

DISCAPACIDAD ANTE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

DISABILITY IN THE FACE OF DIVERSITY MANAGEMENT

FARAH AMAADACHOU KADDUR

Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social

Universidad de Granada

ORCID: 0000-0002-7704- 0663

RESUMEN

Palabras clave: discapacidad; inclusión laboral; gestión de la diversidad; políticas activas de empleo

La inclusión laboral de las personas con discapacidad constituye un desafío central en el ámbito del derecho laboral y de la gestión de la diversidad. El presente artículo analiza la discapacidad desde un enfoque multidimensional e integrador, considerando los factores normativos, sociales y organizativos que afectan la participación plena en el empleo. Se examina la legislación más relevante, la implementación de políticas activas de empleo y la adopción de medidas de ajuste razonable, así como la influencia de la transformación tecnológica en la integración laboral. El estudio ofrece un marco conceptual y práctico que orienta a empresas, sindicatos y administraciones públicas en la adopción de estrategias efectivas de inclusión laboral, promoviendo la igualdad y la participación plena de las personas con discapacidad en el mercado laboral.

ABSTRACT

Keywords: disability; labor inclusion; diversity management; active employment policies

The labor inclusion of people with disabilities constitutes a central challenge in labor law and diversity management. This article analyzes disability from a multidimensional and integrative perspective, considering legal, social, and organizational factors affecting full participation in employment. The most relevant legislation, the implementation of active employment policies, and the adoption of reasonable accommodation measures are examined, as well as the influence of technological transformation on labor integration. The study provides a conceptual and practical framework to guide companies, unions, and public administrations in adopting effective strategies for labor inclusion, promoting equality and full participation of people with disabilities in the labor market.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
 - 1.1. Objeto y finalidad del estudio
 - 1.2. Relevancia de la inclusión laboral de las personas con discapacidad
 - 1.3. Dimensión social y organizativa
 - 1.4. Justificación del enfoque multidimensional
2. MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO
 - 2.1. Conceptualización de la discapacidad
 - 2.2. Normativa española y europea sobre inclusión laboral
 - 2.3. Políticas públicas y programas de empleo
3. DISCAPACIDAD EN EL CONTEXTO LABORAL ESPAÑOL
 - 3.1. Brecha de empleo y estadísticas recientes
 - 3.2. Barreras y factores de exclusión
 - 3.3. Experiencias y buenas prácticas
4. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y ESTRATEGIAS DE INCLUSIÓN
 - 4.1. Ajustes razonables y medidas de acción positiva
 - 4.2. Integración en la negociación colectiva
 - 4.3. Transformación tecnológica y accesibilidad
5. DESAFÍOS ACTUALES Y PERSPECTIVAS FUTURAS
6. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN**1.1. Objeto y finalidad del estudio**

La integración laboral de las personas con discapacidad constituye un reto central en el ámbito del derecho laboral y de la gestión de la diversidad. Este fenómeno trasciende el cumplimiento normativo, situándose en la intersección de derechos fundamentales, políticas públicas y estrategias organizativas que buscan garantizar la participación plena y efectiva en el mercado laboral. Este artículo analiza la discapacidad desde un enfoque integrador y multidimensional, considerando los factores normativos, sociales y organizativos que condicionan la inclusión laboral.

El estudio tiene como finalidad identificar los elementos que facilitan la inclusión laboral y los obstáculos persistentes en el contexto español, proporcionando un marco conceptual y doctrinal sólido que sirva de referencia para empresas, sindicatos y administraciones públicas. Se examina la legislación vigente, la implementación de políticas activas de empleo y la adopción de ajustes razonables, así como la influencia de la transformación tecnológica en la inclusión laboral.

1.2. Relevancia de la inclusión laboral de las personas con discapacidad

La discapacidad debe comprenderse bajo un modelo integrador que contemple no solo las limitaciones individuales, sino también las barreras sociales,

culturales y organizativas que dificultan la participación laboral. Esta perspectiva multidimensional reconoce que la plena inclusión depende de la interacción entre las capacidades de la persona y las condiciones del entorno laboral, incluyendo la disposición de los empleadores, la cultura organizativa y la existencia de ajustes razonables adecuados¹.

En España, la legislación vigente reconoce la igualdad como principio fundamental. La Constitución Española establece en su artículo 14 la prohibición de discriminación, mientras que el Estatuto de los Trabajadores garantiza la igualdad de oportunidades y protege frente a despidos discriminatorios. La Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y de su Inclusión Social (LGDPDIS) exige la adopción de medidas que eliminen barreras y faciliten la integración laboral mediante ajustes razonables y políticas de acción positiva².

1.3. Dimensión social y organizativa

La discapacidad, desde la perspectiva social, no constituye un hecho aislado, sino un fenómeno que surge de la interacción entre la persona y las barreras ambientales, culturales y organizativas presentes en el entorno laboral³.

El mercado laboral español aún refleja desigualdades significativas. La tasa de empleo de personas con discapacidad es inferior a la de la población general en más de treinta puntos porcentuales, según datos del Instituto Nacional de Estadística⁴. La adopción de medidas integrales de inclusión, como ajustes razonables, accesibilidad universal y acompañamiento laboral, contribuye a la igualdad de oportunidades y a la mejora de la cohesión interna y la productividad dentro de las organizaciones⁵.

La incorporación de la discapacidad en la negociación colectiva constituye un instrumento esencial para garantizar la inclusión efectiva, a través de cláusulas

¹ Monereo Pérez, J. L. y Ortega Lozano, P. G.: “Los Derechos Fundamentales de las Personas con Discapacidad en el nuevo modelo integrador multidimensional”, *Revista de Derecho de la Seguridad Social. Laborum*, Número Extraordinario 2023, Bloque I, pp. 15–35. Disponible en: <https://revista.laborum.es/index.php/revsegsoc/article/view/728/855>

² Constitución Española, art. 14; Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, arts. 4, 17 y 55; Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley general de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (LGDPDIS).

³ Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, ONU, 2006.

⁴ Instituto Nacional de Estadística (INE), Encuesta de Población Activa 2024, Madrid, 2024. Disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/EPA4T24.htm>

Observatorio Estatal de la Discapacidad, *El Empleo de las personas con discapacidad-INE Datos 2023*, Madrid, 2024. Disponible en: <https://www.observatoriodeladiscapacidad.info/wp-content/uploads/NOTA-OED-EPD-2023-1.pdf>

⁵ Fundación ONCE, *Plan de actuación del ejercicio 2025*. Disponible en: <https://www.fundaciononce.es/sites/default/files/2025/Plan%20de%20Actuaci%C3%B3n%202025%20>

específicas de acción positiva, regulando medidas de formación, adaptación de puestos y políticas de mentoría⁶.

1.4. Justificación del enfoque multidimensional

El enfoque multidimensional integra dimensiones jurídicas, sociales y organizativas. La legislación establece derechos y obligaciones, las políticas públicas promueven la acción positiva, y las estrategias organizativas determinan la eficacia de la implementación. Considerar conjuntamente estas dimensiones permite superar la visión tradicional centrada únicamente en la limitación individual y facilita el diseño de políticas y prácticas que fomenten la igualdad efectiva y sostenible en el ámbito laboral.

2. MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO

2.1. Conceptualización de la discapacidad

La comprensión de la discapacidad ha experimentado un cambio significativo, pasando de un enfoque estrictamente médico, centrado en las limitaciones individuales, a un modelo social y multidimensional que enfatiza la interacción entre la persona y el entorno. Este enfoque reconoce que muchas barreras que enfrentan las personas con discapacidad no son inherentes a ellas, sino que se derivan de factores sociales, culturales, arquitectónicos y organizativos⁷.

En el ámbito laboral, esta perspectiva implica que la inclusión no debe limitarse a compensar las deficiencias individuales, sino que requiere adaptar los entornos de trabajo y desarrollar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y la accesibilidad. Además, esta visión multidimensional permite considerar la discapacidad como un fenómeno dinámico, que varía según las

Fundaci%C3%B3n%20ONCE.pdf

CERMI, *Derechos Humanos y Discapacidad. Informe España 2024*. Disponible en: <http://www.convenciondiscapacidad.es/wp-content/uploads/2025/03/nforme-de-derechos-humanos-y-discapacidad-espana-2024-002-1.pdf>

⁶ Almendros González, M. A.: “Cláusulas de empleo para personas con discapacidad en la negociación colectiva”, en AA.VV., *La negociación colectiva tras las reformas legales: Especial referencia a Andalucía* (Sáez Lara, C. Coord.), Monografías de Temas Laborales, Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, Sevilla, 2018, pp. 441 y ss. Disponible en:

<https://www.juntadeandalucia.es/empleoformacionytrabajoautonomo/portalcari/carlportal-portlets/documentos?nombre=fed5b758-cdab-45f6-ac70-541f37508dbe.pdf>

CERMI: *Manual para la negociación colectiva inclusiva en materia de discapacidad*, Ediciones Cinca, Madrid, 2013, pp. 25 y ss. Disponible en: <https://aspace.org/assets/uploads/publicaciones/2603d-manual-para-la-negociacion-colectiva.pdf>

⁷ Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, ONU, 2006.

condiciones laborales, la tecnología disponible y la cultura organizativa de cada empresa⁸.

2.2. Normativa española y europea sobre inclusión laboral

El marco normativo español combina legislación general sobre igualdad, normas específicas de discapacidad y directivas europeas sobre inclusión laboral. La Constitución Española, en los arts. 14 y 49, establece la igualdad de todos los ciudadanos ante la ley y prohíbe la discriminación por discapacidad. El Estatuto de los Trabajadores, en sus arts. 4 y 17, garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y protege frente a actos discriminatorios.

El Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley general de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social establece medidas concretas para garantizar la participación laboral plena, incluyendo la obligación de adoptar ajustes razonables y promover la accesibilidad en los puestos de trabajo. La legislación se complementa con convenios colectivos y normativas sectoriales que fomentan la inclusión en diferentes ámbitos laborales.

A nivel europeo, cabe destacar la Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, prohibiendo la discriminación directa o indirecta por motivos de discapacidad y obligando a los empleadores a implementar medidas de ajuste razonable. La jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea refuerza la necesidad de que estas medidas garanticen la igualdad efectiva de oportunidades para las personas con discapacidad⁹.

2.3. Políticas públicas y programas de empleo

Las políticas públicas en España buscan favorecer la empleabilidad y la integración laboral de las personas con discapacidad. Entre estas destacan los programas de empleo con apoyo, formación profesional adaptada, incentivos a

⁸ Monereo Pérez, J. L. y Ortega Lozano, P. G., “Los Derechos Fundamentales de las Personas con Discapacidad en el nuevo modelo integrador multidimensional”, *Revista de Derecho de la Seguridad Social. Laborum*, Número Extraordinario 2023, Bloque I, pp. 15–35. Disponible en: <https://revista.laborum.es/index.php/revsegsoc/article/view/728/855>

⁹ Véase, por ejemplo, la sentencia del TJUE de 19 de septiembre de 2018 (asunto C-312/17), y el comentario que de ella hace el profesor Rojo Torrecilla, E.: “Convenio colectivo y discriminación indirecta por razón de discapacidad. Notas a la sentencia del TJUE de 19 de septiembre de 2018 (asunto C-312/17)”, en su blog *El nuevo y cambiante mundo del Trabajo. Una mirada abierta y crítica a las nuevas realidades laborales*. Disponible en: <http://www.eduardorojotorrecilla.es/2018/09/convenio-colectivo-y-discriminacion.html>

empresas que contratan personas con discapacidad y la colaboración con centros especiales de empleo¹⁰.

La acción pública persigue no solo el cumplimiento normativo, sino la transformación del mercado laboral hacia una cultura inclusiva. Las políticas deben abordar no solo la contratación inicial, sino la permanencia y el desarrollo profesional, fomentando entornos laborales accesibles y adaptados¹¹.

La integración de la discapacidad en la negociación colectiva permite incluir medidas de acción positiva que refuercen la formación, los ajustes razonables y la mentoría laboral. Estas estrategias contribuyen a reducir desigualdades estructurales y consolidan la participación plena de las personas con discapacidad en el mercado laboral¹².

3. DISCAPACIDAD EN EL CONTEXTO LABORAL ESPAÑOL

Las personas con discapacidad, en particular aquellas que presentan un grado severo, continúan enfrentando tasas de desempleo considerablemente más elevadas que las registradas en la población general. Desde el punto de vista jurídico y de acuerdo con la normativa en vigor, se consideran personas con discapacidad, a efectos de las políticas de empleo, aquellas a quienes se les ha reconocido oficialmente un grado igual o superior al 33%. Dicho reconocimiento constituye el umbral que habilita el acceso a un conjunto específico de derechos, recursos y medidas de apoyo.

El empleo representa un elemento central no solo para garantizar la autosuficiencia económica, sino también para asegurar la igualdad de oportunidades, promover el desarrollo personal y facilitar la participación plena en la vida económica, social y cultural. En este sentido, la política de empleo en el ámbito de la discapacidad debe orientarse prioritariamente hacia la integración de estas personas en el sistema ordinario de trabajo. En los supuestos en que esta integración no resulte posible, la normativa prevé la alternativa del empleo protegido,

¹⁰ Fundación ONCE, *Plan de actuación del ejercicio 2025*. Disponible en: <https://www.fundaciononce.es/sites/default/files/2025/Plan%20de%20Actuaci%C3%B3n%202025%20Fundaci%C3%B3n%20ONCE.pdf>

CERMI, *Derechos Humanos y Discapacidad. Informe España 2024*. Disponible en: <http://www.convenciondiscapacidad.es/wp-content/uploads/2025/03/nforme-de-derechos-humanos-y-discapacidad-espana-2024-002-1.pdf>

¹¹ Monereo Pérez, J. L. y Ortega Lozano, P. G., “Los Derechos Fundamentales de las Personas con Discapacidad en el nuevo modelo integrador multidimensional”, *Revista de Derecho de la Seguridad Social. Laborum*, Número Extraordinario 2023, Bloque I, p. 32. Disponible en: <https://revista.laborum.es/index.php/revsegsoc/article/view/728/855>

¹² CERMI: *Manual para la negociación colectiva inclusiva en materia de discapacidad*, Ediciones Cinca, Madrid, 2013, pp. 29 y ss. Disponible en: <https://aspace.org/assets/uploads/publicaciones/2603d-manual-para-la-negociacion-colectiva.pdf>

como vía para garantizar el acceso a un puesto de trabajo adaptado y con garantías de dignidad y estabilidad.

El marco regulador establece un conjunto amplio de medidas orientadas a fomentar la inserción laboral de las personas con discapacidad. Entre ellas cabe destacar los mecanismos de intermediación laboral, el empleo con apoyo y la figura de los enclaves laborales, todos ellos diseñados para facilitar el tránsito hacia un empleo normalizado. Asimismo, las políticas activas de empleo incluyen medidas de acción positiva, tales como la reserva obligatoria de puestos de trabajo en determinados sectores, la concesión de subvenciones a las empresas que contraten a personas con discapacidad, bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social y beneficios fiscales destinados a incentivar la contratación.

En julio de 2023 se publicó el Libro Blanco sobre Empleo y Discapacidad, resultado de un proceso de trabajo conjunto entre el Real Patronato sobre Discapacidad —adscrito al Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030—, el Ministerio de Trabajo y Economía Social, el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) y la Fundación ONCE. Este documento constituye un referente estratégico que sintetiza diagnósticos, propuestas y líneas de actuación, tras un proceso de consulta con las organizaciones sindicales y empresariales más representativas, así como con el movimiento asociativo de la discapacidad.

En consonancia con lo establecido en la Disposición adicional quinta, párrafo cuarto, del Real Decreto-ley 1/2023, de 10 de enero, sobre medidas urgentes en materia de incentivos a la contratación laboral y mejora de la protección social de las personas artistas, el Gobierno se compromete a desarrollar las correspondientes iniciativas legislativas dirigidas a ordenar, fortalecer e impulsar los programas de empleo destinados a las personas con discapacidad.

En cualquier caso, la inclusión laboral de las personas con discapacidad en España se encuentra condicionada por un conjunto de factores estructurales, culturales, normativos y tecnológicos. De este modo, el objetivo último de dichas actuaciones es no solo incrementar las tasas de ocupación en este colectivo, sino también garantizar que la inserción laboral se produzca en condiciones de equidad, calidad y sostenibilidad, contribuyendo al avance hacia un modelo social inclusivo y respetuoso con los principios de igualdad y no discriminación.

Las iniciativas orientadas a la promoción del empleo de las personas con discapacidad se estructuran en dos grandes modalidades: aquellas dirigidas a favorecer la incorporación al empleo ordinario, y las destinadas a garantizar el acceso al empleo protegido, en los casos en que la integración plena en el mercado laboral convencional no resulta viable. Existen, además, recursos como los centros ocupacionales, cuya finalidad es fundamentalmente asistencial y de

carácter formativo, por lo que no se consideran propiamente modalidades de empleo.

Las medidas vinculadas al empleo ordinario tienen como objetivo promover la inclusión laboral en el mercado común de trabajo, a través de un conjunto de acciones normativas y de fomento:

1. Cuota de reserva de puestos de trabajo: de acuerdo con la Ley general de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, las empresas con 50 o más personas trabajadoras están obligadas a reservar un mínimo del 2% de sus puestos a personas con discapacidad. No obstante, esta obligación puede ser sustituida por la adopción de medidas alternativas, conforme a lo establecido en el Real Decreto 364/2005. Como instrumentos de incentivo se contemplan subvenciones directas por contratación, bonificaciones y exenciones en las cuotas a la Seguridad Social, deducciones fiscales, así como ayudas económicas destinadas a la adaptación de puestos de trabajo.
2. Fomento del autoempleo: se incentivan proyectos empresariales impulsados por personas con discapacidad, mediante subvenciones destinadas tanto a iniciativas de trabajo por cuenta propia como a la constitución de cooperativas de trabajo asociado o sociedades laborales.
3. Sistema de empleo con apoyo: regulada por el Real Decreto 870/2007, esta modalidad se centra en la orientación y el acompañamiento personalizado en el puesto de trabajo. Dicho apoyo es prestado por profesionales especializados —preparadores o preparadoras laborales— y está dirigido a personas con discapacidad que enfrentan especiales dificultades de inserción, pero que desarrollan su actividad en empresas normalizadas del mercado ordinario.
4. Empleo público: la normativa reserva un 7% de las plazas en las Administraciones públicas para personas con discapacidad, de conformidad con la Ley 7/2007. En el caso de la Administración General del Estado (AGE), esta reserva se regula específicamente en el Real Decreto 2271/2004. Además, en los procesos selectivos se garantizan adaptaciones y ajustes razonables en tiempos, medios y procedimientos, así como la posibilidad de ejercer preferencia en la elección de plazas y la adaptación de los puestos de trabajo.

Por otro lado, el empleo protegido constituye una alternativa dirigida a aquellas personas con discapacidad que pueden ejercer una actividad laboral,

pero que, debido a sus circunstancias, no pueden acceder de manera inmediata o directa al mercado ordinario.

1. Centros Especiales de Empleo (CEE): regulados inicialmente por el Real Decreto 2273/1985, pueden ser de titularidad pública o privada y combinan funciones productivas y asistenciales. Su propósito principal es la integración de la mayor parte posible de sus trabajadores en el mercado laboral ordinario, garantizando al mismo tiempo una remuneración digna. La normativa ha sido actualizada mediante el Real Decreto 469/2006, que refuerza los Servicios de Ajuste Personal y Social, orientados a superar las barreras y dificultades de las personas trabajadoras con discapacidad en los CEE. Más recientemente, la Orden TES/501/2021, de 20 de mayo, del Ministerio de Trabajo y Economía Social, incrementó de manera extraordinaria las subvenciones destinadas al mantenimiento de puestos de trabajo en los CEE durante el ejercicio 2021 (BOE, 25 de mayo de 2021).
2. Enclaves laborales: regulados por el Real Decreto 290/2004, consisten en el traslado temporal de un grupo de trabajadores con discapacidad desde un CEE a una empresa del mercado ordinario para realizar una actividad productiva. Dicho traslado se articula mediante un contrato de arrendamiento de servicios entre el CEE y la empresa colaboradora, con el objetivo de facilitar la transición de los trabajadores desde el empleo protegido hacia el empleo ordinario¹³.

En cualquier caso, lo cierto es que, a pesar de los avances legislativos y de las políticas públicas de acción positiva, la brecha de empleo y las barreras de acceso al mercado laboral persisten, generando desigualdades significativas. Este epígrafe analiza la situación actual, los principales obstáculos y ejemplos de buenas prácticas en el contexto español.

3.1. Brecha de empleo y estadísticas recientes

Los principales indicadores relativos a la actividad, el empleo y el desempleo desagregados por sexo, según los últimos datos disponibles del INE para el año 2023, ponen de manifiesto ciertas diferencias entre hombres y mujeres con discapacidad, aunque estas son de una magnitud reducida. En primer lugar, la tasa de actividad de las mujeres con discapacidad se situó en un 35,1%, cifra levemente inferior a la registrada por los hombres con discapacidad (35,8%). Esta

¹³ Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030: *Empleo y discapacidad*. Disponible en: <https://www.dsca.gob.es/es/derechos-sociales/discapacidad/empleo>

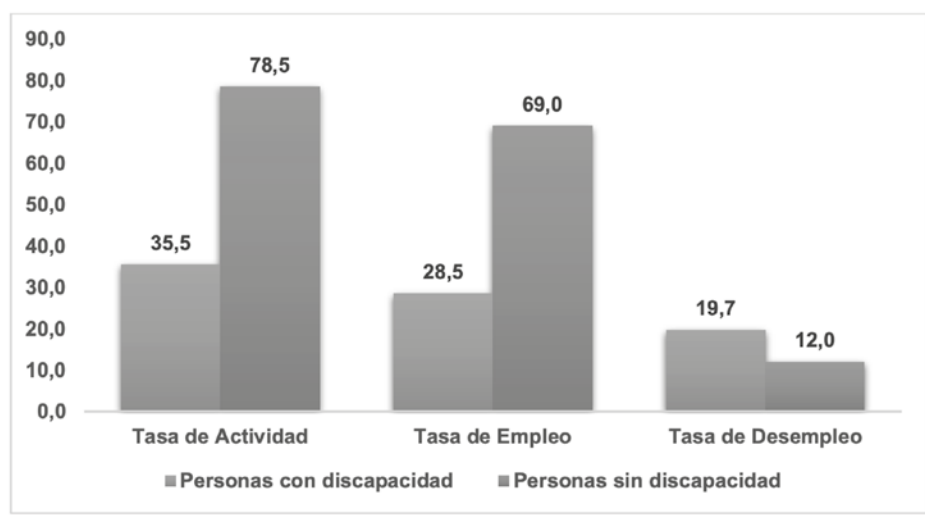
ligera brecha se reproduce igualmente en la tasa de empleo, donde las mujeres alcanzaron un 28,3%, frente al 28,6% observado entre los varones.

Resulta destacable que, en comparación con los datos de 2022, la distancia entre hombres y mujeres con discapacidad se ha visto reducida, lo que refleja una tendencia hacia una mayor convergencia en la participación laboral de ambos colectivos. Este avance puede interpretarse como un signo positivo de progreso en términos de igualdad de género dentro del ámbito del empleo para las personas con discapacidad.

Por lo que respecta a la tasa de paro, los datos de 2023 muestran una situación ligeramente más favorable para las mujeres con discapacidad, cuya tasa fue 0,5 puntos inferior a la de los hombres del mismo grupo poblacional. Esta circunstancia contrasta con lo que ocurre en la población sin discapacidad, donde la brecha se amplía en perjuicio de las mujeres: la tasa de desempleo femenina alcanzó el 13,8%, superando en 3,3 puntos porcentuales la de los hombres sin discapacidad (10,5%).

En conjunto, estas cifras evidencian una realidad compleja: aunque las mujeres con discapacidad siguen presentando niveles de actividad y empleo marginalmente inferiores a los de los hombres con discapacidad, la brecha de género tiende a estrecharse en este grupo. Sin embargo, cuando se comparan las tasas de paro entre la población con y sin discapacidad, se aprecia que las mujeres sin discapacidad continúan enfrentando una desventaja significativa frente a los varones, lo que pone de relieve la persistencia de desigualdades estructurales y sociales en el mercado laboral español que limitan la participación plena en el mismo.

Gráfico 1. Tasas de actividad, empleo y desempleo de las personas con y sin discapacidad. España 2023.



Fuente: INE, El empleo de las personas con discapacidad¹⁴.

Por otro lado, los indicadores relativos a las tasas de actividad, empleo y desempleo desagregados por sexo para el año 2023 ponen de manifiesto diferencias significativas entre hombres y mujeres con discapacidad. En primer lugar, se observa que la tasa de actividad de las mujeres con discapacidad se sitúa en un 35,1 por ciento, valor ligeramente inferior al registrado por los varones con discapacidad, que alcanza el 35,8 por ciento. Esta tendencia también se reproduce en la tasa de empleo, donde la participación de las mujeres con discapacidad asciende al 28,3 por ciento frente al 28,6 por ciento de los hombres con discapacidad. Aun cuando estas diferencias son reducidas, su persistencia evidencia la necesidad de continuar analizando las barreras de género que inciden en el acceso al mercado de trabajo de este colectivo. Cabe destacar, sin embargo, que la brecha entre hombres y mujeres con discapacidad se ha reducido en comparación con los datos correspondientes a 2022, lo que constituye un avance hacia una mayor equidad en términos de participación laboral.

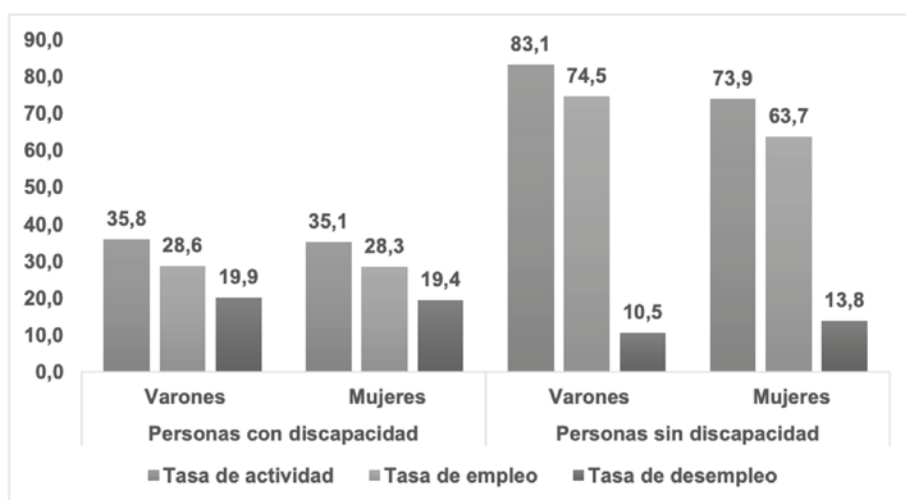
En lo que respecta a la tasa de paro, el año 2023 refleja una situación inversa, dado que las mujeres con discapacidad registran una tasa de desempleo levemente inferior a la de los varones con discapacidad, con una diferencia de medio punto

¹⁴ Disponible en: <https://www.observatoriodeladiscapacidad.info/wp-content/uploads/NOTA-OED-EPD-2023-1.pdf>

porcentual. Este comportamiento contrasta con el observado en la población sin discapacidad, donde las mujeres presentan una desventaja más acusada: su tasa de desempleo alcanza el 13,8 por ciento, frente al 10,5 por ciento de los hombres, lo que implica una brecha de 3,3 puntos porcentuales.

Por tanto, los datos evidencian que, aunque las diferencias de género en la población con discapacidad son menores que las existentes en la población sin discapacidad, persiste una cierta desigualdad en la participación y el acceso al empleo. Estos resultados invitan a profundizar en el estudio de los factores estructurales que condicionan las oportunidades laborales de las mujeres con discapacidad, tales como la doble discriminación derivada del género y de la situación de discapacidad, así como la necesidad de diseñar políticas activas de empleo que incorporen de manera transversal la perspectiva de género.

Gráfico 2. Tasas de actividad, empleo y desempleo de las personas con y sin discapacidad, según sexo. España 2023.



Fuente: INE, El empleo de las personas con discapacidad¹⁵.

En lo que respecta a la variable edad, el análisis de los datos disponibles permite destacar dos aspectos relevantes.

En primer lugar, se observa una tasa de actividad particularmente reducida entre la población joven, tanto en personas con discapacidad como en aquellas sin

¹⁵ Disponible en: <https://www.observatoriodeladiscapacidad.info/wp-content/uploads/NOTA-OED-EPD-2023-1.pdf>

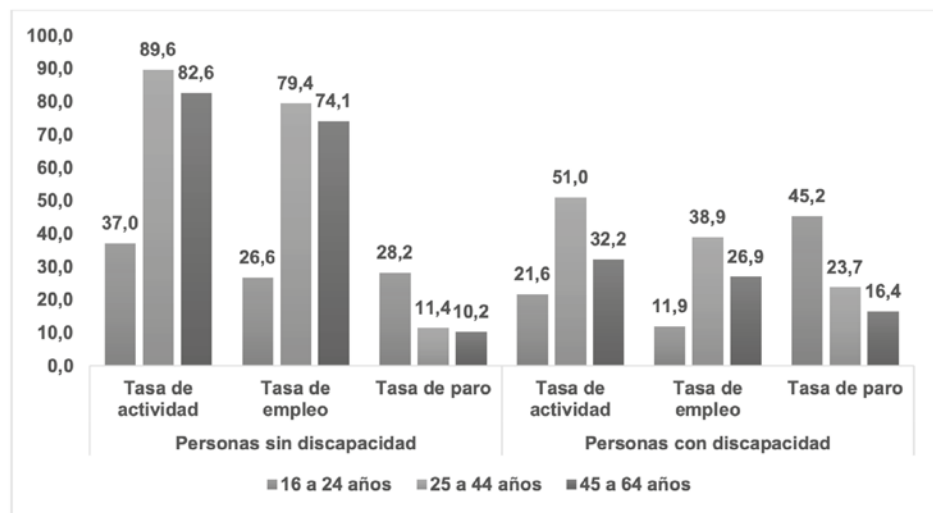
discapacidad, si se compara con otros grupos. En el año 2023, la tasa de actividad de la población de 16 a 24 años con discapacidad se situó en el 21,6 por ciento, frente al 37,0 por ciento registrado en jóvenes sin discapacidad. Estas cifras contrastan con las tasas observadas en los grupos de 25 a 44 años, que alcanzaron el 51 por ciento en el caso de las personas con discapacidad y el 89,6 por ciento en aquellas sin discapacidad. En el grupo de mayores de 45 años, los valores fueron del 32,2 y el 82,6 por ciento, respectivamente. La comparación interanual muestra además un empeoramiento de la situación de la población joven con discapacidad: su tasa de actividad descendió de 24,7 por ciento en 2022 a 21,6 por ciento en 2023, mientras que su tasa de empleo pasó del 12,6 al 11,9 por ciento en el mismo período. Estos datos reflejan una pérdida de dinamismo en la inserción laboral de los jóvenes con discapacidad, lo que acentúa las dificultades de acceso al empleo que ya caracterizan a este colectivo.

En segundo lugar, debe señalarse que la tasa de desempleo de las personas con discapacidad en el tramo de 16 a 24 años es significativamente más elevada que la registrada en los demás grupos de edad. No obstante, dentro de esta situación adversa, puede identificarse una tendencia positiva: entre 2022 y 2023 la tasa de paro de las personas jóvenes con discapacidad se redujo en 3,5 puntos porcentuales, pasando del 48,7 al 45,2 por ciento. Este descenso contrasta con la reducción más moderada observada en el mismo grupo etario de la población sin discapacidad, cuya tasa de paro disminuyó apenas un punto porcentual en el mismo periodo.

Los datos vienen a poner de manifiesto que la juventud con discapacidad se encuentra en una posición de mayor vulnerabilidad en el mercado laboral, caracterizada por bajas tasas de actividad y empleo, así como por niveles de desempleo muy superiores a los de la población general. Sin embargo, la ligera mejora en los indicadores de paro entre 2022 y 2023 podría interpretarse como un indicio de que determinadas medidas de apoyo o dinámicas del mercado laboral

comienzan a generar un impacto positivo, aunque insuficiente para equiparar las oportunidades de este colectivo con las de sus pares sin discapacidad.

Gráfico 3. Tasas de actividad, empleo y desempleo de las personas con y sin discapacidad, según grupo de edad. España 2023.



Fuente: INE, El empleo de las personas con discapacidad¹⁶.

Al analizar el perfil de la discapacidad como variable determinante en la inserción laboral, se observa que las personas con discapacidad de carácter sensorial presentan, en términos generales, tasas de actividad y de empleo más elevadas que las registradas en otros tipos de discapacidad. Este comportamiento diferencial puede explicarse, en parte, por la posibilidad de realizar ajustes razonables y adaptaciones técnicas que permiten una mayor integración en determinados sectores productivos.

En contraste, se evidencia una marcada brecha en el caso de las personas con discapacidad de origen psicosocial o mental, cuyas tasas de actividad y de empleo se mantienen en niveles considerablemente bajos. Este grupo enfrenta con frecuencia múltiples barreras, tanto de carácter estructural como derivadas

¹⁶ Disponible en: <https://www.observatoriodeladiscapacidad.info/wp-content/uploads/NOTA-OED-EPD-2023-1.pdf>

de prejuicios sociales, que limitan sus oportunidades de inserción en el mercado laboral ordinario.

Si se compara con los datos correspondientes al año 2022, se advierte un aumento significativo de la participación laboral entre colectivos específicos, como las personas con discapacidad intelectual, aquellas con afectaciones en los sistemas digestivo, metabólico y endocrino, así como quienes presentan discapacidades vinculadas al sistema visual. Este incremento podría interpretarse como resultado de políticas de fomento del empleo más dirigidas, de la diversificación de nichos laborales y de la mayor sensibilización social hacia la inclusión.

Por el contrario, se constata un retroceso en los indicadores de actividad y empleo de las personas con trastorno mental, lo cual pone de relieve la necesidad de reforzar estrategias especializadas que atiendan las particularidades de este colectivo. Dicho descenso, además, evidencia la persistencia de un desafío estructural que exige el diseño de políticas de empleo más inclusivas y sostenidas, capaces de articular apoyos individualizados, eliminar estigmas y fomentar entornos laborales adaptados y libres de discriminación.

Tabla 1. Tasas de actividad y empleo de las personas con discapacidad según perfil. España 2023.

Perfil de discapacidad	Tasa de actividad	Tasa de empleo
Total	35,5	28,5
Física y otras: Total	41,9	35,1
Física y otras: Sistema osteoarticular	43,7	38,1
Física y otras: Sistema neuromuscular	35,8	30,2
Física y otras: Sistemas cardiovascular,inmunológico y respiratorio	40,2	30,5
Física y otras: Sistemas digestivo, metabólico y endocrino	49,4	43,4
Física y otras: Otros	42,5	33,8
Intelectual: Total	33,8	21,9
Mental: Total	27,4	19,0
Sensorial: Total	51,1	42,1
Sensorial: Sistema visual	42,9	35,4
Sensorial: Sistema auditivo	61,3	50,5
No consta	18,9	16,5

Fuente: INE, El empleo de las personas con discapacidad¹⁷.

En 2023, el perfil laboral de las personas con discapacidad muestra una marcada predominancia de la relación de dependencia, ya que el 90,5% de quienes

¹⁷ Disponible en: <https://www.observatorioladiscapacidad.info/wp-content/uploads/NOTA-OED-EPD-2023-1.pdf>

se encontraban ocupadas desarrollaban su actividad en calidad de asalariadas, lo que representa un incremento de 5,3 puntos porcentuales en comparación con la población sin discapacidad. Dentro de este grupo, una amplia mayoría, el 81,4%, contaba con un contrato de carácter indefinido, lo que evidencia una relativa estabilidad laboral entre los trabajadores con discapacidad.

En cuanto a la dedicación horaria, el 83,3% de las personas ocupadas con discapacidad trabajaba a jornada completa, cifra que se sitúa ligeramente por debajo de la observada en la población general sin discapacidad, con una diferencia cercana a los cuatro puntos porcentuales. Este dato sugiere que, aunque la mayoría accede a empleos de tiempo completo, existe una proporción significativa de trabajadores con discapacidad que se encuentra en empleos a tiempo parcial, posiblemente vinculada a adaptaciones laborales o necesidades individuales de conciliación.

Por sectores de actividad, el empleo de las personas con discapacidad se concentra de manera predominante en el sector servicios, donde trabaja el 80,2% de la población ocupada con discapacidad, cifra superior al 75,7% registrado entre las personas ocupadas sin discapacidad. Esta concentración refleja una tendencia estructural en el mercado laboral, donde los servicios ofrecen mayores oportunidades de empleo, flexibilidad y adaptación, aunque también puede indicar una menor presencia en sectores como la industria o la construcción, donde las barreras físicas o la exigencia de ciertas competencias técnicas pueden limitar la participación.

En conjunto, estos indicadores permiten observar que, si bien las personas con discapacidad acceden mayoritariamente a empleo asalariado y relativamente estable, persisten diferencias en la distribución sectorial y en la proporción de empleo a tiempo completo respecto a la población sin discapacidad, lo que

Aclaraciones pertinentes:

La categoría denominada “No consta” hace referencia a aquellas personas pensionistas que tienen reconocida una pensión por incapacidad permanente, pero que no figuran inscritas en la Base Estatal de Personas con Discapacidad.

Por su parte, el grupo clasificado como “Otros” agrupa a personas cuya discapacidad se define como expresiva, indeterminada o desconocida. A partir del año 2011, este apartado también incluye a las personas registradas en la Tesorería General de la Seguridad Social como afiliadas, respecto de las cuales no se dispone de información sobre el tipo específico de discapacidad. Debido a esta incorporación, cabe anotar que los datos correspondientes a 2011 no resultan plenamente comparables con los de años anteriores desde el punto de vista estadístico.

evidencia la necesidad de políticas de empleo que fomenten la inclusión plena y la igualdad de condiciones laborales¹⁸.

3.2. Barreras y factores de exclusión

A pesar del marco normativo que garantiza la igualdad de oportunidades, como el Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley general de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, las personas con discapacidad continúan enfrentando múltiples barreras que dificultan su integración laboral. Estas barreras pueden clasificarse en:

- Barreras contextuales, físicas y ambientales: incluyen la inaccesibilidad de edificios, espacios de trabajo y transporte, así como la falta de adaptaciones necesarias para realizar tareas específicas. La eliminación de estas barreras requiere inversiones en infraestructura y planificación estratégica por parte de las empresas¹⁹.
- Barreras organizativas y procedimentales: la falta de políticas internas de inclusión, protocolos de ajustes razonables y ausencia de formación específica para la gestión de la diversidad funcional limita la participación plena de las personas con discapacidad²⁰.
- Barreras culturales y actitudinales: prejuicios, estereotipos y la subestimación de competencias constituyen un obstáculo significativo. La percepción negativa de la discapacidad por parte de empleadores o compañeros de trabajo genera discriminación implícita y limita las oportunidades de promoción y desarrollo profesional²¹.
- Barreras tecnológicas: la digitalización y las herramientas digitales pueden representar un riesgo de exclusión si no se aplican criterios de accesibilidad universal. La falta de capacitación tecnológica y la

¹⁸ Observatorio Estatal de la Discapacidad: *El empleo de las personas con discapacidad-INE Datos 2023*. Disponible en: <https://www.observatoriodeladiscapacidad.info/wp-content/uploads/NOTA-OED-EPD-2023-1.pdf>

¹⁹ UGT: *Guía de inclusión laboral de las personas con discapacidad en las empresas*, 2023, p. 12. Disponible en: <https://www.ugt.es/sites/default/files/Guia%20discapacidad%202024%20UGT.pdf>

²⁰ Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión: *Ajustes razonables en el lugar de trabajo – Directrices y buenas prácticas*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2024, pp. 5 y ss. Disponible en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f3f79e30-23c7-11ef-a195-01aa75ed71a1/language-es>

²¹ Moreno Pilo, M.I., Morán Suárez, M.L., Gómez Sánchez, L.E., Solís García, P. y Alcedo Rodríguez, M.A.: “Actitudes hacia las personas con discapacidad: una revisión de la literatura”, *Revista Española de Discapacidad*, vol. 10, núm. 1, 2022, pp. 9 y ss. Disponible en: <https://www.cedid.es/redis/index.php/redis/article/view/764/458>

insuficiente adaptación de software y plataformas de trabajo constituyen limitaciones adicionales²².

Estos factores interactúan de manera compleja, reforzando la desigualdad y haciendo necesario un enfoque integral que combine políticas de acción positiva, formación, ajustes razonables y sensibilización corporativa.

3.3. Experiencias y buenas prácticas

A pesar de los retos existentes, diversas experiencias y programas de inclusión laboral en España ofrecen ejemplos de buenas prácticas que han demostrado eficacia en la integración de personas con discapacidad. Entre ellas se destacan:

- Programas de formación y empleo adaptada: iniciativas de formación dual, colaboración con universidades y centros de formación profesional han permitido capacitar a trabajadores con discapacidad para ocupar puestos de mayor cualificación y responsabilidad²³.
- Planes de accesibilidad integral: abarcan la eliminación de barreras físicas, sensoriales y cognitivas en entornos, productos y servicios, con el objetivo de promover la autonomía y la participación plena de todos. Esto se logra mediante el diseño universal, el uso de tecnologías de apoyo y la aplicación de ajustes razonables, siguiendo estrategias como las del II Plan Nacional de Accesibilidad Universal²⁴, que busca hacer el entorno existente gradualmente accesible.
- Políticas de mentoría y acompañamiento: la implementación de redes de apoyo interno, programas de mentoría y tutorización ha contribuido a mejorar la retención de talento y el desarrollo profesional de los trabajadores con discapacidad. En España, no existe una única “política de mentoría” para personas con discapacidad, sino una variedad de iniciativas y programas, tanto públicos como privados, que promueven el acompañamiento para la inclusión. Las organizaciones, universidades y administraciones promueven programas como la mentoría inclusiva o la figura del asistente personal, que ofrecen apoyo personalizado para el

²² Fundación VASS: *Empleabilidad y Talento digital e inclusión laboral*, Madrid, 2024, pp. 119 y ss. Disponible en: <https://www.fundacionvass.org/wp-content/uploads/2024/10/EMPLEABILIDAD-Y-TALENTO-DIGITAL-2024.pdf>

²³ Existen varios programas e iniciativas en España, ofrecidos por fundaciones como ONCE, Adecco y Plena Inclusión, que promueven la formación y el acceso al empleo para personas con discapacidad, ofreciendo desde cursos de habilidades digitales y profesionales hasta servicios de intermediación laboral y prácticas formativas en empresas y administraciones públicas, adaptando los itinerarios a las capacidades individuales y promoviendo la inclusión social.

²⁴ Disponible en: <https://www.rpdiscapacidad.gob.es/estudios-publicaciones/PlanNacionalAccesibilidad.pdf>

desarrollo personal, académico y profesional, fomentando la autonomía y la vida independiente de las personas con discapacidad²⁵.

- Incentivos y medidas de acción positiva: la combinación de incentivos económicos, cláusulas de inclusión en convenios colectivos y programas de contratación específica ha demostrado aumentar la empleabilidad y permanencia de las personas con discapacidad²⁶.

Estas experiencias indican que la integración laboral efectiva requiere un enfoque multidimensional, que combine normativa, formación, tecnología y cambio cultural. La sistematización de estas prácticas, junto con la evaluación continua mediante indicadores objetivos, constituye un factor clave para replicar los éxitos y mejorar la inclusión laboral en diferentes contextos empresariales y sectoriales.

4. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y ESTRATEGIAS DE INCLUSIÓN

La gestión de la diversidad en el ámbito laboral representa un pilar esencial para la inclusión efectiva de las personas con discapacidad. La evolución normativa y social ha desplazado la perspectiva asistencialista hacia un enfoque integrador, centrado en la igualdad de oportunidades, la valorización de la diversidad y la participación activa en todos los niveles de la organización. La diversidad laboral no se limita únicamente a las capacidades físicas o cognitivas, sino que comprende también dimensiones culturales, generacionales y tecnológicas, que interactúan para conformar un entorno más inclusivo²⁷.

4.1. Ajustes razonables y medidas de acción positiva

Los ajustes razonables constituyen modificaciones del entorno laboral que permiten a las personas con discapacidad desempeñar sus funciones en igualdad de condiciones. Estos ajustes pueden ser de carácter físico, como la eliminación de barreras arquitectónicas; organizativo, mediante flexibilización de horarios;

²⁵ Vid. Sánchez-Aragón, A. y Rosell Morales, I.: “Los beneficios de los procesos de mentoría para la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad intelectual y del desarrollo”, *Managing the future: challenges and proposals for post-pandemic society*, 2021, pp. 365-386. Disponible en: <https://repositori.urv.cat/fourrepublic/search/item/imarina%3A9331799>

²⁶ Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030: *Empleo y discapacidad*. Disponible en: <https://www.dsca.gob.es/es/derechos-sociales/discapacidad/empleo>

²⁷ Monereo Pérez, J. L. y Ortega Lozano, P. G., “Los Derechos Fundamentales de las Personas con Discapacidad en el nuevo modelo integrador multidimensional”, *Revista de Derecho de la Seguridad Social. Laborum*, Número Extraordinario 2023, Bloque I, pp. 19 y ss. Disponible en: <https://revista.laborum.es/index.php/revsegsoc/article/view/728/855>

tecnológico, con software adaptado o equipos especializados; y actitudinal, a través de sensibilización y formación de la plantilla²⁸.

La implementación de ajustes razonables se encuentra respaldada por la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, ratificada por España en 2008, y por la Ley general de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, que establece la obligación del empleador de garantizar la accesibilidad y la eliminación de obstáculos que dificulten la participación laboral.

Paralelamente, las medidas de acción positiva tienen como objetivo compensar desigualdades estructurales y acelerar la inclusión efectiva. Estas incluyen programas de formación profesional adaptados, mentoría laboral, acompañamiento en la transición al empleo y campañas de sensibilización interna. Su aplicación no solo responde a criterios de equidad, sino que también ha demostrado aumentar la satisfacción, productividad y retención del personal²⁹.

Diversos estudios en España muestran que la adopción de planes de acción positiva vinculados a ajustes razonables mejora significativamente la integración de trabajadores con discapacidad, especialmente cuando se combinan con políticas corporativas de diversidad y liderazgo inclusivo³⁰.

4.2. Integración en la negociación colectiva

La negociación colectiva constituye un instrumento estratégico para consolidar la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Los convenios colectivos pueden incorporar cláusulas específicas que garanticen la igualdad de oportunidades, promuevan la formación continua y contemplen la adaptación de los puestos de trabajo. La participación de los representantes sindicales

²⁸ Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión: *Ajustes razonables en el lugar de trabajo – Directrices y buenas prácticas*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2024, pp. 5 y ss. Disponible en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f3f79e30-23c7-11ef-a195-01aa75ed71a1/language-es>

²⁹ Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030: *Empleo y discapacidad*. Disponible en: <https://www.dsca.gob.es/es/derechos-sociales/discapacidad/empleo>

Real Patronato sobre Discapacidad, Ministerio de Trabajo y Economía Social, CERMI y Fundación ONCE: *Libro blanco sobre empleo y discapacidad*, Madrid, 2023, pp. 32 y ss. Disponible en: https://www.dsca.gob.es/sites/default/files/derechos-sociales/discapacidad/docs/Libro_blanco_empleo_discapacidad_2023.pdf

³⁰ UGT: *Guía de inclusión laboral de las personas con discapacidad en las empresas*, 2023, p. 21. Disponible en: <https://www.ugt.es/sites/default/files/Guia%20discapacidad%202024%20UGT.pdf>

permite identificar necesidades concretas y supervisar la aplicación de medidas inclusivas³¹.

Además, la negociación colectiva proporciona seguridad jurídica al convertir las medidas de inclusión en compromisos vinculantes. Estudios recientes en el contexto español indican que los convenios colectivos que integran políticas de discapacidad logran mejores resultados en contratación, adaptación de puestos y capacitación tecnológica que aquellos que no lo hacen³².

La integración de la discapacidad en la negociación colectiva no solo fortalece el marco normativo interno de la empresa, sino que también genera un efecto positivo en la cultura organizativa, promoviendo un ambiente laboral más inclusivo y sensibilizado³³.

4.3. Transformación tecnológica y accesibilidad

La transformación tecnológica se ha convertido en un factor crítico para la inclusión laboral. La incorporación de tecnologías de apoyo, inteligencia artificial, software accesible y herramientas digitales adaptadas permite que las personas con discapacidad participen plenamente en procesos de trabajo previamente excluyentes³⁴.

La accesibilidad tecnológica debe ir acompañada de formación especializada y sensibilización de la plantilla, así como de un seguimiento sistemático de la eficacia de estas herramientas. La coordinación entre ajustes físicos, tecnológicos

³¹ UGT: *Guía de inclusión laboral de las personas con discapacidad en las empresas*, 2023, p. 21. Disponible en: <https://www.ugt.es/sites/default/files/Guia%20discapacidad%202024%20UGT.pdf>

Almendros González, M. A.: “Cláusulas de empleo para personas con discapacidad en la negociación colectiva”, en AA.VV., *La negociación colectiva tras las reformas legales: Especial referencia a Andalucía* (Sáez Lara, C. Coord.), Monografías de Temas Laborales, Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, Sevilla, 2018, pp. 442 y ss. Disponible en:

<https://www.juntadeandalucia.es/empleoformacionytrabajoautonomo/portalcarl/carlportal-portlets/documentos?nombre=fed5b758-cdab-45f6-ac70-541f37508dbe.pdf>

³² Real Patronato sobre Discapacidad, Ministerio de Trabajo y Economía Social, CERMI y Fundación ONCE: *Libro blanco sobre empleo y discapacidad*, Madrid, 2023, pp. 478 y ss. Disponible en: https://www.dsca.gob.es/sites/default/files/derechos-sociales/discapacidad/docs/Libro_blanco_empleo_discapacidad_2023.pdf

³³ CERMI: *Manual para la negociación colectiva inclusiva en materia de discapacidad*, Ediciones Cinca, Madrid, 2013, pp. 21 y ss. Disponible en: <https://aspace.org/assets/uploads/publicaciones/2603d-manual-para-la-negociacion-colectiva.pdf>

³⁴ ELDERECHO.COM: *La IA impulsa la contratación de personas con discapacidad, según un estudio*, 2025. Disponible en: <https://elderecho.com/la-ia-impulsa-la-contratacion-de-personas-con-discapacidad-segun-un-estudio>

y culturales asegura entornos laborales inclusivos y permite que la diversidad se gestione como un factor de valor añadido para la organización.

Las empresas que invierten en transformación digital inclusiva no solo cumplen con las obligaciones legales, sino que también mejoran su competitividad y capacidad de innovación. Además, la cooperación entre sector público, privado y entidades especializadas en discapacidad es esencial para desarrollar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de los trabajadores³⁵.

5. DESAFÍOS ACTUALES Y PERSPECTIVAS FUTURAS

La inclusión laboral de las personas con discapacidad en España ha experimentado importantes avances gracias a la consolidación de un marco normativo sólido y a la creciente sensibilización social y empresarial. Sin embargo, su plena integración aún enfrenta desafíos estructurales, culturales y tecnológicos que requieren estrategias coordinadas y sostenibles. Este epígrafe analiza los retos actuales y ofrece una perspectiva futura basada en doctrina, normativa, jurisprudencia y experiencias prácticas.

A pesar del marco normativo actualmente vigente, todavía persisten barreras estructurales que limitan la participación laboral plena de las personas con discapacidad. La accesibilidad universal en centros de trabajo³⁶ y entornos digitales continúa siendo insuficiente, especialmente en pequeñas y medianas empresas donde los recursos para implementar ajustes razonables son más limitados.

Entre las barreras más relevantes se encuentran la exigua adaptación de puestos de trabajo, la inaccesibilidad de infraestructuras físicas y la escasa disponibilidad de tecnologías de apoyo. La eliminación de estas barreras requiere inversiones económicas, planificación estratégica y supervisión por parte de los órganos de inspección laboral.

Las políticas de accesibilidad integral, como planes de adaptación de puestos³⁷ y auditorías periódicas de accesibilidad, han demostrado ser efectivas para reducir estas desigualdades. Además, la coordinación entre empresas, sindicatos y administraciones públicas es esencial para garantizar que los recursos

³⁵ Fundación VASS: *Empleabilidad y Talento digital e inclusión laboral*, Madrid, 2024, pp. 132 y ss. Disponible en: <https://www.fundacionvass.org/wp-content/uploads/2024/10/EMPLEABILIDAD-Y-TALENTO-DIGITAL-2024.pdf>

³⁶ Fernández-Bermejo, M., Tejada Cruz, A. y Espínola Jiménez, A.: *Mejora de la accesibilidad universal en el entorno laboral*, La Ciudad Accesible, 2015, pp. 18 y ss. Disponible en: <https://observatoriodelaaccesibilidad.es/wp-content/uploads/2020/05/Mejora-de-la-Accesibilidad-en-el-entorno-laboral-1.pdf>

³⁷ Almendros González, M.A.: “Particularidades en la prestación de servicios de los trabajadores con discapacidad”, *Revista Crítica de Relaciones de Trabajo*, número extraordinario 2023, p. 205. Disponible en: <https://revista.laborum.es/index.php/revreltra/article/view/757/884>

disponibles se utilicen de manera eficiente y que las buenas prácticas se generalicen a nivel nacional.

Más allá de los obstáculos estructurales, los retos culturales y actitudinales constituyen uno de los mayores desafíos para la integración laboral de personas con discapacidad. Prejuicios, estereotipos y la subestimación de las capacidades de estas personas afectan la selección de personal, la promoción interna y la participación en programas de formación³⁸.

Para superar estos retos, es necesario promover una cultura corporativa inclusiva que valore la diversidad funcional como un activo estratégico. Los programas de sensibilización, formación en liderazgo inclusivo y campañas de comunicación interna se han identificado como herramientas eficaces para modificar actitudes y mejorar la percepción de la discapacidad en el entorno laboral³⁹.

Como ya se ha indicado con anterioridad, la transformación digital y la adopción de tecnologías avanzadas constituyen un elemento estratégico para la inclusión laboral, facilitando la participación plena de las personas con discapacidad en actividades laborales que anteriormente resultaban inaccesibles.

Sin embargo, la rápida evolución tecnológica también plantea nuevos riesgos de exclusión si no se aplican criterios de accesibilidad universal desde el diseño de los sistemas y procesos. El uso de inteligencia artificial en la selección de personal puede amplificar sesgos preexistentes si los algoritmos no son supervisados y ajustados para garantizar la igualdad de oportunidades.

La formación continua en competencias digitales se convierte, por tanto, en un componente esencial para asegurar que los trabajadores con discapacidad puedan beneficiarse de la digitalización y acceder a nuevas oportunidades laborales. La colaboración entre sector público, privado y entidades especializadas en discapacidad resulta fundamental para desarrollar soluciones tecnológicas inclusivas⁴⁰.

En España, las políticas públicas deben orientarse hacia modelos estratégicos y personalizados que integren formación, ajustes razonables, mentoría y seguimiento de resultados. La colaboración entre administraciones, empresas y

³⁸ Montes Adalid, G.M.: “Discriminación laboral hacia personas con discapacidad: perspectivas y herramientas para la inclusión”, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, vol. 12, núm. 3, 2024, p. 376. Disponible en: https://ejcls.adapt.it/index.php/rldc_adapt/article/view/1476

³⁹ Vid. *Guía para la formación y el empleo inclusivo para personas con discapacidad*, 2023, pp. 17 y ss. Disponible en: <https://www.crnatencionsocial.es/wp-content/uploads/2023/05/GuiaEmpleoInclusivo-1.pdf>

⁴⁰ Fundación VASS: *Empleabilidad y Talento digital e inclusión laboral*, Madrid, 2024. Disponible en: <https://www.fundacionvass.org/wp-content/uploads/2024/10/EMPLEABILIDAD-Y-TALENTO-DIGITAL-2024.pdf>

entidades sociales es crucial para garantizar la eficacia y sostenibilidad de estas políticas. Entre las buenas prácticas se incluyen la implementación de programas de formación dual, colaboración con universidades y centros de formación profesional, y establecimiento de indicadores de desempeño para evaluar el impacto de las políticas de inclusión.

De cara al futuro, la gestión de la diversidad y la inclusión laboral de personas con discapacidad requerirá una aproximación estratégica integral que abarque lo siguiente:

- Implementación obligatoria de la accesibilidad digital.
- Consolidación de programas de formación continua adaptados a las necesidades de trabajadores con discapacidad, especialmente en competencias digitales y tecnológicas.
- Incorporación de cláusulas de inclusión y acción positiva en convenios colectivos, fortaleciendo la negociación colectiva como instrumento de igualdad de oportunidades.
- Evaluación periódica de las políticas de inclusión mediante indicadores objetivos que permitan medir la eficacia de las medidas y realizar ajustes basados en evidencias.
- Promoción de la colaboración público-privada y de la innovación tecnológica inclusiva como motores de competitividad y sostenibilidad empresarial.

Estas perspectivas apuntan hacia entornos laborales más inclusivos y competitivos, donde la diversidad se gestione estratégicamente y la igualdad de oportunidades se consolide como un principio operativo.

6. CONCLUSIONES

El estudio desarrollado evidencia que la inclusión laboral de las personas con discapacidad en España ha avanzado notablemente en las últimas décadas, gracias a un marco normativo sólido y a la concienciación social creciente. No obstante, los progresos alcanzados no han logrado eliminar completamente las desigualdades estructurales, culturales y tecnológicas que limitan la plena participación de este colectivo en el mercado laboral. Las conclusiones que se derivan de este análisis permiten identificar retos persistentes, oportunidades estratégicas y vías de mejora que resultan imprescindibles para consolidar un modelo integrador y sostenible.

En primer lugar, la persistencia de barreras estructurales demuestra que la existencia de normativa por sí sola no garantiza la igualdad de oportunidades. La

adaptación física de los espacios de trabajo, la disponibilidad de herramientas tecnológicas accesibles y la organización interna de las tareas son elementos fundamentales que requieren planificación estratégica, inversión y supervisión. La eliminación de estas barreras no solo responde a un mandato legal, sino que constituye un requisito esencial para que las empresas puedan aprovechar plenamente el talento disponible y fomentar la diversidad como un activo competitivo.

En segundo lugar, los retos culturales y actitudinales muestran que la inclusión efectiva no se logra únicamente mediante medidas técnicas o normativas. Los prejuicios, estereotipos y percepciones limitadas sobre las capacidades de las personas con discapacidad continúan influyendo en decisiones de contratación, promoción y desarrollo profesional. Para superarlos, es imprescindible fomentar una cultura organizativa inclusiva, en la que la diversidad funcional sea percibida como un valor estratégico y no como un obstáculo. Las políticas de sensibilización, formación continua y mentoría resultan determinantes para transformar actitudes y promover entornos de trabajo más equitativos y colaborativos.

En tercer lugar, la transformación tecnológica presenta un doble desafío. Por un lado, la digitalización, la inteligencia artificial y las herramientas digitales accesibles ofrecen oportunidades únicas para la inclusión, ampliando las posibilidades de participación en puestos y funciones que antes eran inaccesibles. Por otro lado, la rápida evolución tecnológica puede generar nuevas formas de exclusión si no se incorporan criterios de accesibilidad y equidad desde el diseño de sistemas y algoritmos. La formación digital adaptada, la inversión en tecnologías inclusivas y la integración de la accesibilidad en todos los niveles organizativos constituyen, por tanto, ejes fundamentales para garantizar que la innovación tecnológica se traduzca en beneficios para todos.

En cuarto lugar, la colaboración entre el sector público, las empresas y las entidades sociales se revela como un factor clave para el éxito de las políticas de inclusión. Las experiencias comparadas con otros países europeos muestran que los modelos más eficaces combinan incentivos económicos, medidas de acción positiva, seguimiento continuo y programas de formación personalizados. La integración de estas estrategias en el contexto español requiere no solo la coordinación de recursos, sino también la adaptación de las buenas prácticas internacionales a las características específicas del mercado laboral y del marco normativo nacional.

Asimismo, los resultados del análisis permiten anticipar que la gestión de la diversidad en el futuro deberá orientarse hacia un enfoque estratégico, integral y sostenible. La inclusión laboral no puede limitarse a cumplir con obligaciones legales, sino que debe incorporarse como un componente central de la planificación organizativa y de la estrategia empresarial. Esto implica diseñar políticas

de empleo flexibles y adaptativas, fomentar entornos laborales accesibles y promover una cultura de respeto, valoración y reconocimiento del talento diverso. La evaluación continua de estas políticas, mediante indicadores de impacto y seguimiento de resultados, será esencial para garantizar que las medidas adoptadas cumplan sus objetivos y se ajusten a los cambios sociales, tecnológicos y económicos.

Finalmente, se concluye que la plena inclusión laboral de las personas con discapacidad constituye un objetivo ético, social y económico de gran relevancia. Más allá de la obligación normativa, representa un imperativo de justicia social y un factor de competitividad para las organizaciones. La integración efectiva requiere un enfoque multidimensional, que combine ajustes estructurales, transformación cultural, innovación tecnológica y políticas de formación y desarrollo profesional. Solo mediante la aplicación coordinada de estas estrategias se logrará un entorno laboral inclusivo, equitativo y sostenible, capaz de aprovechar plenamente el talento disponible y de contribuir al desarrollo social y económico de España.

Las conclusiones finales del presente estudio subrayan que la inclusión laboral de las personas con discapacidad no es un fin aislado, sino un proceso continuo que exige compromiso, innovación y colaboración. Su éxito dependerá de la capacidad de las instituciones, las empresas y la sociedad en general para transformar la normativa en práctica efectiva, convertir la diversidad en valor estratégico y garantizar que todos los trabajadores, independientemente de sus capacidades, puedan participar de manera plena y equitativa en el mercado laboral. La consolidación de este modelo inclusivo constituye, por tanto, un elemento esencial para la construcción de una sociedad más justa, competitiva y cohesionada.