

Mentoring como estrategia para la inclusión de la discapacidad o diversidad funcional en el espacio laboral policial

Michael Fuenmayor*

RESUMEN

La investigación propuso el Mentoring como estrategia para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en la Comandancia General de Policía del Estado Zulia. Presentada como trabajo de maestría en la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad, se basó en teorías sobre paradigmas de discapacidad y Mentoring. Utilizó un diseño cuantitativo, no experimental y transeccional, aplicando cuestionarios a treinta policías. Los resultados mostraron enfoques asistencialistas y poca adopción del paradigma de derechos humanos, evidenciando la necesidad de estrategias formativas. Se concluyó que el Mentoring, con siete estrategias de sensibilización y transformación cultural, es viable para promover una inclusión laboral ética y sostenible en el ámbito policial.

Palabras clave: Discapacidad, Diversidad funcional, Inclusión laboral, Estrategias de Mentoring, Cultura organizacional policial.

Mentoring as a Strategy for the Inclusion of People with Disabilities or Functional Diversity in the Police Workplace

ABSTRACT

The research proposed Mentoring as a strategy to promote labor inclusion of people with disabilities at the General Police Command of Zulia State. Presented as a master's thesis at the National Experimental University of Security, it was based on theories about disability paradigms and Mentoring. Using a quantitative, non-experimental, cross-sectional design, questionnaires were applied to thirty police officers. Results revealed assistentialist approaches and limited adoption of the human rights paradigm,

* Licenciado en servicio policial, Oficial de policía activo. Técnico superior universitario en administración de empresas. Docente en Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES). San Francisco Zulia. Contacto: fuemayormichael@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6312-4740>

highlighting the need for formative strategies. It concluded that Mentoring, through seven strategies of awareness and cultural transformation, is a viable approach to promote ethical and sustainable labor inclusion in the police environment.

Keywords: Disability, functional diversity, workforce inclusion, mentoring strategies, police organizational culture.

INTRODUCCIÓN

La inclusión laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional constituye un eje fundamental en la construcción de sociedades justas, equitativas y respetuosas de la diferencia. En el ámbito policial, esta necesidad reviste especial importancia, ya que las instituciones de seguridad se rigen por estructuras jerárquicas y operativas que históricamente han excluido, invisibilizado o subvalorado el papel de los funcionarios con capacidades diferentes. Esta investigación es relevante porque no solo visibiliza este fenómeno, sino que propone una estrategia pedagógica concreta el Mentoring que promueve vínculos inclusivos, resignificación de paradigmas y reconstrucción institucional desde una perspectiva ética y relacional.

En la Comandancia General de Policía del Estado Zulia, como en muchas otras instituciones similares, se detecta una coexistencia de enfoques tradicionales y actuales sobre la discapacidad, con predominio aún de representaciones funcionalistas, asistenciales o correctivas. Esta realidad, evidenciada tanto en prácticas cotidianas como en la cultura institucional, obstaculiza el ejercicio pleno de derechos laborales por parte de funcionarios con diversidad funcional, generando exclusión simbólica, subutilización del talento y barreras para su reincorporación digna cuando la discapacidad es adquirida. Pese a la existencia de normativas legales favorables, persiste una distancia significativa entre los marcos jurídicos y su aplicación efectiva en la práctica policial.

Se fundamenta en autores como López (2011), Rodríguez y Ferreira (2010), Guillén (2022) y Canimas (2015), quienes problematizan los distintos paradigmas sobre discapacidad, distinguiendo entre modelos tradicionales, de rehabilitación, de derechos humanos y enfoques biopsicosociales y hermenéuticos. En cuanto a la estrategia de intervención, se incorpora el enfoque de Mentoring propuesto por Hernández (2022), Méndez (2017), Carrasco (2022) y Martínez (2017), destacando su dimensión formativa, dialógica y transformadora. La propuesta se sustenta en el uso de estrategias como la mayéutica, el modelaje, la escucha activa y la narración autobiográfica, con el objetivo de resignificar la discapacidad desde el vínculo humano y la pedagogía institucional.

El estudio se abordó desde el paradigma positivista con un enfoque cuantita-

tivo. Se empleó un diseño de campo, no experimental y transeccional, aplicando un cuestionario estructurado con escala tipo Likert a una muestra intencional de treinta (30) funcionarios policiales con más de cinco años de experiencia y vínculo previo con compañeros en situación de discapacidad. El instrumento fue validado por expertos y arrojó un alto nivel de confiabilidad ($\alpha=0.91$). Los datos fueron sistematizados y analizados estadísticamente para identificar patrones, contrastar percepciones y sustentar el diseño de una propuesta de intervención situada.

Como toda investigación contextualizada, este estudio presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, el tamaño de la muestra fue acotado, lo cual no permite generalizar los resultados a toda la institución policial nacional. En segundo lugar, se trabajó exclusivamente con percepciones declaradas por los participantes, sin triangulación con observaciones directas u otros actores institucionales. Por último, la propuesta de intervención aún no ha sido implementada ni evaluada, por lo que se plantea como una base estructural para futuras fases de aplicación y seguimiento.

El artículo está organizado en seis apartados principales. El primero introduce el tema y contextualiza su relevancia. El segundo presenta los fundamentos teóricos, abordando los paradigmas de la discapacidad, los principios de inclusión y las bases conceptuales del Mentoring. El tercer apartado describe la metodología empleada. En el cuarto, se expone el análisis de resultados y su discusión crítica. El quinto se dedica a la propuesta de intervención, estructurada en siete estrategias de Mentoring dirigidas al entorno policial. Finalmente, el sexto apartado presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. CONCEPCIONES PARADIGMÁTICAS DE LA DISCAPACIDAD Y LA DIVERSIDAD FUNCIONAL

La comprensión de la discapacidad ha transitado históricamente por diversos paradigmas que reflejan maneras cambiantes de concebir la diferencia funcional en el marco de contextos socioculturales, jurídicos y epistémicos. Estos enfoques han oscilado entre posturas asistencialistas y visiones emancipadoras, lo que ha generado tensiones entre el discurso normativo y las prácticas institucionales.

Desde esta perspectiva se puede evidenciar que la evolución histórica del concepto de discapacidad ha estado condicionada por los marcos epistémicos que determinan cómo la sociedad interpreta la diferencia funcional. Según Rodríguez y Ferreira (2010), tanto el término “discapacidad” como “diversidad funcional” han estado marcados por construcciones sociales que asignan un sen-

tido negativo al cuerpo que se sale del estándar normativo, generando prácticas de exclusión a partir de esa diferencia. Estas prácticas no solo son operativas sino simbólicas: instauran una mirada que niega la legitimidad ontológica del otro. La singularidad de la persona con discapacidad ha sido convertida, a través del lenguaje y de la cultura, en “marcas” que justifican su segregación, exclusión y dependencia, acentuando la distancia entre lo “normal” y lo “anómalo”. López (2011) sintetiza este proceso mediante tres modelos que aún coexisten:

- El modelo tradicional, que legitima la exclusión desde una lógica tutelar, concibe al sujeto discapacitado como objeto de caridad, sujeto pasivo y necesitado de protección;
- El modelo rehabilitador, que impulsa la normalización del cuerpo funcional mediante tratamientos, readaptación y asistencia especializada, posicionando al profesional como figura central de la toma de decisiones; y
- El modelo de derechos humanos, que se configura como una ruptura crítica que promueve la autonomía, la participación activa y la eliminación de barreras físicas, culturales, institucionales y actitudinales, reconociendo a la persona con discapacidad como sujeto pleno de derechos.

Desde una perspectiva más compleja y crítica, Canimas (2015) expone que los paradigmas actuales sobre discapacidad se deben comprender desde estructuras sociocognitivas más amplias. A través de tres corrientes fundamentales: materialismo histórico, feminismo levinasiano y el nietzscheano-foucaultiano este autor destaca que los enfoques sobre discapacidad no solo son científicos o médicos, sino esencialmente éticos, epistemológicos y políticos. La discapacidad, en este marco, no es una propiedad del cuerpo individual, sino una condición relacional, históricamente situada, cuyo significado emerge del cruce entre norma social, institucionalidad y biografía. La propuesta de Canimas insiste en la necesidad de una resemantización activista, que trascienda la superficial corrección del lenguaje y se arraigue en una nueva ética del reconocimiento.

1.2. NOCIÓN, RASGOS Y PRINCIPIOS PARA ABORDAR LA DISCAPACIDAD

Desde los aportes de Guillén (2022), se establece una diferenciación importante entre el término “discapacidad” —anclado aún en registros médicos y funcionales— y la noción de “diversidad funcional”, que desplaza la mirada hacia un horizonte de pluralidad de capacidades y maneras de habitar el mundo. Este cambio de enfoque es profundamente epistemológico, pues implica pasar de una lógica de la deficiencia a una lógica de la variabilidad funcional. La discapacidad, en esta perspectiva, no reside en el cuerpo del individuo, sino en el encuentro fallido entre dicho cuerpo y un entorno no adaptado, desigual y excluyente.

En ese sentido, los principios internacionales que orientan el tratamiento ético y legal de la discapacidad —como la no discriminación, la igualdad de oportunidades y derechos, la accesibilidad, la autonomía y la autorrepresentación (López, 2011)— constituyen los cimientos normativos para diseñar políticas y prácticas institucionales. Sin embargo, como advierten Rodríguez y Ferreira (2010), estos principios solo se concretan si hay una transformación profunda de los marcos de pensamiento colectivos. No basta con legislar inclusión; se requiere que el lenguaje, la formación y las representaciones compartidas se reconfiguren para integrar a las personas con diversidad funcional como actores legítimos de la vida social.

1.3. INCLUSIÓN LABORAL Y EL CONTEXTO POLICIAL

La inclusión laboral de personas con discapacidad constituye no solo un mandato jurídico, sino también un imperativo moral y una estrategia de fortalecimiento institucional. En efecto, Gutiérrez y Assusa (2019) explican que la participación de personas con discapacidad en espacios laborales no puede depender solo de programas asistenciales o cupos obligatorios, sino que debe sustentarse en políticas de construcción de igualdad sustantiva, basadas en la redistribución, el reconocimiento y la representación. Esto implica trabajar con los equipos de trabajo, la cultura organizacional y los protocolos operativos que muchas veces de manera no intencional reproducen exclusiones históricas.

En el ámbito policial, este desafío adquiere una dimensión particular. Según Álvarez (2020) y Castro (2014), el ejercicio profesional de la función policial está asociado a altos niveles de riesgo, tensión emocional e implicación física, lo cual puede derivar en discapacidades adquiridas. Sin embargo, las instituciones policiales por su naturaleza jerárquica, técnica y estructural tienen dificultades para incorporar mecanismos de reincorporación, acompañamiento y resignificación del funcionario en situación de discapacidad. Esto genera, como alerta Dignitem (2020), fenómenos de exclusión simbólica dentro del propio cuerpo, donde el funcionario lesionado se transforma en sujeto prescindible o funcionalmente inferior, exacerbando formas de capacitismo institucional.

En Venezuela, si bien existen marcos legales que reconocen el derecho al trabajo y la inclusión de personas con discapacidad, su aplicación dentro de espacios policiales ha sido parcial y meramente formal (Cejas y Acosta, 2018). Por ello, se hace necesario repensar las estrategias de formación y acompañamiento no desde la adaptación forzada del funcionario discapacitado al modelo vigente, sino desde la transformación del modelo mismo hacia principios de justicia social y dignidad humana.

1.4. EL MENTORING COMO MEDIACIÓN PEDAGÓGICA Y TRANSFORMADORA

El Mentoring constituye una estrategia formativa basada en el acompañamiento ético y reflexivo de un mentor persona con experiencia, sensibilidad y disposición formadora a un mentee, en un proceso de aprendizaje mutuo, dialógico y progresivo. Según Hernández (2022), este proceso trasciende la tutoría tradicional al incorporar dimensiones emocionales, relacionales y de resignificación del conocimiento. Se fundamenta en la construcción de una relación de confianza, donde el mentor no imparte contenido, sino habilita contextos para que el mentee reflexione, tome decisiones autónomas y reconfigure su práctica desde una mirada crítica.

Hezlett (2005), citado por Carrasco (2022), señala que el Mentoring es especialmente valioso en contextos organizacionales porque permite acelerar los procesos de socialización, adaptación cultural y construcción identitaria dentro de la institución. En el marco de la diversidad funcional, esta estrategia permite revisar los marcos normativos del colectivo, desmontar prejuicios, y ensayar formas colaborativas de trabajo entre sujetos diversos.

Autores como Méndez (2017) identifica estrategias propias del proceso como la narración autobiográfica, el modelaje, la mayéutica y la transferencia de entornos personales de aprendizaje (PLE), todas ellas orientadas al desarrollo integral de la persona en contextos laborales, subrayan que el mentor debe reunir cualidades clave: escucha activa, capacidad de inspiración, habilidad para construir confianza, y disposición para orientar sin imponer. En paralelo, Martínez (2017) desarrolla un conjunto de estrategias didácticas propias del Mentoring, como el modelaje (enseñar con el ejemplo), la narración autobiográfica, la mayéutica socrática, la retroalimentación y el mecenazgo, que permiten activar procesos de aprendizaje significativo, ético y transformador.

Aplicado al entorno policial, el Mentoring se convierte en una herramienta clave para resignificar la diferencia funcional desde un enfoque de inclusión profunda. No solo se trata de capacitar en normas o procedimientos, sino de abrir espacios de diálogo y reflexión que interroguen las matrices culturales de exclusión, y fomenten una comunidad institucional más humana, empática y justa. Además, que permita transformar el modo en que se concibe la discapacidad, el aprendizaje y la inclusión. Este enfoque busca desplazar los imaginarios capacitistas dominantes y promover una cultura organizacional verdaderamente inclusiva.

2. METODOLOGÍA

La investigación se enmarca en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, lo cual implica el estudio objetivo y sistemático de una realidad observable. En consonancia con los planteamientos de Hernández et al. (2014), se asu-

mió que los fenómenos pueden medirse, cuantificarse y ser analizados estadísticamente para establecer patrones de comportamiento y validación empírica. La investigación es de tipo propositiva, dado que tiene como objetivo fundamental la generación de una propuesta concreta orientada a dar respuesta a un vacío detectado en la institución policial, específicamente en lo relativo a la inclusión de personas con discapacidad o diversidad funcional en sus espacios laborales.

El diseño metodológico es de tipo documental y de campo, no experimental y transeccional. Por un lado, se realizó una revisión bibliográfica sistemática para construir un marco teórico sólido sobre la discapacidad, los paradigmas sociales asociados, el Mentoring y su aplicabilidad como estrategia inclusiva. Por otro, se llevó a cabo una investigación de campo en la Comandancia General de la Policía del Estado Zulia, lo cual implicó la recolección directa de datos de los actores involucrados en el contexto real donde ocurre el fenómeno. Se trata de un estudio no experimental porque no se manipularon deliberadamente las variables, y transeccional porque la información fue recabada en un único momento temporal, permitiendo establecer una fotografía puntual de la percepción institucional en torno al tema.

La población estuvo conformada por 30 funcionarios activos pertenecientes a la Policía del Estado Zulia. La muestra fue de tipo intencional, seleccionada con base en criterios definidos por el investigador: funcionarios con más de cinco años de experiencia que han laborado directamente con compañeros en situación de discapacidad. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, a través de un cuestionario estructurado de 15 ítems, con escala tipo Likert de cinco opciones: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

Este instrumento fue validado por expertos y alcanzó un coeficiente alfa de Cronbach de 0.91, lo que indica alta confiabilidad. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, calculando frecuencias relativas porcentuales, promedios por dimensión e interpretación de resultados según criterios establecidos, lo cual permitió contrastar los hallazgos empíricos con las bases teóricas previamente desarrolladas y orientar la construcción de una propuesta pertinente y contextualizada.

3. RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado a los funcionarios de la Comandancia General de Policía del Estado Zulia permiten caracterizar las concepciones, actitudes y prácticas institucionales en torno a la discapacidad y su inclusión en el entorno laboral. Se abordaron tres dimensiones clave: paradigmas sobre la discapacidad, noción de discapacidad/diversidad funcional y aplicación del Mentoring como estrategia de inclusión.

En la dimensión referida a los paradigmas clásicos de la discapacidad, los resultados indican una coexistencia de modelos tradicionales, rehabilitadores y de derechos humanos, con una tendencia moderada en todos ellos. La media para el modelo tradicional fue de 2,93, lo que revela que persisten representaciones asistencialistas de la discapacidad dentro del imaginario colectivo policial. La alta concentración de respuestas en las opciones “casi nunca” (53,33 %) y “a veces” (16,67 %) sugiere un conocimiento parcial o una actitud ambigua frente a estos enfoques. (Ver tabla N°1) Lo que concuerda con los planteamientos de López (2011) sobre la presencia de prácticas discriminatorias asociadas a paradigmas desfasados.

Tabla 1. Dimensión: concepción antigua de los paradigmas de la discapacidad o diversidad funcional.

	Modelo Tradicional		Modelo Rehabilitación		Modelo Derechos humanos	
	Fi	fr%	fi	fr%	fi	fr%
S	5	16,67	4	13,33	0	0,00
CS	4	13,33	7	23,33	7	23,33
AV	5	16,67	13	43,33	15	50,00
CN	16	53,33	6	20,00	8	26,67
N	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Media	2,93		3,30		2,97	
Interpretación	Moderada		Moderada		Moderada	

Fuente: Fuenmayor (2024).

El modelo de rehabilitación obtuvo una media levemente superior (3,30), lo que refleja una aceptación más habitual de este enfoque, orientado a la funcionalidad productiva. No obstante, su prevalencia también señala una visión reduccionista centrada en la corrección del déficit más que en la transformación del entorno. En cuanto al modelo de derechos humanos, pese a representar el enfoque más avanzado conceptual y jurídicamente, su media (2,97) revela una implementación aún incipiente, con altos porcentajes en las categorías “a veces” y “casi nunca”. Este hallazgo indica una brecha entre el marco normativo internacional y su apropiación institucional en la práctica. (Ver tabla N° 2)

Cuando se analizan los resultados vinculados a los paradigmas contemporáneos —médico, social y biopsicosocial las medias fueron igualmente de 3,43 en los tres casos, lo que denota una valoración alta. Sin embargo, una lectura detallada muestra contradicciones internas: por ejemplo, el modelo biopsicosocial presenta una concentración significativa de respuestas en la categoría “casi nunca” (43,33 %), lo que revela que, aunque la media global parezca alentadora, la internalización crítica de este enfoque aún es limitada. Como señala Canimas (2015), el arraigo del paradigma normativo continúa obstaculizando la incorporación activa de visiones relacionales e inclusivas sobre la diversidad funcional.

Tabla 2. Dimensión: Concepción nueva de los paradigmas de la discapacidad o diversidad funcional

	Médico rehabilitador		Social		Biopsicosocial o social hermenéutico	
	fi	fr%	fi	fr%	fi	fr%
S	4	13,33	3	10,00	3	10,00
CS	8	26,67	10	33,33	9	30,00
AV	11	36,67	11	36,67	4	13,33
CN	7	23,33	6	20,00	13	43,33
N	0	0,00	0	0,00	1	3,33
Media	3,43		3,43		3,43	
Interpretación	Alta		Alta		Alta	

Fuente: Fuenmayor (2024).

Respecto a la dimensión sobre la noción de discapacidad y diversidad funcional, se encontró una diferencia relevante entre la aceptación conceptual (media de 3,43) y la aplicación de principios éticos y jurídicos (media de 2,97). La inclusión laboral, como indicador específico, también se ubicó en un nivel moderado (2,97), lo que sugiere que, si bien existe un grado de sensibilidad teórica sobre la temática, esta no se traduce con suficiente fuerza en prácticas institucionales concretas. (Ver tabla N° 3) Esto coincide con las ideas de López (2011), quien advierte que uno de los principales retos de la inclusión es lograr que los principios se encarnen en la cotidianidad institucional.

Tabla 3. Dimensión: Noción de discapacidad o diversidad funcional

	Rasgos de la discapacidad		Principios básicos para tratar la discapacidad o diversidad funcional		Inclusión laboral de la discapacidad o diversidad funcional	
	fi	fr%	fi	fr%	fi	fr%
S	3	10,00	7	23,33	3	10,00
CS	13	43,33	3	10,00	8	26,67
AV	8	26,67	4	13,33	7	23,33
CN	6	20,00	14	46,67	12	40,00
N	0	0,00	2	6,67	0	0,00
Media	3,43		2,97		2,97	
Interpretación	Alta		Moderada		Moderada	

Fuente: Fuenmayor (2024).

Finalmente, en la dimensión sobre Mentoring como estrategia, los resultados del análisis documental evidencian su potencial como herramienta de acompañamiento y cambio institucional. Autores como Hernández (2022), Méndez (2017) y Martínez (2017) coinciden en destacar que el Mentoring permite habilitar espacios de aprendizaje significativo, cuestionamiento de paradigmas y transformación de imaginarios discriminatorios. Su aplicabilidad en el entorno policial se refuerza ante los hallazgos, que revelan vacíos de formación, desconocimiento de estrategias y necesidad de resignificar la discapacidad desde una ética de la alteridad. (Ver tabla N° 4)

Tabla 4. Dimensión: Mentoring como estrategia

Criterio	Noción	Indicador de aplicabilidad	Fuente: Autor/año
Definición o concepto	Apoyo académico y profesional para combatir problemas críticos. Proceso sistemático por el cual los participantes aprenden tomando responsabilidad por su propio aprendizaje, en un entorno guiado y con respaldo. Herramienta muy buena de socialización y adaptación a los entornos de trabajo ya que admiten un aprendizaje acelerado de la cultura y los valores	Adquisición de competencias Dominio de competencias Aprendizaje guiado Negociación Capacitación y apoyo Transformación voluntaria. Desarrollo personal - profesional del mentee Inducción a cambio de actitud	Tinoco (2021) Hernández, (2022) Hezlett, (2005) citado por Carrasco, (2022)
Origen y evolución	Ha ido contribuyendo históricamente hasta nuestros días con la aplicación práctica de posibilidades en el pupilo o mentee, generando un acompañamiento para el desarrollo de algún aspecto concreto, que capacite a dicho pupilo hacia la transformación individual o colectiva	Desarrollo del otro Saber practico Capacitación Saberes grupales Desarrollo online Transformación de entornos socio humanos	Escamilla, Venegas, Fernández, Fuerte, Román, Abrego, y Murillo, (2017)

Criterio	Noción	Indicador de aplicabilidad	Fuente: Autor/año
Cualidades de la mentoría	La mentoría es una orientación, para promover la autonomía y el liderazgo del proceso de competencias y oportunidades que posee el mentee, por lo que es completamente aplicable a la vida del ser humano en cualquiera ámbito donde se desempeñe	Escucha activa Construcción de confianza Definición de metas y destrezas Inspiración, aliento y ánimo.	Méndez, (2017)
Estrategias	Mentoring, presentan diferentes estrategias didácticas mediante las cuales los mentores comúnmente desarrollan su labor formativa. No son propiamente técnicas didácticas pues no operan en un marco de enseñanza orientado a contenidos de aprendizaje determinados	Modelaje Narración autobiográfica Escucha activa Mayéutica Retroalimentación del participante Mecenazgo Transferencia de entorno de aprendizaje(PLE)	Narváez y Otalora, (2024) Martínez, (2017)

Autor: Fuenmayor (2024).

En conjunto, los resultados evidencian que la inclusión laboral de las personas con discapacidad dentro del cuerpo policial enfrenta limitaciones estructurales y simbólicas que pueden ser abordadas mediante el diseño y ejecución de estrategias de Mentoring. Estas deberán orientarse no solo a la capacitación técnica, sino a la reconfiguración relacional y formativa del vínculo con la diferencia, permitiendo así avanzar hacia una cultura organizacional verdaderamente inclusiva y humanista.

4. APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación ofrece un aporte sustantivo al campo de la inclusión laboral en entornos institucionales complejos, particularmente dentro de la estructura policial, al proponer una estrategia concreta, contextualizada y pedagógicamente fundamentada: el Mentoring como herramienta de transformación cultural y organizacional. Este trabajo trasciende el diagnóstico para situarse en el terreno de la acción propositiva, orientada a generar un cambio profundo en la forma en que se entiende, se percibe y se gestiona la diversidad funcional dentro del cuerpo policial.

En primer lugar, se sistematiza un cuerpo teórico actualizado y crítico sobre los paradigmas de la discapacidad, integrando enfoques clásicos y contemporá-

neos que permiten comprender la diversidad funcional no como una limitación inherente, sino como una construcción social e institucional sujeta a procesos de resignificación. Desde esta mirada, se habilita la posibilidad de desarrollar marcos de interpretación más inclusivos, éticamente fundados y culturalmente sensibles.

En segundo lugar, el estudio aporta evidencias empíricas relevantes sobre los imaginarios y prácticas que circulan al interior de la institución policial. La identificación de brechas entre el marco legal y su aplicación, entre el conocimiento conceptual y las actitudes cotidianas, permite focalizar intervenciones en términos formativos, normativos y organizacionales. La propuesta de siete estrategias de Mentoring, ancladas en dimensiones conceptuales, procedimentales y actitudinales, se presenta como un dispositivo educativo orientado no solo a la capacitación, sino a la transformación ética y relacional de los actores institucionales.

Finalmente, el artículo invita a repensar la inclusión como un proceso pedagógico de sentido, en el cual las instituciones deben asumir un compromiso formador que habilite la igualdad no desde el cumplimiento formal de cuotas, sino desde la generación de culturas organizacionales fundadas en la empatía, la dignidad y la justicia social. Así, este aporte se inscribe en una línea de investigación aplicada que articula teoría, evidencia y acción, con el propósito de incidir en la mejora concreta de las condiciones de vida laboral para personas con discapacidad

5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: ESTRATEGIAS DE MENTORING PARA LA INCLUSIÓN DE LA DISCAPACIDAD EN EL ESPACIO LABORAL POLICIAL

5.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA:

Siete estrategias de Mentoring para la inclusión de la discapacidad o diversidad funcional en el espacio laboral policial.

A. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta responde a una necesidad urgente de transformación institucional dentro de los cuerpos policiales, donde la inclusión de personas con discapacidad sigue estando determinada por imaginarios capacitistas, prácticas excluyentes y vacíos formativos. A través del diagnóstico realizado, se identificó que las representaciones predominantes sobre la discapacidad se ubican mayoritariamente en paradigmas tradicionales y rehabilitadores, con escasa apropiación del enfoque de derechos. En este contexto, el Mentoring se plantea como una estrategia relacional, ética y formativa que permite redimensionar la discapacidad, promoviendo nuevas maneras de comprenderla, vivirla e integrarla laboralmente.

Esta estrategia se justifica en virtud de su potencial para generar procesos de acompañamiento entre pares, donde policías experimentados actúan como mentores para guiar el aprendizaje, la sensibilización y la transformación actitudinal hacia la diversidad funcional. A través de este vínculo, se propicia la adquisición de competencias humanas, comunicacionales e institucionales que permiten superar estereotipos y prácticas excluyentes. Como plantea Dignitem (2020), esta herramienta favorece el desarrollo de climas laborales inclusivos y socialmente justos, especialmente en entornos jerárquicos como el policial.

B. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO - PEDAGÓGICA:

La propuesta se sustenta en los fundamentos del Mentoring como proceso dialógico, progresivo y situado, orientado a la construcción compartida de aprendizajes entre mentor y mentee (Hernández, 2022). Se asume una perspectiva crítica, relacional y humanista del acompañamiento, en el que el mentor no transmite contenidos de forma unidireccional, sino que facilita el desarrollo de competencias actitudinales, reflexivas y sociales, mediante técnicas como la mayéutica, la escucha activa, la narración autobiográfica y la transferencia de saberes experienciales (Martínez, 2017; Méndez, 2017).

Desde una perspectiva institucional, la estrategia se alinea con el mandato constitucional venezolano que exige el respeto a los derechos humanos, la no discriminación y la equidad en la función pública. Asimismo, se articula con enfoques pedagógicos emancipadores que promueven la educación situada y transformadora como vía para el cambio cultural.

5.2. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA:

- Implementar un plan de Mentoring con base en siete estrategias formativas para fomentar la inclusión de personas con discapacidad en el espacio laboral de la Comandancia Policial del Estado Zulia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Promover procesos de reflexión crítica sobre las concepciones tradicionales de la discapacidad y su resignificación en el contexto policial.
- Habilitar espacios de formación y acompañamiento para la adquisición de competencias inclusivas entre funcionarios activos.
- Desarrollar prácticas institucionales que valoren la diversidad funcional como una dimensión legítima del desempeño profesional.
- Fomentar una cultura organizacional basada en la empatía, la cooperación y el reconocimiento del otro como sujeto de derechos.

5.3. ESTRATEGIAS PLANTEADAS:

La propuesta se estructura en torno a siete estrategias de Mentoring, orientadas a contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales:

- Mayéutica: cuestionamiento reflexivo de los paradigmas dominantes sobre discapacidad mediante el diálogo socrático.
- Modelaje: dramatización de situaciones laborales que evidencian barreras y buenas prácticas de inclusión.
- Transferencia de entornos personales de aprendizaje (PLE): uso de recursos digitales, textos y plataformas para comparar experiencias de inclusión.
 - Retroalimentación participante: autoevaluación crítica y construcción colectiva de propuestas de mejora en la percepción institucional.
- Narración autobiográfica: reflexión sobre casos reales que permitan conectar valores, derechos y experiencias significativas.
- Escucha activa: construcción de mapas colectivos de debilidades institucionales frente a la inclusión.
- Mecenazgo inclusivo: entrega de recursos simbólicos (lecturas, casos, mentorías cruzadas) que inspiren procesos de transformación cultural sin imposición.

Cada estrategia será desarrollada mediante talleres, círculos de diálogo y sesiones individuales, y se acompañará de una guía metodológica para mentores, validada y contextualizada a las necesidades de la institución. (Ver tabla N° 5)

Tabla 5. Plan de estrategias Mentoring

Contenidos conceptuales	Estrategia Mentoring	Contenidos procedimentales	Contenidos actitudinales
Revisando paradigmas y conceptos sobre discapacidad ¿Qué es la discapacidad? ¿Cómo puede originarse? ¿Qué tipos de discapacidad existe?	Mayéutica	El mentor a través de preguntas realiza sondeo de conocimiento previo incita al mentee a que cuestione prejuicios iniciales y elabore aprendizajes tomando conciencia desde el análisis del valor significativo de los paradigmas o conceptos sobre discapacidad	Revisa, explica y reconoce la toma de conciencia en la empatía de la discapacidad y su concepción y entendimiento.

Contenidos conceptuales	Estrategia Mentoring	Contenidos procedimentales	Contenidos actitudinales
Saltando Barreras personal Social Familiar institucional	Modelaje	El mentor utilizando juegos de roles y dramatización, recrea conductas, a través de representaciones y dramatizaciones barreras a las que hacia la crítica constructiva,	Desarrolla e implementa formas de gestión y actuación que coadyuven a modelar conductas con mejor perspectiva y visión de la discapacidad frente a las barreras y cierres que impiden su inclusión
Distinguiendo los Beneficios de inclusión laboral de la discapacidad	Transferencia de entorno personal de aprendizaje	El mentor con ayuda de recursos como redes sociales y aplicaciones, textos en línea u otro, pide al mentee que realice distinciones mediante cuadros comparativos sobre lo que pueden observar, leer y ver en cuanto a los beneficios que puede permitir la inclusión laboral en los espacios de la comandancia policial.	Reconoce los beneficios de la inclusión laboral de la discapacidad en el entorno policial distinguiendo desde esta perspectiva la praxis policial .
Cuestionando percepción y factores negativos	Retroalimentación participante	El mentor pide a los mentoreado que realicen críticas y cuestionen la percepción y factores negativos contra la discapacidad, permitiendo que se expresen y se critiquen y evalúen entre grupos.	Muestra espíritu crítico frente a la percepción y factores negativos frente a la discapacidad
Reflexionando principios, valores y derechos en torno a la discapacidad	Narración autobiográfica	El mentor cuenta anécdotas propias o casos de discapacidad y los principios, valores y derecho en torno a la discapacidad, que conoce personalmente para que el mentoreado reflexione sobre los mismo. Luego describa y contextualice en la situación real.	Reflexiona los principios, valores y derechos en el contexto real de la discapacidad en el espacio policial.
Reconociendo debilidades en la inclusión de la discapacidad	Escucha activa	Mediante la narración de situaciones de discapacidad frente a la inclusión, el mentor pide a los aprendices que construyan en equipo un mapa mental donde reflejen las debilidades que reconocen en el cuerpo policial para la inclusión de la discapacidad y luego la exponen al grupo	Habilita el reconocimiento de las debilidades en la inclusión de la discapacidad a través de escuchar a los compañeros y el mentor

Contenidos conceptuales	Estrategia Mentoring	Contenidos procedimentales	Contenidos actitudinales
Promoviendo la inclusión sin imposición ni discriminación	Mecenazgo	El mentor pone a disposición de los mentoreado casos de inclusión de la discapacidad, en otros espacios, proporciona material escrito y en línea para incentivar y promover la inclusión sin imposición i discriminación.	Desarrolla capacidad para promover la inclusión de la discapacidad sin imposición.

Autor: Fuenmayor, (2024)

5.4. PROYECCIÓN DEL IMPACTO:

Se espera que la propuesta genere un efecto multiplicador en la cultura institucional policial, habilitando nuevas narrativas sobre la discapacidad, transformando actitudes, y promoviendo prácticas inclusivas sostenibles. Al reconocer la diferencia como valor y no como limitación, se construye un horizonte laboral más justo, equitativo y humano.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió evidenciar que en la institución policial objeto de estudio persisten imaginarios tradicionales y enfoques limitantes respecto a la discapacidad, lo cual obstaculiza el desarrollo de una inclusión laboral auténtica y sostenida. Si bien se identifican avances parciales en la comprensión de conceptos como diversidad funcional y derechos humanos, estos no se han traducido en prácticas institucionales consistentes que garanticen la equidad y la dignidad de los funcionarios con capacidades diferentes. Los resultados revelan una brecha significativa entre el conocimiento teórico y su aplicación en el entorno laboral, especialmente en espacios con estructuras jerárquicas y cultura organizacional rígida, como es el caso de los cuerpos de seguridad. En este contexto, la propuesta del Mentoring surge como una alternativa viable y transformadora, capaz de articular procesos de acompañamiento formativo, reflexión crítica y resignificación de la diferencia.

La mentoría, en tanto estrategia relacional y pedagógica, ofrece herramientas concretas para cuestionar y transformar los paradigmas capacitistas desde dentro de la institución, mediante la implementación de estrategias que promuevan el respeto, la empatía y la cooperación como pilares de la convivencia laboral.

RECOMENDACIONES

- Incorporar de manera sistemática programas de Mentoring en la formación continua del personal policial, especialmente orientados a la cons-

trucción de una cultura inclusiva y al fortalecimiento de competencias para la gestión de la diversidad funcional en el entorno laboral.

- Promover campañas institucionales de sensibilización y educación permanente sobre discapacidad, derechos humanos y equidad laboral, utilizando narrativas que visibilicen las capacidades y aportes de los funcionarios con diversidad funcional.
- Establecer alianzas entre cuerpos policiales, universidades, organizaciones sociales y entes gubernamentales para la formación de mentores certificados, capaces de liderar procesos de acompañamiento ético e inclusivo dentro de la institución.
- Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación periódica que permitan monitorear los avances en la implementación de estrategias de inclusión laboral, con énfasis en la experiencia vivida por los funcionarios con discapacidad.
- Integrar indicadores de inclusión y respeto a la diversidad funcional como parte de los criterios de calidad institucional, promoviendo que la inclusión no sea una política de excepción, sino un principio estructurante de la identidad policial.

REFERENCIAS

- Aguilar, N, & Manzano N. (2018). La mentoría en el nivel universitario: etapas para su implementación. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 255-262. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Álvarez, María (2020). *Discapacidad adquirida en el cuerpo policial y reinserción laboral*. Editorial Seguridad Ciudadana.
- Canimas, Joan (2015). *Discapacidad y diversidad funcional: una lectura crítica desde la ética aplicada*. Gedisa.
- Carrasco, Silvia (2022). *Estrategias educativas para la transformación institucional*. Ediciones del Pensamiento Crítico.
- Castro, Víctor (2014). *Policía y salud ocupacional: retos de la inclusión*. Fundación para la Seguridad Humana.
- Cejas, Osvaldo y Acosta, Irene (2018). *Barreras invisibles: discapacidad y cultura laboral en Venezuela*. Universidad Central de Venezuela.
- Dignitem (2020). *Manual de inclusión para instituciones públicas*. Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (CONAPDIS).
- Escamilla, R., Venegas, J., Fernández, A., Fuerte, C., Román, G., Abrego, L., y Murillo, A. (2017). *Mentoring y acompañamiento en contextos organizacionales*. Fundación Reflexión Educativa.

- Guillén, Karla (2022). *Diversidad funcional y ciudadanía: desafíos éticos y sociales*. Editorial Jurídica Panamericana.
- Gutiérrez, M. y Assusa, A. (2019). *Trabajo, discapacidad y derechos humanos*. Siglo XXI.
- Hernández, Manuel (2022). *Mentoring y transformación institucional*. Ediciones Universitarias.
- Hezlett, Sarah (2005). *Theoretical foundations of mentoring relationships*. En Carrasco (2022).
- López, Ana María (2011). *Discapacidad: paradigmas, políticas y prácticas sociales*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Martínez, Julio (2017). *Estrategias didácticas del mentoring en la formación profesional*. Aula Abierta Ediciones.
- Méndez, Lucía (2017). *Mentoría organizacional: principios y herramientas para el acompañamiento ético*. Ediciones ProHumanitas.
- Rodríguez, Pablo y Ferreira, Claudia (2010). *Epistemología de la diferencia: discursos sobre discapacidad*. Editorial Intersecciones Sociales.
- ONU (2006). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convention_accessible.pdf