

Inclusión Laboral de personas con Discapacidad y Gestión de Recursos Humanos: Una Revisión desde la Equidad, la Calidad de Vida y la Cultura Organizacional

Labor Inclusion of People with Disabilities and Human Resource Management: A Review from the Perspective of Equity, Quality of Life, and Organizational Culture

Catalina Martínez García

Resumen. La inclusión laboral de personas con discapacidad constituye un tema central para la gestión contemporánea de recursos humanos, debido a su relación directa con la equidad, la calidad de vida laboral, la cultura organizacional y la responsabilidad social. El presente artículo tiene como objetivo analizar la inclusión laboral de personas con discapacidad desde una perspectiva organizacional, considerando el papel estratégico de los departamentos de recursos humanos en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, permanencia, promoción, accesibilidad y desarrollo profesional. A partir de una revisión documental, se examinan aportaciones teóricas, institucionales y político-laborales que permiten comprender la inclusión como un proceso integral que supera la simple contratación y exige la transformación de estructuras, prácticas y valores organizacionales. El análisis evidencia que la inclusión laboral debe estar acompañada de ajustes razonables, sensibilización, formación continua, igualdad de oportunidades, reconocimiento de capacidades y condiciones reales de bienestar. Asimismo, se destaca la necesidad de considerar enfoques diferenciados para grupos que enfrentan barreras adicionales, como mujeres con discapacidad, personas mayores con discapacidad y personas neurodivergentes. Se concluye que la inclusión laboral no debe entenderse como una acción asistencialista ni como una obligación formal, sino como una expresión de justicia organizacional, responsabilidad social y gestión estratégica del talento humano.

Palabras clave. Inclusión laboral; discapacidad; recursos humanos; equidad; calidad de vida laboral; cultura organizacional; responsabilidad social.

Abstract. The labor inclusion of people with disabilities has become a central issue in contemporary human resource management because of its direct relationship with equity, quality of working life, organizational culture, and social responsibility. This article aims to analyze the labor inclusion of people with disabilities from an organizational perspective, emphasizing the strategic role of human resource departments in recruitment, selection, training, retention, promotion, accessibility, and

professional development processes. Based on a documentary review, the article examines theoretical, institutional, and labor-policy contributions that allow inclusion to be understood as an integral process that goes beyond mere hiring and requires the transformation of organizational structures, practices, and values. The analysis shows that labor inclusion must be supported by reasonable accommodations, awareness-raising, continuous training, equal opportunities, recognition of abilities, and real conditions of workplace well-being. It also highlights the need to consider differentiated approaches for groups facing additional barriers, such as women with disabilities, older people with disabilities, and neurodivergent individuals. The article concludes that labor inclusion should not be understood as an assistentialist action or a formal obligation, but rather as an expression of organizational justice, social responsibility, and strategic human talent management.

Keywords. Labor inclusion; disability; human resources; equity; quality of working life; organizational culture; social responsibility.

Introducción

La inclusión laboral de personas con discapacidad se ha convertido en uno de los temas más relevantes dentro de la gestión contemporánea de recursos humanos, no solo por su dimensión ética y social, sino también por su impacto directo en la calidad organizacional, la productividad, el clima laboral y la responsabilidad institucional. En un contexto donde las organizaciones enfrentan demandas crecientes de equidad, diversidad y justicia social, la inclusión ya no puede entenderse como una práctica complementaria o voluntaria, sino como un componente esencial de la gestión estratégica del talento humano. Incorporar a personas con discapacidad en condiciones dignas, accesibles y equitativas implica revisar profundamente la manera en que las instituciones diseñan sus procesos de reclutamiento, selección, capacitación, permanencia, promoción y desarrollo profesional.

La inclusión laboral supera la simple contratación de personas con discapacidad. Su verdadero sentido se encuentra en la creación de entornos laborales capaces de reconocer las capacidades, talentos y aportaciones de cada persona, eliminando

barreras físicas, actitudinales, culturales y administrativas que históricamente han limitado su participación plena en el mundo del trabajo. Por ello, el papel del departamento de recursos humanos resulta determinante, ya que es el área encargada de traducir los principios de igualdad y no discriminación en prácticas concretas, sostenibles y evaluables dentro de la organización. La inclusión, cuando se gestiona de manera seria, exige ajustes razonables, sensibilización del personal, accesibilidad, formación continua y políticas claras de desarrollo laboral.

El problema adquiere mayor relevancia al observar que las personas con discapacidad aún enfrentan múltiples obstáculos para acceder a empleos formales, permanecer en ellos y avanzar profesionalmente. La discriminación, los prejuicios sobre sus capacidades, la falta de accesibilidad, las brechas salariales y las limitadas oportunidades de capacitación siguen presentes en muchos espacios laborales. Estas barreras se intensifican cuando la discapacidad se cruza con otros factores de vulnerabilidad, como el género, la edad o la neurodivergencia. En este sentido, las mujeres con discapacidad, las personas mayores con discapacidad y quienes viven con condiciones como el Trastorno del Espectro Autista pueden enfrentar formas más complejas de exclusión que requieren respuestas institucionales diferenciadas.

La inclusión laboral debe relacionarse con la calidad de vida en el trabajo. No basta con permitir el ingreso de una persona con discapacidad a una organización si no se garantizan condiciones reales de bienestar, estabilidad, desarrollo de habilidades, igualdad salarial, seguridad, reconocimiento y posibilidad de crecimiento. Una política inclusiva auténtica no puede limitarse a cumplir una cuota o construir una imagen socialmente responsable; debe integrarse en la cultura organizacional y reflejarse en las decisiones cotidianas de liderazgo, evaluación, capacitación y promoción. Solo así la inclusión deja de ser un discurso formal y se convierte en una experiencia laboral digna y transformadora.

En el ámbito político-laboral, la inclusión de personas con discapacidad también se vincula con el reconocimiento del trabajo digno como derecho humano. Las

reformas legales, los programas institucionales y las políticas públicas orientadas a prohibir la discriminación representan avances importantes; sin embargo, su alcance depende de la capacidad de las empresas, universidades e instituciones para llevar esos principios al terreno operativo. La articulación entre Estado, organizaciones, academia, sociedad civil y personas con discapacidad resulta indispensable para construir modelos de inclusión sostenibles, alejados de enfoques asistencialistas y más cercanos a una visión de derechos, capacidades y justicia organizacional.

El presente artículo tiene como objetivo analizar la inclusión laboral de personas con discapacidad desde la gestión de recursos humanos, considerando su relación con la equidad, la calidad de vida laboral y la cultura organizacional. A partir de una revisión documental, se examinan aportaciones teóricas, institucionales y político-laborales que permiten comprender la inclusión como un proceso integral que involucra tanto a las organizaciones como a la sociedad en su conjunto. De esta manera, se busca destacar que una organización verdaderamente inclusiva no es aquella que solamente admite la diversidad, sino aquella que transforma sus estructuras para que todas las personas puedan participar, desarrollarse y aportar plenamente desde sus propias capacidades.

Inclusión

Haciendo referencia al Programa Nacional de Trabajo y Capacitación para Personas con Discapacidad (PCD) en México del Gobierno Federal (2010-2012), hacen referencia Zimbrón & Ojeda (2022), se define inclusión laboral de las PCD como la inclusión de las y los trabajadores con discapacidad para trabajar en igualdad de condiciones que los demás, en un universo abierto donde la sociedad debe facilitar y flexibilizar las oportunidades en un ambiente propicio para el desarrollo emocional, físico e intelectual... El término involucra desde la publicación de las vacantes, los procesos de selección y reclutamiento, la capacitación en y

para el trabajo, la rehabilitación laboral, accesibilidad, seguridad y salud, igualdad en la remuneración y otras prestaciones, hasta los mecanismos para asegurar la estabilidad en el empleo, la promoción y el ascenso, entre otros. Esta visión tiene un impacto directo en los procesos del departamento de recursos humanos, ya que exige una transformación estructural en la forma en que se diseñan, implementan y supervisan políticas de contratación, permanencia y adaptación del entorno laboral. Recursos Humanos debe ser el agente facilitador de ambientes inclusivos, promoviendo ajustes razonables, sensibilización del personal y estrategias de acompañamiento que permitan el desarrollo emocional, físico e intelectual de todos los colaboradores, contribuyendo así a una cultura organizacional más justa, diversa y productiva.

Con la creciente diversidad de la fuerza laboral global, enfatiza Parker (2024), los entornos laborales inclusivos se han convertido en una parte importante del éxito organizacional... los equipos diversos son en realidad un 87 % mejores en la toma de decisiones... los lugares de trabajo inclusivos tienen una rentabilidad un 27 % mayor...la inclusión no es solo una responsabilidad ética, sino también una estrategia empresarial inteligente. Al fomentar la diversidad en la contratación, promover entornos equitativos y brindar formación continua en temas de inclusión, Recursos Humanos contribuye directamente al fortalecimiento de equipos más eficaces en la toma de decisiones y al aumento de la rentabilidad institucional. La inclusión debe considerarse como un eje transversal dentro de la gestión del talento humano, con impacto medible en los resultados organizacionales.

La inclusión laboral es un aspecto fundamental... nos explica Liñán (2025) que fomenta un clima laboral positivo y enriquecedor... reduce costes relacionados con rotación de personal... aumenta la productividad; los procesos del departamento de recursos humanos juegan un papel clave, ya que al implementar políticas inclusivas se mejora el clima organizacional, se disminuye la rotación y se fortalece el rendimiento general de la institución.

Un estudio de caso del sureste mexicano según Zimbrón & Ojeda (2022), concluye que un programa de inclusión laboral a personas con discapacidad fue una experiencia positiva para las empresas... se necesita que autoridades, sociedad, personas con discapacidad (PDC) y academia se involucren. Una colaboración así permitiría diseñar procesos más integrales, alineados con las necesidades reales del entorno laboral y social, fortaleciendo así la cultura inclusiva dentro de las organizaciones, rompiendo paradigmas, miedos y negativas ante la idea de fomentar programas de inclusión en nuestras organizaciones.

La inclusión laboral, según Vorecol (2024) juega un papel crucial en la motivación y compromiso de los empleados... las empresas con diversidad de género en puestos de liderazgo tienen un 21 % más de probabilidad de obtener rendimientos financieros por encima de la mediana. Equipos diversos, especialmente cuando la diversidad se refleja en los niveles de liderazgo, tienden a generar más ideas, tomar mejores decisiones y enriquecerse con distintas experiencias y perspectivas. Desde los procesos del departamento de recursos humanos, promover la equidad de género y la diversidad en puestos clave no solo es una práctica justa, sino también estratégica.

Ser mejores teniendo como herramienta la belleza, menciona Pérez (2024) ...para la compañía, la belleza nace de la diversidad, y por eso cree en el valor y la singularidad de cada persona y en su capacidad para contribuir al futuro de su proyecto empresarial...ofrece oportunidades de formación y empleo... En 2024 este programa se ha dirigido a personas discapacitadas. Esta nota resulta especialmente valiosa porque refleja cómo los estándares de belleza están evolucionando hacia una visión más humana e inclusiva. Que una marca de productos de cuidado personal reconozca que la belleza nace de la diversidad y promueva oportunidades de formación y empleo para personas con discapacidad, muestra un compromiso real con la transformación social. Este tipo de iniciativas demuestran que la inclusión también puede ser parte del propósito empresarial, reforzando la idea de que todos y todas, con nuestras particularidades, tenemos algo valioso que aportar. Desde la perspectiva del departamento de recursos humanos, programas como este son

ejemplos de cómo las empresas pueden integrar la inclusión en su modelo de negocio y cultura organizacional, generando impacto social positivo y redefiniendo lo que significa “ser mejor” en el mundo laboral y comercial.

En 1988, la Declaración Mundial para la Educación Superior de la Unesco, destaca según Fernández-de-Álava, Barrera-Corominas, & Díaz-Vicario (2013), que se forja una nueva visión de la educación superior basándose, por un lado, en el artículo 26.1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948), en el que se remarca que toda persona tiene derecho a la educación y que el acceso a los estudios superiores es igual para todos; y, por otro lado, en el artículo 4a de la Convención Relativa a la Lucha contra las Discriminaciones (ONU, 2006), en el que se manifiesta la importancia de «hacer accesible a todos, en condiciones de igualdad total y según la capacidad de cada uno, la enseñanza superior». Se sabe cómo los marcos internacionales, impulsados por organismos como la ONU y la Unesco, han sentado las bases para que la inclusión en la educación superior no sea solo un ideal, sino un derecho. La referencia tanto a la Declaración Universal de los Derechos Humanos como a la lucha contra la discriminación fortalece el principio de igualdad de oportunidades. Su impacto es global, pero también profundamente local, pues obliga a las instituciones educativas y a sus departamentos, como Recursos Humanos, a generar procesos accesibles y equitativos que garanticen el ingreso, la permanencia y el desarrollo de estudiantes con discapacidad. Al reconocer la educación superior como un medio para transformar la vida de las personas, especialmente de aquellas con capacidades diferentes, se impulsa una sociedad más justa, capaz y prometedora.

Fernández-de-Álava, Barrera-Corominas, & Díaz-Vicario (2013) mencionan que a sabiendas de que las personas con discapacidad «pueden poseer experiencias y talentos que podrían ser muy valiosos para el desarrollo de las sociedades y naciones», determina que hablar de capacidades diferentes nos invita a cambiar la mirada tradicional sobre la discapacidad y a enfocarnos en las fortalezas que cada persona puede aportar. La cita resalta una verdad fundamental: las personas con discapacidad no solo tienen derecho a participar en la vida laboral y social, sino que

también pueden poseer talentos y experiencias únicas que resultan valiosas para el desarrollo de las sociedades. Esta visión tiene implicaciones importantes para los procesos del departamento de recursos humanos, ya que invita a identificar perfiles laborales con base en habilidades reales y no en limitaciones percibidas. Promover la inclusión desde esta perspectiva permite a las organizaciones descubrir nuevos enfoques, enriquecer sus equipos y contribuir activamente a una cultura que reconoce el potencial de todos.

Muy recientemente hacen hincapié Braga-Orillard & Saavedra (2025) que dentro de estas destacan la inclusión de la perspectiva de género en programas educativos, el fomento de la investigación con enfoque de género, la promoción del acceso de mujeres a STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) y la adopción de protocolos contra la violencia de género. Un avance significativo ha sido la creación de Direcciones de Género, cuyo objetivo es institucionalizar políticas para la equidad y la prevención de la violencia... la universidad ha integrado la equidad de género como un eje transversal en la planificación estratégica de la institución. Es evidente el compromiso creciente de las universidades por avanzar hacia la equidad, destacando acciones concretas como la incorporación de la perspectiva de género en programas educativos, el impulso a la investigación con enfoque de género y la apertura de oportunidades para mujeres en áreas tradicionalmente masculinizadas como STEM, se refleja una apertura y disposición al cambio. No obstante, estos esfuerzos ocurren en un contexto donde la desigualdad y la discriminación siguen profundamente arraigadas culturalmente. Los pasos dados son significativos, aún queda mucho trabajo por hacer para consolidar una cultura universitaria realmente igualitaria, donde la equidad de género no sea solo una política, sino una práctica cotidiana y transversal en todos los niveles de la vida académica y administrativa.

La inclusión laboral y la calidad de vida deben ser parte de la realidad de una empresa, debe incluirse en su esencia misma, nos comparten León, Henry, & Barahona (2017).... se tomaron como referencia las empresas incluyentes... en Inclusión laboral, el trabajador con discapacidad está de acuerdo que la empresa tenga un programa de inclusión laboral aceptable, pero considera que para lograr

un verdadero trabajo de inclusión, debe tomar medidas para garantizar su acceso y permanencia y podría comenzar a mejorar la educación y la capacitación profesional; desde la experiencia de las propias personas con discapacidad, aún se percibe como un esfuerzo aislado y no como parte integral de la cultura organizacional. Este contraste evidencia que el verdadero reto no es solo diseñar programas inclusivos, sino incorporarlos de forma profunda en la estructura, los valores y las prácticas cotidianas de la empresa. La inclusión no debería verse como una iniciativa especial o temporal, sino como una condición natural del entorno laboral

Y dando continuidad a este tema, en cuanto a calidad de vida, hacen énfasis León, Henry, & Barahona (2017); el programa de calidad de vida que tienen estas empresas para los empleados con discapacidad se considera aceptable, pero es importante que también lleven a cabo el desarrollo de habilidades que le permitan mejorar su calidad de vida y la empresa les brinde las mismas oportunidades de empleo que el personal sin discapacidades. la calidad de vida laboral no se limita a condiciones básicas; también implica crecimiento personal, profesional y acceso equitativo a oportunidades. La verdadera inclusión se manifiesta cuando la empresa no solo brinda empleo, sino que también impulsa el desarrollo de habilidades, reconoce el potencial individual y asegura igualdad de condiciones frente al resto del personal. Para que la calidad de vida sea plena, es esencial que los colaboradores con discapacidad sean tratados como verdaderos candidatos, competitivos, agentes de cambio, evaluados por la competencia de su conocimiento y/o habilidades, con base en su desempeño, capacidades técnicas y potencial de desarrollo, permite consolidar una cultura laboral basada en la meritocracia y la equidad. Esto implica dejar atrás visiones asistencialistas o paternalistas, y reconocer que su valor no radica únicamente en su inclusión simbólica; se les integra como parte activa del talento humano, capaces de innovar, liderar procesos y contribuir a transformar positivamente el entorno laboral.

Rehabilitación e Inclusión

Nos comparte Sánchez (s.f.) que el Sistema de Centros de Rehabilitación e Inclusión Infantil Teletón ofrece atención integral y de calidad a personas con discapacidad, cáncer y autismo para promover su pleno desarrollo e inclusión a la sociedad. Las instituciones juegan un papel fundamental en la reinserción social y, especialmente, en la inclusión laboral, con el objetivo de que las personas logren ser autónomas, funcionales y operativas. Esto refleja una colaboración tangible entre las instituciones educativas, laborales y las organizaciones dedicadas a la rehabilitación. La inclusión laboral representa uno de los mayores desafíos dentro de los procesos de rehabilitación. En este sentido, la labor del Teletón es clave, ya que su intervención se enfoca en brindar apoyo y orientación a los jóvenes en etapas cruciales como la definición vocacional, la continuidad educativa, la capacitación y la inserción en el mundo del trabajo.

La inclusión laboral de personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA), según Barba (2025) no solo es un derecho, sino que también representa una ventaja competitiva para las empresas. Al abrir oportunidades para el talento neurodivergente, las organizaciones pueden potenciar su cultura laboral, fortalecer la diversidad y mejorar su productividad. **La alta capacidad de concentración, atención al detalle y pensamiento lógico-estructurado**, características comunes en muchas personas dentro del espectro autista, pueden ser especialmente valiosas en tareas que requieren precisión, análisis, seguimiento de procesos y consistencia. Estas fortalezas, bien canalizadas a través de procesos de inclusión adecuados por parte del departamento de recursos humanos, permiten a las organizaciones no solo mejorar su desempeño operativo, sino también enriquecer su cultura interna al reconocer y valorar diferentes formas de pensar y trabajar.

Teleton, Chile (2017) ha destacado que la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral es una oportunidad que reporta beneficios a las empresas, a la

sociedad y, naturalmente, a las personas con discapacidad, cuya integración y desarrollo pleno pasa por que puedan trabajar... 'La discapacidad no sea un impedimento para nadie a la hora de buscar trabajo. Porque sin barreras, no hay discapacidad, sino oportunidad' refleja un cambio profundo en la forma en que la sociedad comienza a entender la discapacidad: no como una limitación inherente a la persona, sino como una condición que se ve afectada —o incluso creada— por las barreras del entorno. La creciente dedicación institucional, reflejada en la creación de hospitales, centros de atención y programas especializados, fortalece esta visión más humana e incluyente. Hoy se reconoce que, al eliminar obstáculos físicos, sociales y actitudinales, las personas con discapacidad pueden desarrollarse plenamente e integrarse con éxito al mundo laboral. En este sentido, los procesos del departamento de recursos humanos deben adaptarse y evolucionar, convirtiéndose en facilitadores de oportunidades, con enfoque en el potencial y no en la limitación.

De Sampedro (2020) ha señalado que la cultura de confianza da certeza a los colaboradores ... empleando como ejemplo el caso de la Fundación Teletón y el Modelo de los Mejores Lugares para Trabajar. La importancia de construir una cultura organizacional basada en la confianza, como elemento clave para generar entornos laborales más humanos, seguros e inclusivos. Para los departamentos de recursos humanos, esto implica diseñar procesos donde la transparencia, el respeto y la empatía estén al centro; está comprobado que un clima de confianza incrementa el compromiso, fortalece el sentido de pertenencia y se traduce en una mayor productividad y estabilidad dentro de las organizaciones.

Enfoque Político Laboral

Desde un enfoque político laboral, es Espinoza (2022) quien ha compartido que el Congreso también trabaja en reformas para resguardar los derechos de las personas con discapacidad, entre ellas, la última modificación a la Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad en materia de derecho al trabajo digno... Prohibir cualquier tipo de discriminación por motivo de discapacidad en la

selección, contratación, remuneración, tipo de empleo, reinserción, continuidad, capacitación, liquidación laboral y promoción profesional... El avance hacia una inclusión laboral real y sostenible no puede lograrse únicamente desde el ámbito social o empresarial; el enfoque político y legislativo también desempeña un papel sustancial. La cita destaca el compromiso del Congreso al trabajar en reformas que fortalezcan los derechos laborales de las personas con discapacidad; esta atención legislativa busca asegurar condiciones de equidad y justicia en todos los procesos laborales, desde la contratación hasta la promoción profesional. Para los departamentos de recursos humanos, estas reformas representan un marco normativo que no solo guía, sino que también exige el diseño de políticas laborales inclusivas, con consecuencias legales ante cualquier tipo de discriminación. Así, la política pública se convierte en una herramienta clave para garantizar que la inclusión sea más que un valor, sea un derecho protegido y ejercido.

Femat, Águila & Mariscal (2020) han señalado recientemente que la inclusión laboral de las personas mayores con discapacidad es uno de los temas de la actualidad con más importancia e interés en el país... Investigaciones realizadas por el INEGI señalan que las personas con discapacidad que laboran ganan menos que los demás trabajadores... Este escenario exige que los departamentos de recursos humanos no solo se enfoquen en abrir oportunidades de empleo, sino también en garantizar condiciones justas de remuneración, desarrollo y permanencia. La edad y la discapacidad no deben ser factores de exclusión ni de desventaja económica, sino elementos que, bien valorados, pueden aportar experiencia, compromiso y una visión enriquecedora al entorno laboral.

Recientemente Pérez & Cruz (2025) también en estudios han revalidado que, en México, la inclusión laboral de las mujeres con discapacidad enfrenta múltiples barreras, hoy en día... la discriminación, la falta de accesibilidad en los centros de trabajo y los prejuicios sobre sus capacidades siguen siendo obstáculos significativos. Las mujeres con discapacidad enfrentan una doble barrera de inclusión, marcada tanto por el género como por la condición de discapacidad. Si bien las mujeres en general han luchado históricamente contra la discriminación

laboral, aquellas que además viven con una discapacidad se enfrentan a una exclusión aún más severa. La discriminación persistente, la falta de accesibilidad física y social en los centros de trabajo, así como los prejuicios arraigados sobre sus capacidades, no solo limitan su acceso al empleo, sino que vulneran su derecho a una vida digna y productiva.

Ha referido Romero (2017) que la inclusión laboral de personas con discapacidad y cultura de inclusión laboral en México... se ha convertido en un tema importante a tratar por las autoridades... creando programas que permitan a las personas con discapacidad tener acceso a un proceso de reclutamiento y selección justo y aumentar sus posibilidades de pertenecer en un trabajo formal. La inclusión laboral de personas con discapacidad en México ha cobrado mayor relevancia en la agenda pública. Este esfuerzo institucional busca no solo abrir puertas al empleo formal, sino también consolidar una verdadera cultura de inclusión que reconozca el valor y el potencial de cada persona, independientemente de su condición.

Refiere Velasco-Jáuregui (2013) que el proceso de inclusión laboral ... según un estudio comparativo entre España y México... confirma que para lograr una tendencia favorable ... se requiere de la alineación de las instituciones, organismos y políticas públicas a la perspectiva de derechos. La comparación con México evidencia la necesidad urgente de fortalecer esta articulación para lograr resultados sostenibles. La inclusión no puede depender solo de esfuerzos aislados, requiere de un compromiso estructural.

Conclusiones

La inclusión laboral de personas con discapacidad constituye un desafío organizacional, social y ético que no puede reducirse a la simple apertura de vacantes o al cumplimiento formal de disposiciones legales. Su verdadero alcance implica transformar los procesos de recursos humanos desde una perspectiva integral, donde el reclutamiento, la selección, la capacitación, la permanencia, la

promoción, la accesibilidad, la remuneración y la calidad de vida laboral sean diseñados bajo principios de equidad, dignidad y reconocimiento de capacidades. En este sentido, la inclusión no debe entenderse como una acción aislada o asistencialista, sino como una política transversal que atraviesa la cultura organizacional y redefine la manera en que las instituciones valoran el talento humano.

El análisis desarrollado permite concluir que los departamentos de recursos humanos ocupan un papel estratégico en la construcción de ambientes laborales inclusivos. Su función no se limita a administrar personal, sino que implica crear condiciones reales para que las personas con discapacidad puedan incorporarse, permanecer y desarrollarse profesionalmente en igualdad de oportunidades. Esto requiere ajustes razonables, sensibilización organizacional, capacitación continua, procesos de evaluación justos y una cultura laboral basada en la confianza, el respeto y la eliminación de prejuicios. Cuando recursos humanos asume esta responsabilidad de manera activa, la inclusión deja de ser un discurso institucional y se convierte en una práctica concreta.

La inclusión laboral genera beneficios que trascienden a la persona contratada. Las organizaciones que promueven diversidad e inclusión fortalecen su clima laboral, enriquecen la toma de decisiones, reducen la rotación, mejoran la productividad y proyectan una imagen socialmente responsable. Sin embargo, estos beneficios solo se consolidan cuando la inclusión se incorpora a la esencia misma de la empresa o institución. No basta con crear programas; es necesario garantizar que dichos programas tengan continuidad, recursos, seguimiento y mecanismos de evaluación que permitan medir su impacto real en la vida laboral de las personas con discapacidad.

La relación entre inclusión laboral y calidad de vida. La inserción al empleo no puede considerarse plena si no va acompañada de oportunidades de desarrollo, capacitación, estabilidad, crecimiento profesional y reconocimiento de méritos. Las personas con discapacidad deben ser consideradas colaboradoras con

competencias, experiencia, talento y potencial de innovación, no únicamente beneficiarias de una política social. Esta perspectiva permite superar enfoques paternalistas y avanzar hacia una visión más justa, donde la discapacidad no sea interpretada como una limitación absoluta, sino como una condición que puede ser acompañada mediante entornos accesibles, flexibles y humanos.

Desde el enfoque político-laboral, el artículo permite reconocer que la inclusión requiere una articulación sostenida entre empresas, instituciones educativas, organismos públicos, sociedad civil y marcos normativos. Las reformas legales y las políticas públicas son indispensables para prohibir la discriminación y garantizar el derecho al trabajo digno; sin embargo, su efectividad depende de la capacidad de las organizaciones para traducir esos principios en prácticas cotidianas. La inclusión laboral, por tanto, no puede depender únicamente de la voluntad individual de ciertas empresas, sino de un compromiso estructural que involucre al Estado, la academia, el sector productivo y las propias personas con discapacidad.

Existen grupos que enfrentan barreras adicionales, como las mujeres con discapacidad, las personas mayores con discapacidad y las personas neurodivergentes. En estos casos, la exclusión suele intensificarse por la combinación de prejuicios asociados al género, la edad, la condición física, cognitiva o social. Por ello, las estrategias de inclusión deben considerar enfoques diferenciados e interseccionales, capaces de reconocer que no todas las personas con discapacidad enfrentan las mismas condiciones ni requieren los mismos apoyos.

La inclusión laboral de personas con discapacidad debe ser comprendida como una expresión concreta de justicia organizacional y responsabilidad social. Una institución verdaderamente inclusiva no solo contrata personas diversas, sino que transforma sus estructuras para que todas puedan participar, aportar y desarrollarse plenamente. El reto pendiente consiste en pasar de la inclusión declarativa a la inclusión vivida; es decir, de los discursos institucionales a prácticas laborales verificables, sostenibles y humanamente significativas. Solo entonces la inclusión

dejará de ser una obligación externa para convertirse en una convicción organizacional profunda, capaz de beneficiar simultáneamente a las personas, a las empresas y a la sociedad.

Referencias

Barba Guerrero, J. A. (2025, 25 de febrero). *La inclusión laboral de personas con TEA: Un beneficio para todos*. Teletón México. <https://teleton.org/la-inclusion-laboral-de-personas-con-tea-un-beneficio-para-todos>

Braga-Orillard, G., & Saavedra Rubilar, C. (2025, 8 de marzo). Universidades como motores de la igualdad entre hombres y mujeres: El ejemplo de la U. de Concepción. *El País*. <https://elpais.com/chile/2025-03-08/universidades-como-motores>

de Sampedro, E. (2020, 28 de septiembre). Resiliencia y el caso Fundación Teletón. *IDC Online*. <https://idconline.mx/laboral/2020/09/21/resiliencia-y-el-caso-fundacion-teleton>

Espinosa Torres, A. (2022, 5 de diciembre). Hacia la inclusión laboral de personas con discapacidad. *Revista Cámara*. <https://indd.adobe.com/view/32575916-b371-4127-962a-ad43cc2eb4cf>

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>

León Bazán, M. J., Henry Mejía, G., & Barahona Herrejón, N. C. (2017). Inclusión laboral y calidad de vida de personas con discapacidad en empresas incluyentes

de Hermosillo, Sonora. *Vértice Universitario*, 19(74), 30–39.

<https://revistavertice.unison.mx/index.php/rvu/article/view/373>

Liñán, N. (2025). La inclusión laboral: Ventajas de contratar a personas con discapacidad. *Corresponsables*. <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods-10-reduccion-de-las-desigualdades/la-inclusion-laboral-ventajas-de-contratar-personas-con-discapacidad/>

Parker, E. (2024, 25 de junio). Beneficios de la inclusión y la diversidad en el empleo. *LHH España*. <https://www.lhh.com/es/es/insights/beneficios-inclusion-y-diversidad/>

Pérez Galdón, B. (2024, 29 de noviembre). La formación en belleza, un camino para la inclusión en el mercado laboral. *El País*. <https://elpais.com/economia/especial-rsc/2024-11-29/la-formacion-en-belleza-un-camino-para-la-inclusion-en-el-mercado-laboral.html>

Pérez Paredes, A., & Cruz de los Ángeles, J. A. (2025, 4 de abril). La inclusión laboral de mujeres con discapacidad en México, un reto persistente. *Revista SPINOR*. <https://spinor.buap.mx/index.php/revista/article/view/112>

Romero, D. E. (2017). *Personas con discapacidad y cultura de inclusión laboral en México* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio Institucional UAEMEX. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/65668>

Sánchez, D. G. M. (s. f.). *Estudio de caso: El Sistema de Centros de Rehabilitación e Inclusión Infantil Teletón*. Fundación Teletón.

Teletón. (2017, 13 de julio). *Inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral: Una oportunidad para todos*. Teletón Chile. <https://teleton.cl/inclusion-de-personas-con-discapacidad-al-mundo-laboral-una-oportunidad-para-todos/>

Velasco-Jáuregui, L. C. (2013, 18 de octubre). *El proceso de inclusión laboral de las personas con discapacidad: Un estudio comparativo entre España y México*

[Tesis doctoral, ITESO]. Repositorio Institucional ITESO.

<https://rei.iteso.mx/items/c1603afd-7420-4975-b349-c1d3bb8d1265>

Vorecol. (2024). *Impacto de la diversidad y la inclusión en la satisfacción laboral de los empleados*. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-impacto-de-la-diversidad-y-la-inclusion-en-la-satisfaccion-laboral-de-los-empleados-1530>

Zimbrón Pérez, G., & Ojeda López, R. N. (2022). Estudio de caso del programa de inclusión laboral a personas con discapacidad en el sureste mexicano.

Trascender, Contabilidad y Gestión, 7(19), 16–36.

<https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.132>