

Gestión de Recursos Humanos e Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad en Instituciones de Educación Superior en México

Human Resource Management and Labor Inclusion of Persons with Disabilities in Higher Education Institutions in Mexico

Catalina Martínez García

Resumen. La inclusión laboral de personas con discapacidad constituye un desafío relevante para las instituciones de educación superior en México, debido a su relación con la justicia social, la gestión del talento humano y la responsabilidad ética de las organizaciones educativas. El presente artículo analiza la importancia de la gestión de recursos humanos como eje estratégico para promover procesos laborales más equitativos, accesibles y orientados al reconocimiento de las capacidades reales de las personas. A partir de una revisión documental, se examinan aportaciones sobre gestión por competencias, inclusión educativa, cultura organizacional, accesibilidad, discriminación y políticas institucionales. El análisis permite sostener que los departamentos de recursos humanos no deben limitarse a funciones administrativas, sino asumir un papel activo en el diseño de procesos de reclutamiento incluyente, capacitación permanente, adecuaciones razonables, evaluación objetiva del desempeño y desarrollo profesional. Asimismo, se destaca que la inclusión laboral no puede reducirse al cumplimiento normativo, ya que exige transformaciones culturales, estructurales y actitudinales dentro de las instituciones. En el caso mexicano, los datos sobre discapacidad y discriminación reflejan la urgencia de fortalecer políticas universitarias capaces de garantizar igualdad de oportunidades, participación plena y dignidad laboral. Se concluye que una gestión de recursos humanos orientada a la inclusión puede mejorar el clima organizacional, fortalecer la calidad institucional y reafirmar el compromiso social de la educación superior.

Palabras clave. Recursos humanos, inclusión laboral, discapacidad, educación superior, gestión por competencias, discriminación, México.

Abstract. The labor inclusion of persons with disabilities represents a significant challenge for higher education institutions in Mexico because of its connection with social justice, human talent management, and the ethical responsibility of educational organizations. This article analyzes the importance of human resource management as a strategic axis for promoting more equitable, accessible, and capability-oriented labor processes. Based on a documentary review, the study examines contributions related to competency-based management, educational inclusion,

organizational culture, accessibility, discrimination, and institutional policies. The analysis suggests that human resource departments should not be limited to administrative functions; rather, they should play an active role in designing inclusive recruitment processes, continuous training, reasonable accommodations, objective performance evaluation, and professional development opportunities. The article also emphasizes that labor inclusion cannot be reduced to regulatory compliance, since it requires cultural, structural, and attitudinal transformations within institutions. In the Mexican context, data on disability and discrimination reveal the urgency of strengthening university policies capable of ensuring equal opportunities, full participation, and labor dignity. The article concludes that inclusion-oriented human resource management can improve organizational climate, strengthen institutional quality, and reaffirm the social commitment of higher education.

Keywords. Human resources, labor inclusion, disability, higher education, competency-based management, discrimination, Mexico.

Introducción

La inclusión laboral de personas con discapacidad constituye uno de los retos más relevantes para las instituciones de educación superior en México, no solo por su dimensión jurídica y social, sino también por las implicaciones éticas que supone para la gestión del talento humano. En el ámbito universitario, donde se forman profesionistas, se producen conocimientos y se modelan valores institucionales, la inclusión no puede permanecer como un discurso periférico ni como una práctica ocasional. Debe asumirse como una responsabilidad organizacional permanente, capaz de transformar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, promoción y desarrollo profesional.

En este contexto, el área de recursos humanos adquiere una función estratégica. Su papel ya no se reduce a administrar personal, sino a construir condiciones laborales más equitativas, accesibles y respetuosas de la diversidad. La gestión por competencias, mencionada en el artículo como una vía para identificar habilidades, asignar funciones adecuadas y fortalecer el desarrollo profesional, permite valorar a las personas desde sus capacidades reales y no desde prejuicios asociados a la discapacidad. Esta perspectiva resulta especialmente importante en las

instituciones educativas, donde la coherencia entre el discurso académico y la práctica institucional debe ser visible.

El problema central radica en que, aunque México ha avanzado en el reconocimiento normativo de los derechos de las personas con discapacidad, todavía persisten barreras estructurales, culturales y organizacionales que limitan su plena incorporación al mundo laboral. Estas barreras no se reducen a la falta de rampas, elevadores o señalética accesible; también incluyen prejuicios, procesos de selección poco flexibles, ausencia de capacitación del personal, desconocimiento de ajustes razonables y modelos administrativos que no siempre reconocen la diversidad funcional como parte natural de la vida institucional.

La relevancia del tema se vuelve más evidente cuando se consideran los datos nacionales sobre discapacidad y discriminación. El artículo anexo señala que, según el INEGI, en 2020 existían más de seis millones de personas con discapacidad en México, equivalentes al 4.9 % de la población nacional. Asimismo, retoma información de la ENADIS 2022, donde una proporción significativa de personas con discapacidad manifestó haber sido discriminada o haber enfrentado la negación injustificada de derechos. Estos datos muestran que la inclusión laboral no debe tratarse como una concesión institucional, sino como una condición necesaria para garantizar justicia social, igualdad de oportunidades y dignidad humana.

En las instituciones de educación superior, esta problemática adquiere una dimensión particular. Las universidades no solo deben garantizar espacios accesibles para estudiantes, docentes y trabajadores con discapacidad, sino también formar una cultura organizacional que valore la diferencia como fuente de aprendizaje, innovación y convivencia democrática. La inclusión, por tanto, exige una visión integral: infraestructura adecuada, políticas claras, capacitación continua, procesos de recursos humanos incluyentes, evaluación objetiva del desempeño y compromiso directivo sostenido.

Desde esta perspectiva, el presente artículo tiene como propósito analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y la inclusión laboral de personas con discapacidad en instituciones de educación superior en México. Se parte de la idea de que los departamentos de recursos humanos pueden convertirse en agentes decisivos para la transformación institucional, siempre que integren la inclusión como principio transversal de sus procesos administrativos y estratégicos. En consecuencia, el estudio busca reflexionar sobre los desafíos, avances y posibilidades de una gestión universitaria más humana, competente y socialmente responsable.

Recursos Humanos en la Institución Educativa y la Inclusión

Destaca Castro (2024) que la meritocracia en los procesos de selección y promoción, como se ha evidenciado en Chile, se traduce en mejores resultados académicos y una cultura organizacional más justa y competitiva. La inclusión laboral debe integrarse a estos mismos principios, reconociendo el talento y el mérito sin prejuicios y asegurando que todos los individuos, independientemente de sus condiciones, tengan oportunidades equitativas.

Además, según Ortiz & Zacarías (2021) el capital humano en las instituciones educativas se ve fortalecido cuando se promueven valores como el aprendizaje continuo y la colaboración entre equipos, aspectos que también son esenciales para crear entornos laborales inclusivos y empáticos. Estas prácticas consolidan no solo el desempeño organizacional, sino también una cultura de trabajo inclusiva y solidaria. Sin embargo, el comportamiento organizacional en la educación pública de Latinoamérica todavía enfrenta retos importantes, desde la resistencia al cambio hasta la rigidez estructural. Estos desafíos deben enfrentarse con políticas claras, formación constante y apertura hacia modelos más inclusivos.

La inclusión de personas con capacidades diferentes en instituciones educativas es un tema de creciente importancia en México y Latinoamérica señalan recientemente

Lozano, Amador & Raluy (2021). Sin embargo, existen desafíos significativos en la implementación efectiva de políticas inclusivas. En cuanto a los trabajos de investigación referentes al capital humano en cuanto a competencias. El objetivo de esta investigación fue generar un modelo de gestión de capital humano para universidades públicas en México cuyo modelo educativo se sustente en la promoción de competencias. Fundamentado en la promoción de competencias como eje central del modelo educativo. La propuesta parte del reconocimiento de que las instituciones de educación superior necesitan alinear su gestión del talento humano con los requerimientos actuales del entorno, en particular con las demandas de formación por competencias. La investigación resalta la importancia de que las universidades no solo formen profesionistas competentes, sino que también gestionen internamente a su personal con base en competencias específicas, que garanticen una operación eficiente, un ambiente colaborativo, y una mejora continua tanto en el desempeño individual como institucional. Esto refuerza la idea de que el factor humano en el entorno universitario es estratégico, y que una gestión adecuada puede impactar directamente en la calidad educativa, la innovación y la pertinencia social de estas instituciones.

Por tanto, refiere Solís (2017) este modelo representa un vínculo directo entre la gestión del talento y el desarrollo organizacional, al incorporar elementos clave como: identificación de competencias, procesos formativos, evaluación del desempeño y diseño de estrategias de desarrollo profesional, todo ello dentro del contexto universitario mexicano. Se concluyó que los empleados consideran en general que la institución educativa utiliza el modelo de gestión por competencias para la gestión del factor humano lo que permite una adecuada administración estratégica de su personal. Esto es posible porque al utilizar un modelo basado en competencias, la institución puede identificar mejor las habilidades de su personal, asignarlos a los roles adecuados y planear su desarrollo, logrando así una gestión estratégica más efectiva del talento humano.

Ramírez (2022) comparte que la gestión del talento humano sigue siendo uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de organizaciones educativas exitosas.

Cuando este departamento opera con enfoque estratégico, puede convertirse en el principal promotor de cambios estructurales que faciliten la inclusión laboral de personas con capacidades diferentes, garantizando no solo el cumplimiento normativo, sino también el desarrollo humano y profesional de todos los colaboradores.

El fortalecimiento del capital humano, enfatiza García & Pérez (2021), en instituciones de educación superior en México ha ido alineándose con modelos de gestión por competencias, lo que representa un paso firme hacia una administración estratégica del talento. Esta orientación no solo promueve la eficiencia y la mejora del desempeño, sino que sienta las bases para una verdadera inclusión laboral, al permitir identificar las habilidades y capacidades de cada colaborador, independientemente de sus condiciones personales o físicas.

Destaca Luis (2017) que los empleados en diversas universidades perciben que sus instituciones aplican un modelo de gestión por competencias que les permite desarrollarse profesionalmente dentro de un esquema más justo y funcional. Esta percepción es clave cuando se desea implementar procesos inclusivos, ya que un modelo basado en competencias permite valorar el potencial real del individuo y no centrarse en sus limitaciones.

Además, estudios recientes de Sotelo, Figueroa & Carreón (2023), confirman una relación directa entre un sistema de gestión de calidad y la calidad del servicio en las universidades. Esto sugiere que una gestión del talento basada en procesos claros y objetivos también puede ser el medio ideal para facilitar la inclusión, ya que genera ambientes laborales estructurados, predecibles y con métricas de evaluación justas.

Finalmente, el caso de la Universidad Rosario Castellanos, nos comparte González (2024), refleja cómo las instituciones de educación superior en México están expandiendo su alcance territorial y social, creando oportunidades educativas y laborales para una población cada vez más diversa. Esta visión integradora puede

y debe acompañarse de una política sólida de inclusión desde los procesos del departamento de recursos humanos, para asegurar que el crecimiento institucional también se traduzca en una apertura real hacia el talento de todos.

En América Latina, Guajardo (2009), denota que la atención a estudiantes con discapacidad ha tenido avances significativos a partir de la Declaración de Salamanca (1994), sobre todo en el ámbito de la Educación Básica. Esta declaración fue un parteaguas internacional que promovió el derecho de todas las personas a una educación inclusiva, y desde entonces muchos países latinoamericanos comenzaron a adaptar sus políticas educativas para atender mejor a esta población.

Se menciona en la Revista Iberoamericana de Educación (2020), que las buenas prácticas en inclusión, que contemplan la adecuación de espacios físicos, formación especializada y atención personalizada, representan estrategias fundamentales que los recursos humanos pueden institucionalizar a través de procesos como capacitación, evaluación del clima laboral e infraestructura accesible

Más recientemente Preckler (2025), también aborda la necesidad de renovar los espacios de aprendizaje, más allá de la infraestructura tradicional, promoviendo ambientes diseñados para facilitar el aprendizaje individual y colectivo.... Infraestructura como lugar de aprendizaje e inclusión: En el espacio educativo interactúan docentes y estudiantes, por eso es necesario que este refleje el respeto a la diversidad cultural, étnica y de género... la renovación debe ir más allá de la infraestructura tradicional, impulsando ambientes que realmente **faciliten el aprendizaje tanto individual como colectivo**, adaptándose a la diversidad de estilos, necesidades y contextos del estudiantado. Esto significa diseñar entornos educativos que favorezcan la participación activa, la colaboración, la reflexión crítica y la construcción de conocimiento desde diferentes perspectivas, integrando la tecnología como un recurso, pero también **garantizando accesibilidad, seguridad y pertenencia para todos y todas**. Así, los espacios educativos se convierten en

escenarios vivos de inclusión, innovación y equidad, donde cada estudiante encuentra la posibilidad de aprender, expresarse y crecer con dignidad.

Mencionan Fernández-de-Álava, Barrera-Corominas & Díaz-Vicario (2013) que las buenas prácticas seleccionadas implementan medidas de adecuación de los espacios, de asesoramiento y atención, y de formación específica, como base para la no exclusión y el pleno desarrollo de las personas con discapacidad. Se destaca que ciertas buenas prácticas educativas han sido identificadas como ejemplos exitosos para promover la inclusión de personas con discapacidad dentro del ámbito educativo. Estas prácticas no se limitan a un solo aspecto, sino que comprenden varias medidas integrales que buscan crear entornos verdaderamente inclusivos, como lo son la adecuación de los espacios, refiriéndose a las modificaciones físicas y estructurales en las instalaciones educativas para que sean accesibles para todos los estudiantes, independientemente de sus condiciones físicas o sensoriales. Esto puede incluir rampas, elevadores, señalética en braille, mobiliario adaptado, o mejoras acústicas para personas con discapacidad auditiva. El objetivo es que el espacio no sea una barrera para el aprendizaje.

Resulta interesante para Fernández-de-Álava, Barrera-Corominas & Díaz-Vicario, (2013), que las instituciones de educación superior dirijan sus futuras líneas de acción hacia: La eliminación de barreras que dificultan la participación de los estudiantes con discapacidad. Una capacitación adecuada para los docentes y el resto del personal institucional. Para que la inclusión sea real y efectiva, es fundamental que el personal docente y administrativo esté capacitado para atender a estudiantes y colaboradores con diversas discapacidades. Esta formación incluye conocimientos en pedagogía inclusiva, uso de tecnologías de apoyo, sensibilidad ante la diversidad, y estrategias para la enseñanza diferenciada. (Fernández-de-Álava, Barrera-Corominas & Díaz-Vicario, 2013).

Recursos Humanos en la Institución Educativa en México y la Inclusión

Raximhai (2022) puntualiza que la inclusión laboral de personas con capacidades diferentes no debe ser vista como un añadido o una estrategia temporal, sino como una parte esencial de la cultura organizacional en cualquier institución, particularmente en las educativas. Esta inclusión, unida al bienestar de los empleados, refleja un compromiso ético que enriquece tanto la dinámica interna como la imagen externa de las organizaciones.

Además, integrar al mercado laboral a personas en situación de vulnerabilidad, según Raximhai (2022) entre ellas personas con discapacidades, no solo mejora su calidad de vida, sino que contribuye a la construcción de una sociedad más cohesionada, participativa y justa. Desde Recursos Humanos, esto puede traducirse en programas de reclutamiento incluyente, capacitación adaptada y seguimiento personalizado. Para la empresa el estar vigente en los programas de empresa socialmente responsable y mejora en la productividad y el clima organizacional.

Expone González-Moreno, Nakagoshi-Enríquez, López-Piñón & Treviño-Montemayor (2018) que el presente trabajo tuvo como objetivo conocer la opinión de alumnos y ex alumnos de la Escuela de Negocios de la UANL sobre la no discriminación en el ambiente laboral, así como la percepción del cumplimiento de las políticas de inclusión laboral en su entorno de trabajo y su experiencia personal al respecto. Este tipo de estudios revela la importancia de vincular la formación profesional con una conciencia crítica sobre los derechos laborales y la inclusión. Las percepciones de quienes ya han ingresado al campo laboral permiten identificar brechas entre la teoría aprendida en las aulas y la práctica vivida en las empresas. Destacan la necesidad de que las instituciones educativas integren de forma transversal contenidos sobre diversidad, equidad e inclusión, de modo que los futuros profesionistas no solo reconozcan su importancia, sino que también estén preparados para impulsarlas desde cualquier rol que desempeñen. En este sentido, la educación superior tiene un papel clave como agente transformador de culturas organizacionales más incluyentes y justas.

Empresas inclusivas según Durán Hernández & González Macías (2022), las cuales se enfocan en la calidad de sus productos o servicios, diseñan criterios de accesibilidad universal, por lo que en sus objetivos clave inclusivos, es crucial evolucionar, reinventarse, trascender socialmente, para quedarse en las mentes de los consumidores, como negocios que participan, colaboran, apuestan y promueven el respeto a los derechos básicos humanos. Tal como lo pensábamos antes, en que el crecimiento en infraestructura iba de la mano con la capacitación del recurso humano, hoy en día esta evolución nos lleva a la apertura en nuevos temas, el fortalecimiento de la organización mediante el fortalecimiento de la gente que la conforma, con la inclusión, los programas de responsabilidad social, el desarrollo de las habilidades blandas de su personal, entre otros, es el hoy de las empresas que trascienden.

Nos compartió Hernández (2024), sobre Iberdrola México que, el mensaje de Luis Uribe fué, estamos iniciando nuestra ruta de inclusión laboral de personas con discapacidad y a partir del próximo año empezamos a hacer cambios de accesibilidad en el corporativo, para que las oficinas sean más accesibles para personas con discapacidad...Estos avances le han valido a la compañía varios reconocimientos. Este año la empresa fue finalista del premio Éntrale, una organización sin fines de lucro creada por la Consejo Mexicano de Negocios, por un taller sobre diversidad, equidad e inclusión que ofreció a proveedores. ... porque la innovación es uno de nuestros pilares, y esta implica también atraer el mejor talento con diferentes acciones y políticas que incentiven la diversidad y la inclusión. Coincidimos en que la implementación de estrategias implica un gasto, el cual vendrá a reflejarse como una muy buena inversión, debido a la dinámica y el ambiente laboral que promueven en organizaciones tan grandes como la referida, muestra de que la inclusión es posible y más allá de eso, redituable.

En México, según Pérez-Castro (2016), el tema de la inclusión educativa se incorpora como parte de los discursos, políticas y prácticas educativas hasta principios de este siglo, principalmente, como resultado de los avances que a nivel internacional se habían logrado en esta materia y también por la conformación de

una demanda específica de la población con discapacidad. A partir de entonces, el país ha comenzado a implementar estrategias orientadas a garantizar el derecho a la educación para todos, promoviendo la adaptación curricular, la formación docente en atención a la diversidad y la adecuación de espacios escolares. Sin embargo, la inclusión educativa sigue enfrentando retos importantes, como la falta de recursos, la resistencia al cambio y la escasa capacitación del personal educativo. La inclusión no debe verse solo como un cumplimiento normativo, sino como un compromiso ético y social que implica transformar la cultura escolar, promover la empatía y asegurar entornos que reconozcan y valoren la diversidad de capacidades y formas de aprendizaje. Solo así se podrá construir un sistema educativo verdaderamente inclusivo, equitativo y con sentido humano.

Las políticas educativas en nuestro país se han concentrado de manera fundamental en el nivel básico, especificó Pérez-Castro (2016), algunas universidades han venido implementando una serie de medidas para atender las necesidades de este sector de la población, aunque no siempre las han logrado integrar como parte de una política institucional. Esto refleja una brecha significativa entre el discurso inclusivo y la práctica real dentro de la educación superior. Aunque existen esfuerzos aislados, como tutorías especializadas, accesibilidad física en los campus o apoyos académicos, la falta de una estrategia integral limita su impacto y sostenibilidad. Para avanzar hacia una verdadera inclusión, las universidades deben incorporar estos esfuerzos dentro de sus planes estratégicos, asegurando presupuestos, personal capacitado y mecanismos de evaluación. Solo así se podrá garantizar una participación plena y equitativa de estudiantes con discapacidad en todos los niveles educativos, especialmente en aquellos que, como el superior, preparan a las personas para insertarse con autonomía y dignidad en la vida profesional y social.

Mencionaba hace algunos años Pérez-Castro (2016), que hasta ese entonces, no existía ningún programa que favoreciera la inclusión de las personas con discapacidad, a escala federal. Actualmente las instancias gubernamentales han crecido mucho en investigación, inversión y gestiones pertinentes, a sabiendas de

que la ausencia de políticas federales específicas genera una desigualdad estructural en el acceso a oportunidades educativas y laborales para este grupo de la población. La falta de un marco nacional impide establecer estándares mínimos de inclusión, dejando en manos de cada institución o entidad local la decisión de implementar —o no— acciones afirmativas. Esto provoca que muchas personas con discapacidad enfrenten barreras constantes, desde la infraestructura hasta la actitud del personal, sin que exista una guía o respaldo que garantice sus derechos de manera uniforme.

Discriminación

Según el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (2022) En México, la ley define la discriminación como « toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud física o mental, jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo. También se entenderá como discriminación la homofobia, misoginia, cualquier manifestación de xenofobia, segregación racial, antisemitismo, así como la discriminación racial y otras formas conexas de intolerancia». «Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación» (LFPED) (2022). Última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación* 17-05-2022. Esta definición, tan amplia y precisa, refleja la complejidad del fenómeno en nuestra sociedad. La cita muestra cuántos aspectos de la identidad humana pueden ser motivo de exclusión, desde lo visible como el color de piel o la discapacidad, hasta lo más íntimo como las opiniones, creencias, orientación sexual o historia personal. Esto pone en evidencia que, a pesar de los avances legales e

institucionales, el juicio social continúa reproduciendo prejuicios y estigmas de manera cotidiana.

Se requiere fomentar desde la educación, los medios, las empresas y la familia, una ética social que valore lo humano por encima de las diferencias. Solo así será posible construir entornos verdaderamente incluyentes

Publicado también por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (2022), el objetivo general de la ENADIS 2022, es reconocer la magnitud de la discriminación y sus diversas manifestaciones en la vida cotidiana y profundizar en el conocimiento sobre quién o quiénes discriminan, en qué ámbitos de la vida se presenta más este problema y los factores socioculturales relacionados. También se busca conocer las percepciones de la discriminación entre la población en general y entre grupos específicos que, por sus características, padecen discriminación...De acuerdo con ENADIS 2022, 33.8 % de la población con discapacidad de 12 años y más manifestó haber sido discriminada en los últimos 12 meses. De este porcentaje, 49.6 % declaró que la razón fue, tener alguna discapacidad... De la población de 12 años y más con discapacidad, 30.7 % declaró que le fue negado injustificadamente alguno de sus derechos en los últimos cinco años. De este porcentaje, 44.5 % refirió la negación de recibir apoyos de programas sociales (becas, Bienestar, etcétera). La ENADIS 2022 revela datos alarmantes sobre la magnitud de la discriminación hacia las personas con discapacidad en México. Lo que hace aún más impactante esta evidencia es que en la ENADIS 2017, la discapacidad ni siquiera fue considerada como categoría de análisis, lo que refuerza la idea de invisibilidad histórica de este grupo poblacional. La inclusión de este tema en la edición 2022 representa un paso relevante hacia el reconocimiento formal del problema, pero los datos evidencian que aún falta mucho para que este reconocimiento se traduzca en políticas públicas efectivas, transformaciones culturales profundas y prácticas sociales verdaderamente incluyentes. El impacto de la discriminación no es solo estadístico, sino humano: detrás de cada número hay historias de exclusión, frustración y negación de derechos que afectan de manera directa la calidad de vida y el desarrollo de miles de personas.

Señala el INEGI (2020) que en 2020 había 6,179,890 personas con discapacidad en México, lo que representaba 4.9% de la población del país. Más mujeres que hombres presentaron esta condición. La cifra de más de seis millones de personas con discapacidad en México —equivalente al 4.9 % de la población en 2020— representa una realidad social imposible de ignorar. Este grupo no solo merece espacios laborales incluyentes, sino también entornos educativos y profesionales que promuevan activamente su desarrollo. En especial dentro de los espacios académicos, es fundamental trabajar en la formación de una nueva cultura organizacional entre las juventudes, donde la discapacidad no sea vista como sinónimo de limitación, sino como una condición más dentro de la diversidad humana. En este sentido, es urgente redefinir el concepto de competencias laborales, despojándolo de estigmas y prejuicios. Las competencias deben evaluarse con base en las habilidades reales, conocimientos técnicos, capacidades cognitivas o creativas, y no desde percepciones generalizadas de deficiencia. La discapacidad no debería ser vista como un obstáculo para la productividad, sino como un llamado a transformar nuestras estructuras de pensamiento y acción para garantizar que todas las personas tengan el derecho y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en condiciones de equidad.

Las personas que viven con alguna discapacidad tienen menores posibilidades de acceso al trabajo y cuando logran acceder a este, regularmente es en condiciones precarias, exposición a riesgos, falta de acceso a protección social y a servicios de salud específica recientemente Badilho (2024)...Existen dos formas de concebir la justicia social: la igualdad de plazas y la igualdad de oportunidades. Ésta última ocupa el lugar hegemónico, ya que “la igualdad se limita a incluir, mientras que los más frágiles, los outsiders, tienen dificultades para entrar en el sistema y acceder al núcleo duro del mundo del trabajo, con todos los derechos que ofrece. Así, pese a los esfuerzos por hacer de las empresas espacios inclusivos a través de programas federales e iniciativas locales, no hay una igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad en el acceso al empleo y a los derechos que por ley deberían gozar derivados de su situación contractual. Una cosa es el ofrecimiento

de espacios iguales para todos, sin distinciones, la otra, Igualdad de oportunidades, que busca garantizar que todas las personas tengan las mismas condiciones reales para acceder, participar y permanecer en esos espacios; Si llevamos esta reflexión a un caso concreto, como el de una persona con discapacidad motriz, la desigualdad comienza mucho antes de llegar al espacio de trabajo. El simple hecho de desplazarse representa una serie de barreras cotidianas que para otros empleados pasan desapercibidas: banquetas mal diseñadas o inexistentes, rampas inadecuadas o bloqueadas, transporte público inaccesible o insuficiente, y automovilistas que no respetan los cruces peatonales o áreas exclusivas. Estas condiciones estructurales ya colocan a la persona en una posición de desventaja antes siquiera de iniciar su jornada laboral. Si a esto se le suma la falta de adecuaciones dentro de la empresa —como accesos, mobiliario ergonómico, baños adaptados, flexibilidad de horarios o procesos de integración social y profesional—, entonces queda claro que hablar de “igualdad de oportunidades” sin atender estas realidades es una forma más de exclusión disfrazada de inclusión. En consecuencia, la calidad de vida laboral para las personas con discapacidad se encuentra muy lejos de ser equitativa. No basta con abrir plazas; se requiere transformar integralmente los entornos físicos, sociales y culturales tanto fuera como dentro de las organizaciones para que la inclusión sea efectiva y digna.

Conclusiones

La gestión de recursos humanos en las instituciones de educación superior no puede limitarse a funciones administrativas tradicionales, como contratación, control de expedientes, capacitación ocasional o evaluación del desempeño. El análisis desarrollado permite sostener que el área de recursos humanos debe convertirse en un eje estratégico para impulsar la inclusión laboral de personas con discapacidad, especialmente en contextos universitarios donde la formación, el conocimiento y la responsabilidad social institucional tienen un peso fundamental. La inclusión, en este sentido, no debe entenderse como una acción complementaria,

sino como parte sustantiva de la cultura organizacional, de la ética institucional y de la calidad educativa.

El artículo muestra que la gestión por competencias ofrece una vía pertinente para valorar el talento humano desde sus capacidades reales y no desde prejuicios asociados a la discapacidad. Cuando una institución educativa adopta modelos de gestión centrados en competencias, abre la posibilidad de identificar habilidades, asignar funciones adecuadas, diseñar trayectorias de desarrollo profesional y evaluar el desempeño con criterios más justos. Esto permite superar visiones asistencialistas o meramente normativas de la inclusión, para avanzar hacia una perspectiva donde las personas con discapacidad sean reconocidas como sujetos productivos, creativos y capaces de aportar al desarrollo institucional.

La inclusión laboral requiere condiciones organizacionales concretas. No basta con declarar principios de igualdad o abrir espacios formales de participación. La inclusión efectiva demanda infraestructura accesible, capacitación permanente del personal docente y administrativo, procesos de reclutamiento incluyentes, adecuaciones razonables, tecnologías de apoyo, evaluación objetiva del desempeño y seguimiento institucional. Sin estos elementos, la igualdad corre el riesgo de convertirse en un discurso simbólico que no modifica las barreras reales que enfrentan las personas con discapacidad en su vida cotidiana y laboral.

En el caso de México, la problemática adquiere especial relevancia debido a la magnitud de la población con discapacidad y a los datos recientes sobre discriminación. El documento anexo señala que, de acuerdo con la ENADIS 2022, una proporción significativa de personas con discapacidad manifestó haber sido discriminada, mientras que el INEGI reportó más de seis millones de personas con discapacidad en el país en 2020. Estos datos evidencian que la inclusión laboral no es un tema marginal, sino una deuda social, institucional y educativa que exige políticas más sólidas y prácticas organizacionales más coherentes.

Se observa que las instituciones de educación superior tienen una doble responsabilidad. Por una parte, deben garantizar condiciones de inclusión para sus propios trabajadores y colaboradores; por otra, forman a los futuros profesionistas que participarán en empresas, organismos públicos y organizaciones sociales. Por ello, la universidad no solo debe enseñar sobre diversidad, equidad e inclusión, sino también practicarla internamente. Una institución educativa que promueve la inclusión desde sus recursos humanos transmite un mensaje formativo poderoso: la dignidad laboral no depende de la condición física, sensorial, cognitiva o social de la persona, sino del reconocimiento de sus derechos, capacidades y posibilidades de desarrollo.

Puede afirmarse que la inclusión laboral de personas con discapacidad en instituciones educativas mexicanas requiere pasar del cumplimiento normativo a la transformación cultural. La verdadera inclusión implica revisar creencias, modificar estructuras, adaptar espacios, formar al personal y crear mecanismos de evaluación que permitan medir avances reales. Recursos humanos, en este proceso, ocupa una posición decisiva: puede reproducir exclusiones históricas o convertirse en el motor institucional de una cultura más justa, accesible y humana. Desde esta perspectiva, fortalecer la inclusión no solo beneficia a las personas con discapacidad, sino que mejora el clima organizacional, eleva la calidad institucional y reafirma el compromiso social de la educación superior.

Referencias

Badilho Guzmán, J. (2024). Inclusión educativa de las personas con discapacidad en México: Un análisis a partir de la discriminación estructural. *Revista Educação Especial em Debate*, 9(17), 19–38.

<https://periodicos.ufes.br/reed/article/view/45027>

Castro, M. (2024, 28 de noviembre). Los beneficios de la meritocracia en el sector público: Chile rebaja las muertes hospitalarias y mejora los resultados escolares.

El País. <https://elpais.com/planeta-futuro/2024-11-28/los-beneficios-de-la-meritocracia-en-el-sector-publico-chile-rebaja-las-muertes-hospitalarias-y-mejora-los-resultados-escolares.html>

Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. (2022). *Encuesta Nacional sobre Discriminación (ENADIS) 2022*. <https://www.conapred.org.mx/encuesta-nacional-sobre-discriminacion-enadis-2022/>

Durán Hernández, A., & González Macías, S. F. (2022). Desarrollo de pyme mediante inclusión de personas con discapacidad intelectual, TIC's y marketing/social. *Vinculatégica EFAN*, 8(2), 41–55.
<https://doi.org/10.29105/vtga8.2-199>

Fernández-de-Álava, M., Barrera-Corominas, A., & Díaz-Vicario, A. (2013). La inclusión en instituciones iberoamericanas de educación superior: Buenas prácticas para el acceso y la permanencia de estudiantes con discapacidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 63, 99–113.
<https://doi.org/10.35362/rie630503>

García, F., & Pérez, M. (2021). Modelo de gestión del capital humano basado en competencias para universidades públicas mexicanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), 203–222.
<https://ride.org.mx>

González, S. (2024, 23 de octubre). Universidad Rosario Castellanos: nuevas sedes, licenciaturas y fechas claves de la convocatoria. *El País*.
<https://elpais.com/mexico/2024-10-23/universidad-rosario-castellanos-nuevas-sedes-licenciaturas-y-fechas-claves-de-la-convocatoria.html>

González-Moreno, M., Nakagoshi-Enríquez, K. S., López-Piñón, D. C., & Treviño-Montemayor, J. G. (2018). Inclusión laboral en el Área Metropolitana de Monterrey: Perspectiva de los estudiantes y graduados de la Escuela de Negocios de la UANL. *Vinculatégica EFAN*, 3(3), 104–111. <https://doi.org/10.29105/vtga3.3-951>

Guajardo, E. (2009). La integración y la inclusión de alumnos con discapacidad en América Latina y el Caribe. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 3(1), 15–23. https://revistainclusiva.ucentral.cl/revistainclusiva/article/view/3_1_002

Hernández, E. L. (2024, 19 de diciembre). Diversidad, equidad e inclusión: Imprescindibles para la transición energética. *El País*.
<https://elpais.com/mexico/sociedad/2024-12-19/diversidad-equidad-e-inclusion-imprescindibles-para-la-transicion-energetica.html>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. <https://inegi.page.link/Q89e>

Lozano Rosales, R., Amador Martínez, M. de L., & Raluy Herrero, M. (2021). Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1107>

Ortiz Huerta, M. G., & Zacarías Gutiérrez, M. (2021). El capital cultural del profesorado en los procesos de inclusión educativa. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 12, e1166.
https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v12i0.1166

Pérez-Castro, J. (2016). La inclusión de las personas con discapacidad en la educación superior en México. *Sinéctica*, 46.
<https://sinectica.iteso.mx/index.php/SINECTICA/article/view/614>

Preckler, M. (2025, 24 de enero). En busca de nuevos espacios innovadores de aprendizaje. *El País*. <https://elpais.com/america-futura/2025-01-24/en-busca-de-nuevos-espacios-innovadores-de-aprendizaje.html>

Ramírez, L. (2022). *Gestión del talento humano en instituciones educativas*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/351028344>

Raximhai. (2022). *Inclusión laboral y cohesión social: Una mirada desde la vulnerabilidad*. Universidad Autónoma Indígena de México.

<https://raximhai.uaim.edu.mx>

Solís Sánchez, M. (2017). *Administración del personal por competencias y su relación con la gestión del talento humano en instituciones de educación superior* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración]. Repositorio Institucional UAQ. [https://ri-](https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/1546)

[ng.uaq.mx/handle/123456789/1546](https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/1546)

Sotelo Asef, J. G., Figueroa González, E. G., & Carreón Gallegos, E. (2023). Sistemas de gestión en instituciones de educación superior, su operación y la correlación con la calidad en el servicio. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27).

<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1540>