los enlaces deben describir con claridad a qué contenido corresponden. Escribir un texto para el enlace que describa el contenido al cual será redirigida la persona que navega por el sitio. En vez de “Haga clic aquí” se sugiere escribir “Lea más acerca de los servicios”.
- Redactar alternativas que describan el contenido de la imagen.
- Escribir transcripciones y subtítulos para los contenidos multimedia. En el caso de los podcasts, incluir transcripciones. En el caso de contenidos audiovisuales, incluir subtítulos. En el caso de las películas o las radionovelas, crear audiodescripciones que relaten lo que sucede en la escena.
- Proveer instrucciones claras en los formularios. Asegurarse de que las instrucciones, las orientaciones y los mensajes de error sean claros y fáciles de entender, y evitar el uso de un lenguaje técnico innecesario.
- Escribir los contenidos siguiendo la estructura de la pirámide invertida.

Esta estructura expone las ideas principales en las primeras frases del texto y desarrolla las ideas más específicas hacia el final.

- Presentar contenidos claros y concisos. La información debe comunicarse en un lenguaje simple, explícito y breve, y deben evitarse al máximo los tecnicismos y las siglas.
 - Escribir oraciones y párrafos cortos, claros y concretos. Evitar el uso de metáforas.
 - Evitar el uso de términos técnicos, y si es necesario incluir un glosario de términos.
 - Si se usan acrónimos o anglicismos, expandir su significado para facilitar su comprensión.
 - Utilizar el formato de lista cuando corresponda.
 - Considerar el uso de imágenes, ilustraciones, videos, audios y símbolos para contribuir a aclarar significados. Pueden usarse signos y pictogramas que faciliten la comprensión de la información a las personas con discapacidad intelectual y auditiva (lectura fácil).
- Insertar en las páginas web videos

con explicaciones sobre productos y servicios en lengua de señas y poner a disposición de las personas con discapacidad auditiva sistemas de inducción en las oficinas para que puedan conectar los implantes cocleares y audífonos.

6.5. Recomendaciones para el personal del área de diseño

Los diseños de interfaz gráfica deben ser agradables. Además, cuando el diseño predice las necesidades de los usuarios y las usuarias permite disfrutar de experiencias más personalizadas e inmersivas. A este respecto se recomienda:

- Crear interfaces simples (que incluyan únicamente elementos que sirvan a los propósitos de los usuarios y las usuarias) y crear una sensación de invisibilidad. La navegación debe ser fácil, y no debe perderse la noción de la ubicación ni de la relación de la página con la estructura general del sitio web.
- Garantizar que los elementos de la interfaz gráfica incluyan una adecuada jerarquía visual, y garantizar una clara

legibilidad mediante el uso de diferentes tamaños de letra y de contrastes en títulos y textos. Usar adecuadamente íconos e imágenes. El diseño de interfaz brinda una navegación amigable, pues facilita la comprensión de los contenidos. Utilizar una alineación adecuada del texto. Por lo general, elegir la alineación del borde (sobre el centro).

- Para llamar la atención sobre las características clave se sugiere:
 - Utilizar color, brillo y contraste (se recomienda proveer suficiente contraste entre el contenido del primer plano y el fondo).
 - Evitar el uso excesivo de colores o botones.
- Para presentar el texto usar diversos tamaños de fuente, diversos formatos de fuente (letra negrita o cursiva), letras mayúsculas y una adecuada distancia entre letras: la persona que navega por la página debe captar los significados de inmediato.
- En el caso de los enlaces, no utilizar solo el color para transmitir información.
- El contenido web debe permitir ampliar el tamaño de las palabras y cambiar los colores para aumentar los contrastes, a fin de favorecer la accesibilidad de las personas con baja visión y daltónicas.
- Minimizar el número de acciones requeridas para realizar tareas, y concentrarse en una función principal por página. Guiar a los usuarios y las usuarias indicando las acciones preferidas. Facilitar las tareas complejas mediante la divulgación progresiva de información.

- Corroborar que los campos de los formularios incluyan etiquetas claramente asociadas al objetivo del campo.
- Ubicar controles cerca de los objetos que los usuarios o las usuarias requieran controlar. Por ejemplo, el botón dispuesto para enviar un formulario debe estar cerca del formulario.
- Mantener informados a los usuarios y las usuarias sobre las respuestas y acciones del sistema mediante comentarios.
- Proveer retroalimentación fácilmente identificable en los formularios.
- Utilizar patrones de diseño de interfaz de usuario adecuados para guiar a los usuarios y las usuarias, y reducir las cargas (por ejemplo, incluir formularios de llenado previo).
- Mantener la unidad de la identidad visual.
- Proveer claras y consistentes opciones de navegación.
- Utilizar títulos y espacios para agrupar contenido relacionado.
- Incluir alternativas textuales para las imágenes y alternativas para la comprensión del contenido multimedia (por ejemplo, subtítulos, audiodescripciones o interpretación en lengua de señas). Crear diseños para diferentes tamaños de pantallas gráficas.
- Garantizar que los elementos interactivos sean fácilmente identificables.
- Proporcionar controles para el contenido que se inicia automáticamente.

Es importante hacer un diagnóstico de los principales puntos de contacto con el fin de identificar cuáles son las barreras que se presentan.

6.6.

Recomendaciones para el equipo responsable del desarrollo y la programación web

A continuación se presentan algunas recomendaciones básicas dirigidas al equipo encargado del desarrollo y la programación web a fin de que pueda escribir un código fuente accesible para las personas con discapacidad. A este respecto se recomienda:

- Asociar una etiqueta a cada campo del formulario.
- Incluir alternativas textuales para las imágenes (“alt text”) (imágenes, ilustraciones, gráficos o diagramas). La información que es presentada en un formato diferente al escrito, es decir, mediante imágenes, gráficos o fotografías, debe ser descripta con texto alternativo o texto flotante que pueda ser detectado por los lectores de pantalla utilizados por las personas con baja visión o con discapacidad visual.
- Corroborar que se agregue texto alternativo en todas las imágenes informativas y funcionales.

- Identificar el idioma de la página y los cambios del idioma. Indicar el idioma principal de cada página utilizando el atributo lang en la etiqueta html.
- Utilizar el marcado para transmitir significado y estructura. Deben utilizarse hojas de estilo (*style sheets*), es decir, hojas con conjuntos de instrucciones relativas a los aspectos de formato y la presentación de los contenidos: jerarquía, fuente y tamaño de letras, alineación y posicionamiento del texto, o colores y fondos.
- Utilizar el marcado apropiado para títulos, listas y tablas, entre otros elementos.
- Incluir instrucciones claras, mensajes de error y notificaciones para ayudar a los usuarios y las usuarias a completar formularios en el sitio web y evitar errores.
- Reflejar el orden de lectura en el orden del código fuente. Corroborar que el orden de los elementos en el código fuente sea compatible con el orden de la información presentada. Es preciso hacer un buen uso de los encabezamientos de cada hoja o sección, dotar a los textos de un orden lógico y asegurarse de que el hilo conductor de

los temas presentados no se pierda en cada pantalla.

- Escribir un código fuente que se adapte a las tecnologías de los usuarios y las usuarias.
- Proveer significados para elementos interactivos que no son estándar.
- Asegurarse de que todos los elementos interactivos sean accesibles desde el teclado.
- Evitar el CAPTCHA cuando sea posible¹.
- Si las sedes de atención presencial tienen monitores para que los clientes y las clientas realicen consultas en línea, dichos monitores deben contar con lectores y magnificadores de pantalla como JAWS [Job Access With Speech], NVDA [NonVisual Desktop Access] y ZoomText, entre otros, para que puedan ser usados por personas ciegas o con baja visión.
- El chat virtual debe permitir el uso de opciones: audio, texto y en lo posible video.
- Se debe indicar claramente en las páginas web y en las aplicaciones mó-

viles qué elementos de accesibilidad contienen.

Por último cabe mencionar que Scrum es un marco de trabajo ligero que ayuda a personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptables para resolver problemas complejos (Scrum Guides, 2020). Este marco de trabajo constituye una guía muy útil para el desarrollo ágil de canales y puntos de contacto digitales, gracias a su enfoque iterativo e incremental (Schwaber y Sutherland, 2020), e invita a trabajar con los usuarios y las usuarias con o sin discapacidad desde las primeras etapas del proyecto, lo que permite validar los avances y garantizar la accesibilidad.

¹ La definición de CAPTCHA puede consultarse en: <https://support.google.com/a/answer/1217728?hl=es>.

El banco HSBC: un caso de éxito en el Reino Unido

El HSBC es un banco global reconocido por la calidad del servicio que ofrece a sus clientes y clientas, y por sus acciones dirigidas a apoyar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

En el año 2020 el banco fue reconocido por diversas consultoras por brindar la mejor experiencia en materia de innovación en bancos digitales de la región asiática, y por brindar la mejor experiencia digital a los usuarios y usuarias de su plataforma, entre el conjunto de los bancos privados.

La inversión en el mejoramiento de la experiencia digital forma

parte de la estrategia empresarial propuesta para el año 2020, orientada a simplificar la organización, reducir los costos y maximizar los resultados del negocio, lo que conduce a un aumento de los beneficios que obtienen los inversionistas y genera una plataforma sostenible para el crecimiento.

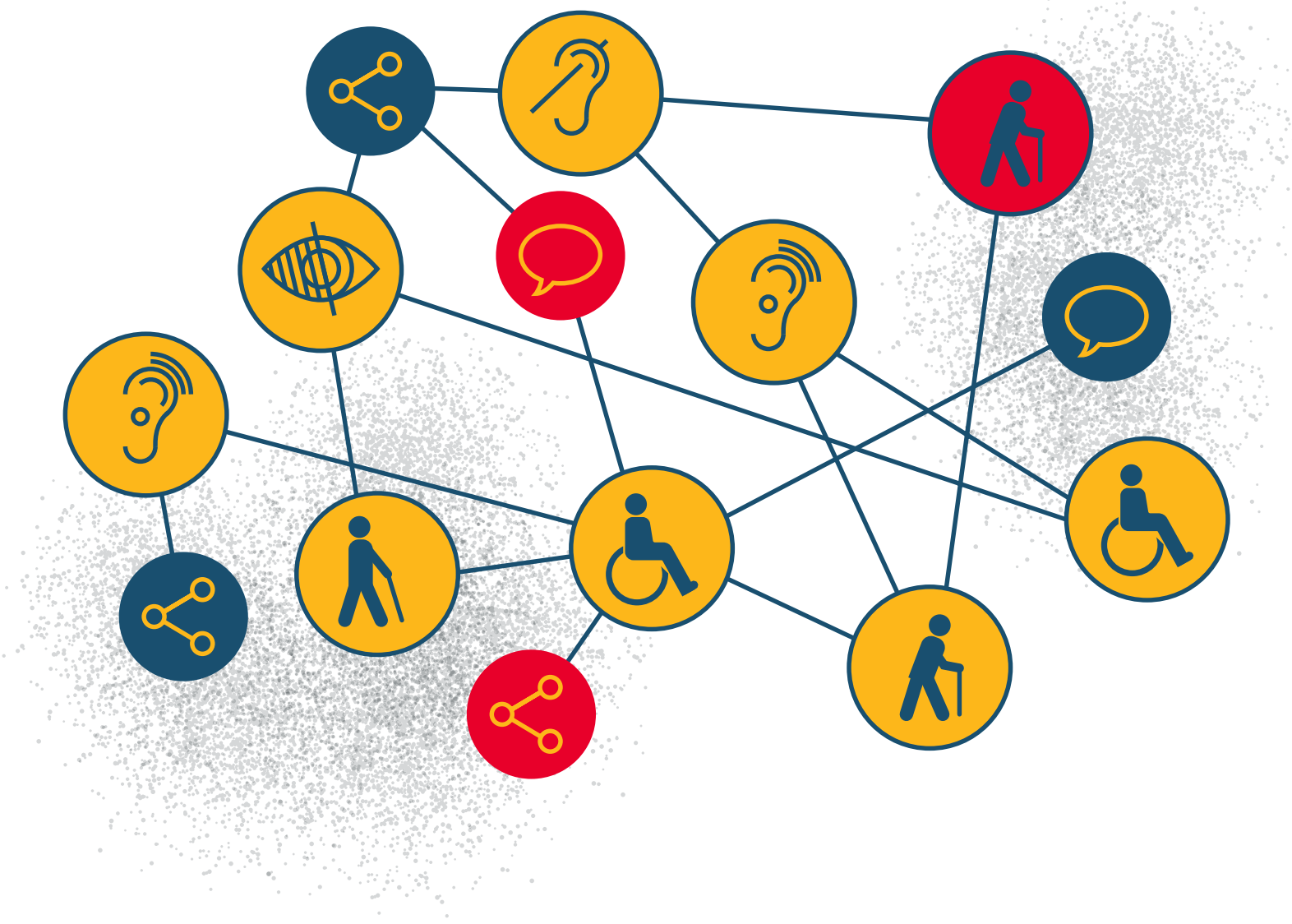
El banco HSBC se ha comprometido a desarrollar y ofrecer un sitio web que sea accesible para la mayor cantidad posible de personas, independientemente de la tecnología de la que ellas dispongan o de sus capacidades individuales.

Fuente: HSBC UK, "Accessibility and Disability", s. d., <https://www.hsbc.co.uk/accessibility/>, fecha de consulta: 20 de agosto de 2021.

El Banco de Crédito e Inversiones: un caso de éxito en Chile

El sitio web del banco chileno BCI está diseñado para facilitar la interacción de personas ciegas o con baja visión, ya que es totalmente compatible con JAWS (un *software* de audiodescripción de texto). El sitio permite a los usuarios y usuarias acceder a todos los servicios de forma rápida y segura, y realizar diversas transacciones como pagos de servicios y transferencias. También brinda la posibilidad de agrandar el tamaño de los textos para facilitar la lectura.

Fuente: Banco de Crédito e Inversiones (BCI), "BCI pone la banca online al alcance de la comunidad de personas con discapacidad visual y auditiva", s. d., <https://www.bci.cl/accesible/hito-dos/#:~:text=En%20el%20sitio%20Bci.cl,la%20disponibilidad%20de%20nuestros%20ejecutivos>, fecha de consulta: 20 de agosto de 2021.



A continuación se presentan algunas recomendaciones básicas para realizar un adecuado proceso de difusión y comunicación de las políticas, los protocolos y los ajustes realizados tanto en los diferentes canales de atención, como en la infraestructura y los procesos de atención al cliente con discapacidad. Así no solo se fortalece el vínculo con los clientes y las clientas con discapacidad y con sus familias, sino que además se abren canales de retroalimentación que permiten la mejora constante del servicio. Esto a su vez favorece la imagen de la organización, que se convierte en un referente o un ejemplo de cómo una institución puede transformar sus procesos y su oferta de servicios para ser inclusiva y generar beneficios para toda la comunidad.

1) Vincular a las áreas de comunicaciones y de mercadeo desde el inicio del proyecto. Aunque resulte algo obvio, cabe destacar la importancia de que estas áreas se involucren desde un principio en la concepción, el desarrollo y la implementación del proceso de transformación. Esas áreas serán las encargadas de diseñar las líneas del

mensaje de la organización, crear su identidad visual y su eslogan, y generar piezas de comunicación (audiovisuales, fotografías y testimonios, entre otras) que sirvan para motivar la participación del equipo interno, y para mostrar los avances logrados en materia de provisión de un servicio inclusivo.

2) Identificar y priorizar a los principales grupos o audiencias de interés, internas y externas, por ejemplo:

- Clientes (personas e instituciones)
- Colaboradores (junta directiva, alta dirección, personal)
- Accionistas e inversionistas
- Proveedores y contratistas
- Organizaciones sindicales
- Organizaciones sociales y organizaciones no gubernamentales (ONG)
- Líderes de opinión
- Sociedad en general (academia, colectivos sociales de personas con discapacidad)
- Gobiernos locales y nacionales
- Autoridades y otros entes gubernamentales
- Medios de comunicación

3) Identificar a las personas que cumplen la función de voceras o embajadoras del proyecto

(tanto dentro como fuera de la organización). Esta acción, que constituye una forma de reconocer las alianzas y el trabajo de colaboradoras y colaboradores, puede contribuir a sensibilizar y a involucrar a más personas en el proceso de implementación de una cultura organizacional inclusiva.

Es importante vincular a las áreas de comunicaciones y de mercadeo desde el inicio del proyecto.

4) Generar una campaña de comunicación y sensibilización interna y externa basada en piezas, herramientas y mensajes contruidos por el público para dar visibilidad a la iniciativa

Es preciso definir un objetivo claro de comunicación por cada audiencia y establecer las etapas del proceso de comunicación, de acuerdo con los avances del proyecto, a fin de ir involucrando a los actores clave en el desarrollo del proceso e ir visibilizando los resultados a medida que se vayan materializando.

A continuación se sugieren algunas actividades:

- Dictar un taller de sensibilización dirigido a cargos directivos y líderes de la compañía (cambio de roles y atención al cliente en puntos de servicio).
- Difundir información sobre los procesos de formación y compartir recomendaciones con todo el equipo.
- Crear mensajes clave para difundirlos mediante los canales tradicionales (internos y externos) de la organización.
- Generar contenidos sobre la implementación del proceso que se basen en casos e historias de satisfacción y éxito (que contemplen las experiencias del personal de atención al cliente, y de los clientes y clientas, o los usuarios y las usuarias).
- Producir videos para difundir los logros alcanzados.
- Dictar un taller para socializar y compartir el modelo con otras organizaciones y gremios.
- Dar visibilidad a las actividades y los eventos realizados (por ejemplo, la graduación del personal que ha participado en las capacitaciones).
- Organizar o convocar un foro empresarial sobre servicio inclusivo para presentar y compartir buenas prácticas.
- Participar en eventos estratégicos relacionados con la atención al cliente y la inclusión a nivel nacional e internacional.
- Realizar un evento de lanzamiento o presentación de la iniciativa que cuente con la participación de los medios de comunicación y la alta dirección.





Conclusiones

Como se ha señalado a lo largo de esta guía, una persona con discapacidad es un cliente o una clienta como cualquier otro quien, al contactarse con los puntos de atención de una empresa, espera recibir un servicio de calidad y resolver sus necesidades del mismo modo en que lo hacen las demás personas.

Es posible que la forma de interactuar de una persona con discapacidad sea diferente, lo que simplemente ratifica la importancia de reconocer la diversidad que caracteriza a las personas y a sus necesidades, y la necesidad de adaptar el servicio brindado en función de esa diversidad, sin esperar que sea el público el que tenga que adaptarse a los servicios de atención de la institución.

Promover una cultura organizacional basada en el respeto de la diversidad, la igualdad, la no discriminación y la inclu-

sión laboral de las poblaciones o los grupos en riesgo de exclusión, y generar el compromiso del personal y de los grupos de interés con esa cultura, conlleva múltiples beneficios para la organización. Por ejemplo, fortalece el sentido de pertenencia y de compromiso del personal y los colaboradores de la organización, y acrecienta significativamente el nivel de satisfacción de los clientes y las clientas, lo que conduce a una mejora del posicionamiento y de la imagen de la institución.

El trabajo colaborativo es clave para el desarrollo de todas las fases que conforman el proceso de transformación hacia una organización inclusiva. Esas fases comprenden desde la realización del diagnóstico del estado actual de la organización hasta la implementación gradual de ajustes razonables para eliminar las barreras que dificultan la accesibilidad física, la

comunicación y la adecuada atención de las personas con discapacidad. Durante el proceso de transformación se recomienda solicitar la orientación y el apoyo de organizaciones locales de personas con discapacidad, de las secretarías locales o nacionales de discapacidad de cada país o de la institución de gobierno a cargo del tema, para conocer los protocolos y los modelos de servicio inclusivo que ya existen en cada ciudad o crear nuevos.

Los ajustes y las transformaciones pueden realizarse de forma gradual y no es preciso hacer inversiones exorbitantes o desproporcionadas. Por otro lado, cualquier inversión que se realice para convertir a una institución en una organización inclusiva generará beneficios económicos e incrementará, como ya se mencionó, el nivel de satisfacción de los clientes y las clientas.



Bibliografía

Accenture (2020), *New Energy Consumer: Delivering New Energy Experiences for Future Growth*, https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-137/Accenture-New-Energy-Consumer-Deliver-New-Energy-Experiences.pdf, fecha de consulta: abril de 2021.

Albrecht, K. (1998), *La revolución del servicio*, Bogotá, Legis.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (2019), *Somos todos. Inclusión de las personas con discapacidad en América Latina y el Caribe*, https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Somos_todos_Inclusi%C3%B3n_de_las_personas_con_discapacidad_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_es.pdf, fecha de consulta: abril de 2021.

Borau Jordán, J. L., J. de Moraes Pinheiro y S. Duryea (2019), *¡Adiós barreras! Guía para el diseño de espacios más accesibles*, nota técnica núm. 1752, Banco Interamericano de Desarrollo y Fundación ONCE, octubre, <https://publications.iadb.org/es/adios-barreras-guia-para-el-diseno-de-espacios-mas-accesibles>, fecha de consulta: abril de 2021.

Brown, T. (2008), “Design thinking”, *Harvard Business Review*, junio, <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>, fecha de consulta: septiembre de 2021.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2013), *Panorama Social de América Latina 2012*, LC/G.2557-P, Santiago, Naciones Unidas, CEPAL, enero, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1247/1/S2012959_es.pdf, fecha de consulta: mayo de 2021.

CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad) (2017), *¿Cómo dirigirse adecuadamente a las personas con discapacidad?*, Madrid, http://cermimadrid.org/sites/default/files/lectura_facil_folleto_-_como_dirigirse_adecuadamente_a_las_pc_discapacidad-cermi_madrid.pdf, fecha de consulta: abril de 2021.

CEUD (Centre for Excellence in Universal Design) (s. d.), “What is Universal Design”, Dublín, National Disability Authority, <http://universaldesign.ie/what-is-universal-design/>, fecha de consulta: mayo de 2021.

CIMA-SND (Comisión Intersectorial de Movilidad y Accesibilidad-Sistema Nacional de Discapacidad) (2020a), “Expresiones dignas”, Bogotá, 14 de abril, <http://snd.gov.co/documentos/expresiones-dignas.pdf>, fecha de consulta: agosto de 2021.

CIMA-SND (Comisión Intersectorial de Movilidad y Accesibilidad-Sistema Nacional de Discapacidad) (2020b), “Pautas básicas para la elaboración de piezas comunicativas y la difusión de información en medios masivos con estándares accesibles”, Bogotá, 7 de abril.

Codensa (2015), *Guía de servicio para atención a personas con discapacidad y personas mayores*, Bogotá, Codensa y Fundación Saldarriaga Concha, noviembre, <http://aprendiendo.colombialider.org/wp-content/uploads/2018/05/GuiaZdeZ-servicioZincluyente.pdf>, fecha de consulta: agosto de 2021.

Comisión de Política Gubernamental en Materia de Derechos Humanos (2019), *Glosario de términos sobre discapacidad*, Ciudad de México, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/96268/glosario_discapacidad.pdf, fecha de consulta: junio de 2021.

Congreso de la República de Colombia (2009), Ley núm. 1346 de 2009 por medio de la cual se aprueba la “Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad” adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006, Bogotá, 31 de julio, https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=37150, fecha de consulta: agosto de 2021.

Congreso de la República de Colombia (2013), Ley Estatutaria núm. 1618 de 2013 por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, Bogotá, 27 de febrero, <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201618%20DEL%2027%20DE%20FEBRERO%20DE%202013.pdf>, fecha de consulta: agosto de 2021.

Congreso Nacional de Chile (2010), Ley 20422 que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad, <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010903&idParte=>, fecha de consulta: agosto de 2021.

Flores, G. (2014), “Definición de políticas en la organización”, Monterrey, México, Consultoría DEHO, febrero, <http://www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/>, fecha de consulta: agosto de 2021.

Fundación con Trabajo (2021), “Glosario de la inclusión y discapacidad con trabajo”, 14 de mayo, <https://www.fundacion-contrabajo.cl/blog/cultura-inclusiva/glosario/>, fecha de consulta: agosto de 2021.

Google (s. d.), “¿Qué es un CAPTCHA?”, <https://support.google.com/a/answer/1217728?hl=es>, fecha de consulta: abril de 2021.

ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación) (2013), “Norma Técnica Colombiana NTC 6047. Accesibilidad al medio físico. Espacios de servicio al ciudadano en la Administración Pública. Requisitos”, Bogotá, <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/NTC6047.pdf>, fecha de consulta: agosto de 2021.

MINSALUD (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia) (2020), *Glosario de términos sobre discapacidad*, MINSALUD, Oficina de Promoción Social, Grupo Gestión en Discapacidad, <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/glosario-discapacidad-2020.pdf>, fecha de consulta: mayo de 2021.

Naciones Unidas (2006), Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, Nueva York, 13 de diciembre, <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>, fecha de consulta: abril de 2021.

North Carolina State University (1997), *The Principles of Universal Design*, Chapel Hill, Estados Unidos.

OMS (Organización Mundial de la Salud) (2001), *Clasificación internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud*, versión abreviada, https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43360/9241545445_spa.pdf;sequence=1, fecha de consulta: enero de 2021.

OMS (Organización Mundial de la Salud) (2020), “10 datos sobre la discapacidad”, 1 de diciembre, <https://www.who.int/es/news-room/facts-in-pictures/detail/disabilities>, fecha de consulta: agosto de 2021.

OMS y Banco Mundial (Organización Mundial de la Salud y Banco Mundial) (2011), *Informe mundial sobre la discapacidad 2011*, OMS, <https://apps.who.int/iris/handle/10665/75356>, fecha de consulta: agosto de 2021.

OXFAM Intermón (s. d.), “Frases para entender el compromiso social”, <https://blog.oxfamintermon.org/frases-para-entender-el-compromiso-social/#:~:text=El%20compromiso%20social%20es%20la,general%20por%20encima%20del%20particular>, fecha de consulta: agosto de 2021.

Pennington, A. (2016), *The Customer Experience Book*, Pearson Education.

Schwaber, K. y J. Sutherland (2020), *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*, noviembre, <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>, fecha de consulta: agosto de 2021.

Tegnér, H. (2017), *Unleashing Business Value in the Digital World: New Players in the Energy Sector*, Accenture, <https://wec-finland.fi/wp-content/uploads/2016/11/Accenture-for-World-Energy-Conuncil-v1.0-final.pdf>, fecha de consulta: abril de 2021.

W3C (World Wide Web Consortium) (2005), “Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) Overview”, julio, <https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag/>, fecha de consulta: agosto de 2021 [información actualizada el 29 de abril de 2021].

W3C (World Wide Web Consortium) (2010), “Accessibility, Usability, and Inclusion”, marzo, <https://www.w3.org/WAI/fundamentals/accessibility-usability-inclusion/>, fecha de consulta: agosto de 2021 [información actualizada el 6 de mayo de 2016].

W3C (World Wide Web Consortium) (s. d.), “Making the Web Accessible: Strategies, Standards, and Supporting Resources to Help You Make the Web More Accessible to People with Disabilities”, <https://www.w3.org/WAI/>, fecha de consulta: agosto de 2021.

Zemke, R. y C. R. Bell (1989), *Service Wisdom: Creating and Maintaining the Customer Service Edge*, Lakewood Publications.

