



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**Estrategias Empresariales para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad en
Colombia**

Autor

Valentina Cadavid

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C.

Junio 2025

**Estrategias Empresariales para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad en
Colombia**

Autor

Valentina Cadavid

Tutor

Dorys Yaneth Rodríguez

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C.

Junio 2025

Contenido

1. Introducción	6
1.1. Planteamiento del problema	7
1.2. Justificación de la investigación	8
1.3. Pregunta de investigación	10
1.4. Objetivos	10
2. Revisión de la literatura	11
2.1. Discapacidad	11
2.2. Políticas públicas de inclusión laboral en personas con condición de discapacidad en Colombia	12
2.3. Barreras estructurales que enfrentan las personas en condición de discapacidad	20
3. Hipótesis	27
4. Metodología.....	27
4.1. Tipo y diseño de la investigación	27
4.2. Población y muestra	28
4.3. Instrumentos de recolección de información	29
5. Políticas Formales para la Inclusión Laboral.....	31
6. Obstáculos para la Inclusión en el Mercado Laboral	34
7. Implementación, evaluación y monitoreo de estrategias de inclusión laboral....	40
Conclusiones	45
Recomendaciones.....	46
Referencias	47

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 - Existencia de políticas formales	32
Ilustración 2 -Frecuencia de revisión de políticas	32
Ilustración 3 -Frecuencia de revisión de políticas	34
Ilustración 4 -Distribución de Obstáculos para la Inclusión Laboral en Empresas Colombianas	35
Ilustración 5- Importancia de las evaluaciones de desempeño según Min. Trabajo	39

Tabla de tablas

Tabla 1 – Tasa de desempleo PcD	33
Tabla 2 - Perfil de colaboradores(as) por grupos de diversidad y vulnerabilidad – Grupo Éxito. 36	
Tabla 3 – Estandarización de KPIs	42
Tabla 4 – Métodos de análisis de datos.....	43
Tabla 5 - Frecuencia y el formato de los reportes	43

1. Introducción

La inclusión laboral de personas con discapacidad se ha convertido en un asunto esencial tanto en el sector empresarial como en el social (Vargas y Sánchez, 2021), especialmente en países en desarrollo como Colombia. Esta práctica no solo es un imperativo de justicia social, sino que también impacta en la competitividad y el crecimiento económico de las compañías. El Banco Mundial resalta que “las personas con discapacidad también enfrentan formas crónicas de discriminación en numerosas áreas fuera de los lugares de trabajo, incluyendo contextos íntimos dentro de sus hogares, lo que resulta en ingresos inferiores, menos oportunidades y, en ocasiones, violencia” (2021, p. 13)

Aunque en Colombia existen políticas públicas y marcos legales destinados a promover la inclusión, persisten desigualdades significativas en el acceso al empleo formal. Estas desigualdades son consecuencia de la escasez de oportunidades y de la existencia de barreras que impiden, en muchos casos, la integración de poblaciones vulnerables, especialmente las personas con discapacidad, en el mercado laboral. De acuerdo con la fuente citada anteriormente, no solo resulta fundamental “la inclusión de personas con discapacidad para construir sociedades más equitativas”, sino que además “contribuye a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y su importancia radica en que su exclusión amenaza con volver insostenibles las oportunidades de desarrollo de la región” (p. 14). Esto evidencia la necesidad de implementar estrategias inclusivas que cierren estas brechas.

El presente documento introduce con la presentación del problema y se menciona la importancia de la inclusión laboral de individuos con discapacidad en Colombia. A continuación, se examina la bibliografía disponible, identificando las políticas y estrategias que se han implementado en los contextos nacionales e internacionales desde un contexto académico. Luego, se presentó la hipótesis y el marco teórico que respalda la investigación. El capítulo de metodología

detalla el diseño de la investigación y las herramientas empleadas para la recopilación de datos, además de incorporar los resultados donde se muestran análisis de las respuestas obtenidas.

Finalmente, el documento concluye exponiendo la respuesta a la pregunta de investigación basándose en la información obtenida, mostrando el nivel de cumplimiento del objetivo general y evaluando la evidencia o el rechazo de la hipótesis planteada. Además, se sintetizan los hallazgos clave y se sugieren recomendaciones orientadas a promover una inclusión laboral más extensa en el entorno corporativo.

1.1. Planteamiento del problema

En Colombia, la inclusión laboral de personas con discapacidad enfrenta una serie de desafíos persistentes, entre los que se encuentran barreras físicas, sociales y económicas que limitan su acceso al mercado laboral formal. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las personas con discapacidad en Colombia no solo enfrentan tasas de desempleo más altas que el promedio nacional, sino que también están desproporcionadamente afectadas por la pobreza. Estas personas tienen más probabilidades de caer en la pobreza y, una vez en ella, es más difícil que logren salir debido a las barreras en el acceso a la educación, al empleo digno y a la participación en la vida cívica. Estas barreras no solo impactan negativamente su calidad de vida, sino que también afectan a su entorno familiar y social de manera significativa (2023).

Las causas de esta problemática son diversas. En primer lugar, la falta de educación inclusiva y adaptada limita las oportunidades de formación y, en consecuencia, la capacidad de las personas con discapacidad para competir en el mercado laboral (Fundación Saldarriaga Concha, 2023). Además, varias empresas en Colombia carecen de políticas claras y de infraestructura adecuada para contratación y mantenimiento a trabajadores con discapacidad. Esto se ve agravado

por la ausencia de incentivos fiscales y programas de sensibilización que promuevan una mayor inclusión laboral.

Las consecuencias de esta exclusión no solo afectan directamente a las personas con discapacidad, quienes enfrentan mayores niveles de pobreza y exclusión social, sino que también representan una pérdida económica significativa para el país al desaprovechar un potencial laboral considerable. Existen datos globales que sugieren que su exclusión puede representar una caída de entre 3% al 7% del PIB de un país (Buckup, 2009). Esto demuestra que la falta de integración laboral reduce la diversidad y la innovación en el entorno empresarial y no solo es una problemática social sino también puede afectar la competitividad del país y por ende de las empresas colombianas en un mercado globalizado.

Por lo tanto, esta investigación pretende identificar y entender cuál ha sido la evolución y actualidad de la inclusión laboral para personas con discapacidad en Colombia con el fin de entender la brecha que existe y así explorar e identificar estrategias y prácticas para que las empresas colombianas puedan implementar en aras de mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad. Aunque se han realizado esfuerzos legislativos y existen algunas iniciativas, sigue siendo escasa la investigación sobre cómo estas prácticas pueden ser efectivamente adaptadas y escaladas en el contexto colombiano, generando un impacto a largo plazo y positivo.

1.2. Justificación de la investigación

La inclusión laboral de personas con discapacidad en Colombia no es solo una cuestión de derechos humanos, sino también un tema de relevancia crítica tanto para el desarrollo económico como para la cohesión social del país. El hecho de que “en América Latina y el Caribe viven alrededor de 85 millones de personas con discapacidad—es decir, uno de cada tres hogares tiene al menos una persona con discapacidad” (Banco Mundial, 2021, p.13) evidencia, que primero no son

cifras menores y sobre todo la importancia de contar con políticas empresariales sólidas que estén encaminadas a la promoción de la inclusión laboral para personas discapacitadas.

La exclusión persistente de esta población del mercado laboral formal no solo perpetúa las desigualdades sociales, sino que también representa una pérdida significativa para la economía nacional. La alta incidencia de pobreza entre las personas con discapacidad, como lo señala el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023), evidencia una necesidad urgente de abordar las barreras estructurales que impiden su plena participación en la vida económica del país.

En el contexto empresarial, la inclusión de personas con discapacidad es cada vez más reconocida como una fuente de competitividad y diversidad. “Las empresas que implementan políticas inclusivas y accesibles no solo mejoran su reputación corporativa, sino que también experimentan beneficios tangibles en términos de productividad, innovación y acceso a nuevos mercados” (Dixon et al., 2020, p.44). En un mundo globalizado donde la diferenciación competitiva es clave, las empresas colombianas que se comprometan con la inclusión laboral estarán mejor posicionadas para competir tanto a nivel local como internacional.

Desde una perspectiva académica, esta investigación aporta un análisis que permite obtener información acerca de un aspecto con bajo desarrollo en Colombia. A pesar de que se han realizado estudios sobre las barreras que enfrentan las personas con discapacidad en la educación y el empleo, sigue existiendo un vacío en la literatura respecto a las estrategias específicas que pueden adoptar las empresas para superar estos obstáculos. Este estudio busca llenar ese vacío al proporcionar una guía práctica basada en evidencia que pueda ser utilizada por las empresas, los formuladores de políticas y los investigadores interesados en promover la inclusión laboral.

Las implicaciones de los resultados de esta investigación son multifacéticas. En primer lugar, ofrecen un marco de referencia para que las empresas identifiquen y superen las barreras

que han limitado la inclusión de personas con discapacidad en el pasado. Al aplicar las recomendaciones derivadas de este estudio, las empresas no solo mejorarán su desempeño económico, sino que también contribuirán a una mayor equidad social, promoviendo un entorno laboral más diverso e inclusivo. Además, los hallazgos de esta investigación pueden influir en la formulación de políticas públicas, proporcionando a los legisladores información valiosa para diseñar incentivos y regulaciones que promuevan la contratación de personas con discapacidad en todos los sectores de la economía.

Por último, los beneficiarios de esta investigación son diversos. Las personas con discapacidad, en primer lugar, se beneficiarán de un acceso más equitativo al empleo, lo que podría mejorar significativamente su calidad de vida y la de sus familias. Las empresas también se beneficiarán de una fuerza laboral más diversa y dinámica, lo que puede conducir a mejoras en la creatividad, la productividad y la satisfacción de los empleados. Finalmente, la sociedad en su conjunto se beneficiará de una mayor cohesión social y una reducción de las desigualdades, avanzando hacia un modelo de desarrollo más inclusivo y sostenible.

1.3. Pregunta de investigación

En ese orden de ideas se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estrategias empresariales permiten superar las barreras estructurales y fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en Colombia?

1.4. Objetivos

General

Proponer un modelo integral de estrategias para la inclusión laboral de personas con discapacidad en empresas para fortalecer la equidad laboral y la sostenibilidad en el contexto empresarial en Colombia.

Específicos

1. Identificar estrategias de inclusión laboral implementadas por empresas nacionales e internacionales, que puedan ser referencia como casos de éxito adaptables al contexto colombiano.
2. Analizar las barreras estructurales, sociales y organizacionales que limitan la inclusión laboral de personas con discapacidad en empresas colombianas.
3. Diseñar un modelo integral de inclusión laboral que incorpore estrategias prácticas y políticas inclusivas, alineadas con las necesidades de las empresas y las personas con discapacidad en Colombia.

2. Revisión de la literatura

2.1. Discapacidad

La concepción de la discapacidad ha experimentado una evolución considerable en las últimas décadas. Una de las definiciones más influyentes y ampliamente aceptadas en la actualidad proviene de la Clasificación Internacional de la Funcionalidad, Discapacidad y Salud (CIF), desarrollada conjuntamente por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en 2001 (2018).

La CIF plantea un enfoque integral y multidimensional de la discapacidad, entendiendo esta como el resultado de una compleja interacción entre factores personales y contextuales. En otras palabras, la discapacidad no es simplemente una característica inherente a un individuo, sino que surge de la relación entre una condición de salud y las barreras que encuentra en su entorno. Este modelo reconoce que la discapacidad es un fenómeno variable, influenciado por factores biológicos, psicológicos y sociales. La CIF propone un modelo de evaluación que abarca cuatro dimensiones principales:

- Funciones y estructuras del cuerpo: Se refiere a las funciones fisiológicas de los sistemas orgánicos y a las estructuras anatómicas del cuerpo.

- Actividades: Hace referencia a la ejecución de tareas y acciones por parte del individuo.
- Participación: Se centra en la implicación de la persona en situaciones de la vida diaria.
- Factores contextuales: Incluye factores ambientales y personales que pueden facilitar o dificultar la participación de la persona.

Al considerar estas cuatro dimensiones, la CIF permite una evaluación más completa y personalizada de la discapacidad, reconociendo la importancia del entorno y las barreras que pueden limitar la participación de las personas. Este enfoque promueve un modelo de atención centrado en la persona, que busca potenciar sus capacidades y facilitar su inclusión en la sociedad. En ese orden de ideas, la inclusión laboral de personas con discapacidad es un fenómeno complejo que resulta de la interacción de múltiples factores. Esta revisión de la literatura se centrará en analizar la relación entre tres variables clave: las políticas públicas de inclusión, las prácticas de las empresas y las experiencias de las personas con discapacidad. Se explora cómo estas variables se interrelacionan y cómo influyen en los resultados de los programas de inclusión. Al comprender estas dinámicas, se identifican las áreas de mejora y diseño de intervenciones más efectivas.

2.2. Políticas públicas de inclusión laboral en personas con condición de discapacidad en Colombia

La ley colombiana considera la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad en el país la Ley 1618 de 2013 (Congreso de la República de Colombia, 2013). Esta ley promueve el cumplimiento de los derechos e inclusión de las personas en condición de discapacidad en todos los ámbitos de la vida. A través de esta ley, el Estado colombiano reconoce la diversidad como parte integral de la sociedad y se compromete a eliminar las barreras que limitan la participación de las personas con discapacidad.

Uno de los objetivos principales de la Ley 1618 es garantizar el acceso a la igualdad de oportunidades para todas las personas, sin importar sus condiciones físicas o mentales. En este sentido, esta ley promueve la adopción de medidas de inclusión en sectores como la educación, el empleo, la salud y el transporte. Además, prohíbe cualquier tipo de discriminación basada en la discapacidad, asegurando así que todas las personas puedan ejercer sus derechos en igualdad de condiciones.

En el ámbito educativo, la Ley 1618 establece el derecho a una educación inclusiva de calidad para todas las personas con discapacidad. Esto implica la adaptación de los currículos, la provisión de recursos y apoyos especializados, y la formación de docentes capacitados para atender las necesidades de este grupo poblacional. Asimismo, la ley fomenta la participación de las personas con discapacidad en la vida universitaria y en la investigación científica.

En el ámbito laboral, la Ley 1618 busca promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad a través de medidas como la eliminación de barreras arquitectónicas, la adaptación de los puestos de trabajo y la sensibilización de los empleadores. Además, la ley establece cuotas de empleo para personas con discapacidad en el sector público y privado.

La Ley 1145 de 2007 tiene como objetivo principal garantizar los derechos fundamentales de las personas con discapacidad y promover su inclusión social en todos los ámbitos de la vida (Congreso de la República de Colombia, 2007). A través de esta normativa, el Estado colombiano reconoce la diversidad funcional como parte integral de la sociedad y se compromete a eliminar las barreras que limitan la participación plena de las personas con discapacidad.

Un elemento sobresaliente de la Ley 1145 es la instauración del Sistema Nacional de Discapacidad (SND). El objetivo de este sistema es coordinar las acciones de las diversas entidades estatales, las organizaciones de personas con discapacidades y la sociedad civil, con el fin de asegurar la efectiva ejecución de las políticas públicas en el ámbito de la discapacidad. El objetivo

del SND es garantizar que las personas con discapacidades tengan acceso equitativo a servicios de salud, educación, empleo y otros derechos fundamentales.

Asimismo, la ley fomenta la accesibilidad universal, es decir, la eliminación de barreras arquitectónicas, comunicacionales y actitudinales que impiden la participación plena de las personas con discapacidad.

Adicionalmente se evidencia que la Ley 1752 de 2015 establece un marco legal para proteger los derechos de todas las personas, sin importar su raza, etnia, religión, nacionalidad, ideología política o filosófica, sexo u orientación sexual, discapacidad o cualquier otra condición que pueda ser objeto de discriminación (Congreso de la República de Colombia, 2015).

Antes de la promulgación de esta ley, la discriminación era considerada una falta, lo que limitaba las acciones legales que podían emprender las víctimas. Sin embargo, la Ley 1752 elevó la discriminación a la categoría de delito, estableciendo penas de prisión y multas para quienes cometan actos discriminatorios. Esto ha permitido fortalecer la protección de los derechos de las personas que históricamente han sido marginadas y discriminadas.

Particularmente, la ley reconoce la importancia de proteger a las personas con discapacidad, al incluir la discapacidad como una causal de discriminación. Esto significa que cualquier acto que niegue o restrinja a una persona con discapacidad el ejercicio de sus derechos, como el acceso a la educación, al empleo o a la salud, puede ser considerado un delito.

La Política Pública Integral para Personas con Discapacidad en Colombia representa un marco normativo fundamental para garantizar los derechos y promover la inclusión social de las personas con discapacidad. Este enfoque integral busca construir una sociedad más justa y equitativa, donde todas las personas puedan desarrollar su máximo potencial, independientemente de sus capacidades.

Históricamente, la discapacidad ha sido vista como una enfermedad que necesita ser normalizada o rehabilitada. En Colombia, según Aristizábal et al., (2021) Las personas judicialmente declaradas como interdictos, o sea, aquellas con discapacidad absoluta, tenían limitada su capacidad de actuar, lo que les dificultaba realizar actos legales sin representación. Sin embargo, la promulgación de la Ley 1996 de 2019 permitió que las personas con discapacidad, a pesar de sus limitaciones mentales o cognitivas, pudieran ejercer sus derechos como cualquier otro ciudadano.

Los ajustes razonables han tenido un desarrollo continuo a nivel internacional, con ejemplos destacados en países como Estados Unidos, España, Chile, Perú y México. Este avance es fundamental para el desarrollo de políticas inclusivas en Colombia, especialmente en el ámbito jurídico. Desde la Constitución Política de Colombia de 1991, se promueve la protección de la dignidad humana, lo que implica la salvaguarda y garantía de los derechos fundamentales, incluyendo el derecho al trabajo, que está respaldado tanto a nivel constitucional como internacional.

El artículo 27 de la Constitución establece el derecho al trabajo como uno de los derechos fundamentales que protege otros derechos, como la vida digna, el mínimo vital, la salud y la seguridad social (Congreso de la República de Colombia, 1991). Sin embargo, diversas problemáticas sociales, políticas y económicas representan obstáculos significativos para la implementación efectiva del ordenamiento jurídico en Colombia, así como para los instrumentos supranacionales.

La discapacidad ha sido un tema de interés tanto social como jurídico, y en el marco legal colombiano se han logrado avances significativos en la protección de los derechos de estas personas, como lo demuestra la Ley 1996 de 2019, que elimina figuras jurídicas obsoletas como la interdicción (Congreso de la República de Colombia, 2019).

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (s. f.), la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) establece los ajustes razonables como un derecho fundamental y su negación como una forma de discriminación. Estos ajustes pueden abarcar desde modificaciones físicas en el lugar de trabajo (como rampas de acceso) hasta adaptaciones en las políticas y procedimientos laborales.

Según lo explicado por González (2022), la evaluación de si un ajuste es razonable implica un equilibrio entre las necesidades de la persona con discapacidad y las capacidades del empleador. Se deben considerar factores como el costo del ajuste, el tamaño de la empresa y la naturaleza del trabajo. Además, es importante determinar si el ajuste permite al trabajador desempeñar las funciones esenciales del puesto.

De acuerdo con Cordero (2022) existen diferentes tipos de barreras que pueden requerir ajustes razonables, como:

- Barreras físicas: Obstáculos arquitectónicos, falta de equipos adaptados.
- Barreras actitudinales: Prejuicios, estereotipos, discriminación.
- Barreras organizacionales: Políticas laborales inflexibles, falta de información y capacitación.

La implementación de ajustes razonables requiere una evaluación caso por caso y la colaboración entre el trabajador, el empleador y, en algunos casos, profesionales de la rehabilitación (Cordero, 2022; González, 2022). El objetivo final es crear un entorno laboral inclusivo que permita a todas las personas desarrollar su potencial.

Acorde a lo explicado por Porras (2023), la evaluación de la razonabilidad de un ajuste razonable no se limita al costo económico. Se deben considerar factores como el tamaño y la estructura de la empresa, la viabilidad del ajuste dentro de las operaciones diarias, y si el ajuste beneficiará a otros empleados. Además, se debe evaluar si existen fuentes de financiación externa

que puedan cubrir parte o la totalidad del costo. Es fundamental garantizar que el ajuste no comprometa la seguridad y salud en el trabajo, ni genere desigualdades entre los empleados. Al identificar las funciones esenciales de un empleo, los empleadores pueden determinar si un ajuste es razonable. Las funciones esenciales son aquellas indispensables para el desempeño del cargo, mientras que las funciones no esenciales pueden ser reasignadas (Cordero, 2022; González, 2022; Porras, 2023).

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (s. f.), la obligación legal de proporcionar ajustes razonables es cada vez más común en diversos países. Las empresas que implementan estos ajustes no solo cumplen con la ley, sino que también obtienen beneficios como una mayor diversidad en el lugar de trabajo, una mejor reputación y un mayor rendimiento. La diversidad fomenta la innovación y la creatividad, lo que a su vez puede conducir a una mayor competitividad empresarial.

La diversidad en las empresas, entendida como la presencia de personas con diferentes orígenes, experiencias y perspectivas, aporta múltiples beneficios tanto a las organizaciones como a los individuos (Sánchez et al., 2021). Un equipo de trabajo diverso fomenta la innovación, al generar un mayor flujo de ideas y soluciones creativas. Además, permite a las empresas adaptarse mejor a un mercado globalizado y atender de manera más eficaz las necesidades de una clientela diversa.

En ese sentido, Arenas et al., (2022) explican que la diversidad y los ajustes razonables en el entorno laboral ofrecen una serie de beneficios tanto para las empresas como para los empleados. En primer lugar, la diversidad de pensamiento, fomentada por la inclusión de personas con diferentes perspectivas y experiencias, estimula la creatividad y la capacidad para resolver problemas de manera innovadora. Esto se traduce en una mayor ventaja competitiva en un mercado cada vez más globalizado.

Además, mencionan que las empresas que promueven la diversidad son capaces de atender de manera más efectiva las necesidades de una clientela diversa, lo que se traduce en una mejora en la satisfacción del cliente y en un aumento de la lealtad hacia la marca. Esta mayor reputación corporativa atrae a un mayor número de talentos y contribuye a retener a los empleados existentes, al crear un ambiente de trabajo más inclusivo y atractivo. (2022)

Por otro lado, los ajustes razonables no solo son una obligación legal en muchos países, sino que también pueden generar importantes ahorros a largo plazo para las empresas. Explican que al reducir la rotación de personal, disminuir los costos de formación y evitar posibles litigios, las empresas pueden optimizar sus recursos y mejorar su eficiencia. Asimismo, los ajustes razonables facilitan la reincorporación de los empleados tras ausencias prolongadas, lo que contribuye a mantener el capital humano de la organización. (2022)

Es fundamental destacar que la igualdad no se limita a tratar a todos por igual, sino que implica reconocer y abordar las desigualdades existentes. Los ajustes razonables son una herramienta esencial para lograr esta igualdad sustantiva en el lugar de trabajo, garantizando que todas las personas tengan las mismas oportunidades, independientemente de sus características personales (Arenas et al., 2022; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, s. f.).

De acuerdo con Garavito (2014), las estrategias para la inclusión laboral de personas con discapacidad (PcD) están profundamente interrelacionadas con los marcos legales y normativos existentes. Según los hallazgos de investigaciones previas, se identifican cinco estrategias clave que facilitan esta inclusión. En primer lugar, se destacan los Centros Especiales de Empleo (CEE) y la Ley de Cuotas. Los CEE, establecidos por ley en varios países, funcionan como una modalidad de empleo protegido, cuyo objetivo es facilitar la transición de las PcD hacia el mercado laboral ordinario. Estos centros reciben beneficios económicos por contratar a personas con discapacidad, lo que a su vez ayuda a las empresas a cumplir con los porcentajes de contratación establecidos

por la Ley de Cuotas en aquellos países que la implementan. La Ley de Cuotas es una medida obligatoria que exige a las empresas cumplir con un porcentaje específico de vacantes destinadas a la contratación de PcD. El incumplimiento de esta normativa puede resultar en multas, lo que subraya la importancia de su aplicación. Además, se menciona la estrategia del Empleo con Apoyo (ECA), que, aunque no siempre está regulada, proporciona un marco que favorece la inclusión laboral de PcD mediante apoyos tanto para las empresas como para los trabajadores, facilitando su acceso y permanencia en el empleo.

Otras estrategias, como el Teletrabajo (TT) (Callejas et al., 2017) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Mesa, 2016), también juegan un papel significativo en la inclusión laboral de PcD. El TT, mediado por tecnologías de la información y la comunicación, permite que las PcD trabajen desde espacios fuera de la oficina, como sus hogares, lo que representa una opción viable para su inclusión. Por otro lado, la RSE se refiere a la inclusión laboral voluntaria de PcD por parte de las empresas, alineando sus prácticas con las necesidades sociales y promoviendo la inclusión de grupos minoritarios (Mesa, 2016).

Los hallazgos de la investigación de Garavito (2014) sugieren que para que estas estrategias sean efectivas, deben favorecer la inclusión en el mercado laboral ordinario y contar con un marco legal que facilite su implementación. Es crucial que estas estrategias sean eficaces tanto para la inclusión laboral como social de las PcD, mejorando sus expectativas profesionales y personales. Además, se enfatiza la necesidad de un cambio de mentalidad en la sociedad respecto a la discapacidad, promoviendo el derecho al trabajo como un medio para revelar las capacidades y talentos de las PcD. Finalmente, Castellanos & Quintana (2019) recomiendan que las estrategias incluyan un marco legal que busque reducir la brecha social y fomente la colaboración entre la sociedad civil, las PcD, sus familias y el Estado. Este enfoque conjunto es esencial para construir

una sociedad más justa, donde todas las personas, independientemente de su condición, sean tratadas con dignidad y respeto.

2.3. Barreras estructurales que enfrentan las personas en condición de discapacidad

Acorde a lo explicado por Serrano et al., (2013), el concepto de discapacidad ha experimentado transformaciones a lo largo del tiempo, influenciado por la evolución de los modelos teóricos que lo explican. Inicialmente, la discapacidad se entendía como "una característica o atributo de la persona, causada directamente por una enfermedad, trauma o condición de salud" (2013), lo que corresponde al modelo médico-biológico. Posteriormente, explican que se desarrolló el modelo social, que propone que "la discapacidad no es la consecuencia de los déficits existentes en la persona, sino el resultado de un conjunto de condiciones, actividades y relaciones interpersonales, muchas de las cuales están motivadas por factores ambientales".(2013) Finalmente, se integraron estos enfoques en el modelo biopsicosocial, que describe la discapacidad como "una consecuencia de las interacciones entre los distintos factores biológicos y las fuerzas sociales" (2013).

En la actualidad, el concepto de discapacidad más aceptado es el propuesto por la CIF, que define la discapacidad como un término que engloba deficiencias, limitaciones de actividad y restricciones para la participación, reconociendo la interacción entre el individuo y su contexto. Esta clasificación incluye factores contextuales que pueden actuar como facilitadores o barreras en la vida diaria de las personas con discapacidad física (PDF) (Organización Mundial de la Salud & Organización Panamericana de la Salud, 2018).

La identificación de estas barreras contextuales es fundamental para abordar la discapacidad de manera integral, promoviendo el reconocimiento del impacto del ambiente en el proceso de rehabilitación y en la participación de las PDF. Las barreras pueden incluir aspectos

relacionados con la accesibilidad física, actitudes de la población hacia la discapacidad y la disponibilidad de servicios y políticas adecuadas (Calle et al., 2021; Serrano et al., 2013).

De acuerdo con Calle et al., (2021), en el ámbito de la actividad física y recreativa, estudios han mostrado que las barreras más comunes para la participación de las PDF incluyen altos costos de programas, falta de motivación, dificultades de transporte y la ausencia de instalaciones adecuadas. Por otro lado, en el ámbito laboral, las barreras identificadas incluyen un bajo nivel educativo, actitudes negativas de empleadores, y dificultades de accesibilidad en el transporte y en los lugares de trabajo (Capitán & García, 2019). En Colombia, las PDF enfrentan desafíos similares, como la actitud negativa de la sociedad, la subvaloración de sus capacidades y la falta de información sobre sus derechos laborales. Estos factores limitan su inclusión en el mercado laboral y su capacidad para acceder a trabajos dignos que se ajusten a sus condiciones (Gómez et al., 2020; Serrano et al., 2013).

Por otro lado, Gómez et al., (2020) mencionan que la ratificación por parte de Colombia de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad marcó un hito en el reconocimiento de los derechos de este grupo poblacional. Este instrumento internacional define la discapacidad no como una condición intrínseca del individuo, sino como el resultado de la interacción entre las deficiencias y las barreras del entorno. En línea con esta perspectiva, la legislación colombiana ha establecido un marco normativo que busca garantizar los derechos de las personas con discapacidad, incluyendo su derecho al trabajo.

Sin embargo, a pesar de los avances normativos, Gómez et al., (2020) explican que las personas con discapacidad en Colombia enfrentan barreras significativas para acceder y mantenerse en el mercado laboral. Estudios internacionales y nacionales revelan tasas de empleo significativamente menores entre las personas con discapacidad en comparación con la población

general. Esta situación se agrava por la falta de políticas públicas efectivas y la persistencia de estereotipos y prejuicios.

El trabajo desempeña un papel fundamental en la vida de las personas, proporcionando no solo un medio de subsistencia, sino también un sentido de pertenencia y realización personal. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha enfatizado la importancia de promover el empleo digno para las personas con discapacidad, reconociendo su potencial para contribuir al desarrollo económico y social (Congreso de la República de Colombia, 1991; Neves, 2020).

En Colombia, aunque existen iniciativas para promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad, como el Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad (RLCPD), los resultados aún son insuficientes, en ese sentido, Gómez et al., (2020) enfatizan que es necesario intensificar los esfuerzos para eliminar las barreras que impiden su plena participación en el mercado laboral, tales como la discriminación, la falta de accesibilidad y la escasez de oportunidades de formación y capacitación.

Ahora bien, en el contexto internacional, se pueden identificar dos enfoques generales para proporcionar acceso en el lugar de trabajo. Gómez et al., (2020) explican que el primero es el enfoque de América del Norte, desarrollado en Estados Unidos y Canadá, donde los empleadores están obligados a acomodar las limitaciones conocidas de los empleados con discapacidad. El segundo es el enfoque europeo, que exige a los empleadores hacer que la totalidad de sus lugares de trabajo sea accesible.

En contraste, en América Latina, Gómez et al., (2020) sostienen que el enfoque es más facultativo, basado en la motivación y en incentivos para los empleadores. La Organización Iberoamericana de la Seguridad Social (OISS) ha señalado que se han implementado diversas estrategias para promover el empleo de las personas con discapacidad en la región. Estas estrategias incluyen la creación de cuotas obligatorias de reserva de puestos de trabajo en la

administración pública y en el sector privado, así como la preferencia a empresas que contraten personas con discapacidad en la adquisición de bienes y servicios. Además, se han establecido incentivos para las empresas privadas, medidas para facilitar el trabajo, acciones de sensibilización sobre la inclusión laboral y programas de formación ocupacional.

A pesar de estas iniciativas, las personas con discapacidad en Iberoamérica enfrentan numerosos obstáculos para acceder a un empleo. Problemas como la falta de acceso a la educación, la inaccesibilidad del transporte y del entorno construido, así como los prejuicios sociales, contribuyen a que aproximadamente el 80% de las personas con discapacidad se encuentren desempleadas en algunas áreas de la región. Esta situación perpetúa un ciclo de pobreza y discapacidad (Agredo & Estrada, 2022; Gómez et al., 2020).

En el caso de Colombia, la Coalición Colombiana por la Implementación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad ha señalado que, a través de la Ley 361 de 1997, se buscó evitar la discriminación por motivos de discapacidad mediante la figura de estabilidad laboral reforzada (Coalición Colombiana por la Implementación de la CDPD, 2024). Sin embargo, la interpretación de esta norma por parte de la Corte Constitucional ha ampliado la protección a cualquier persona con una afectación en su estado de salud, lo que ha generado una de las principales barreras de acceso al mercado laboral para las personas con discapacidad. Los empleadores perciben la contratación de estas personas como una normativa de protección laboral absoluta, lo que desincentiva su inclusión a pesar de la existencia de incentivos tributarios. No obstante, no se puede afirmar que no existan acciones encaminadas a garantizar el derecho al trabajo digno de las personas con discapacidad. Tanto a nivel internacional como nacional, se han implementado diversas iniciativas para su contratación, y se han compartido experiencias exitosas de empresas en los sectores público y privado. En este sentido, es fundamental revisar críticamente el desarrollo normativo relacionado con el derecho al trabajo digno de las personas con

discapacidad, identificar las barreras más visibles que enfrentan y analizar las estrategias implementadas en el país para minimizar estas barreras de empleo.

En el contexto colombiano, la Ley 1618 de 2013 establece que una barrera es “cualquier tipo de obstáculo que impida el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con algún tipo de discapacidad” (Congreso de la República de Colombia, 2013). Esta ley identifica y describe varias barreras que afectan el acceso al trabajo digno para las personas con discapacidad, clasificándolas en barreras actitudinales, comunicativas y físicas:

- Barreras Actitudinales: Las barreras actitudinales se refieren a conductas, palabras, sentimientos y estigmas que obstaculizan el acceso de las personas con discapacidad a espacios y servicios en igualdad de condiciones. Estas actitudes pueden ser un gran impedimento para la inclusión laboral, ya que muchas veces se basan en prejuicios y suposiciones erróneas sobre las capacidades de las personas con discapacidad.
- Barreras Comunicativas: Las barreras comunicativas son aquellos obstáculos que dificultan el acceso a la información y el desarrollo de procesos comunicativos en condiciones de igualdad. Esto incluye las dificultades en la interacción comunicativa, que pueden ser especialmente desafiantes para quienes tienen discapacidades relacionadas con la audición o el habla.
- Barreras Físicas: Las barreras físicas son obstáculos materiales que impiden el acceso y uso de espacios y servicios, tanto públicos como privados. En Colombia, la falta de infraestructura accesible ha sido un problema reconocido desde la Ley 361 de 1997. La ausencia de un diseño adecuado en calles, edificios y sistemas de transporte limita significativamente la movilidad y la inclusión de las personas con discapacidad en el entorno laboral.

- Barreras Sociales y Culturales: Las barreras sociales están relacionadas con las condiciones en que las personas nacen, crecen y viven, así como con los determinantes sociales de la salud. Por otro lado, las barreras culturales reflejan la percepción de la discapacidad como una tragedia personal, lo que restringe las oportunidades laborales de estas personas. Es fundamental un cambio social y cultural que reconozca la diversidad humana y promueva el respeto por la dignidad de las personas con discapacidad en todos los niveles de la estructura organizacional.
- Barreras Económicas: Las barreras económicas se vinculan a las dificultades para acceder a la educación y a la formación laboral adecuada. Muchas personas con discapacidad enfrentan limitaciones en su acceso a servicios de salud y rehabilitación, lo que puede reducir sus posibilidades de empleo. La falta de educación y preparación adecuada limita no solo el acceso a puestos de trabajo, sino también las oportunidades de ascenso en el ámbito laboral. En conclusión, la inclusión laboral de las personas con discapacidad en Colombia enfrenta múltiples barreras que requieren un compromiso estatal y social para ser superadas. Es esencial implementar políticas efectivas que promuevan la accesibilidad y el respeto por la diversidad, garantizando así el derecho al trabajo digno para todas las personas.

Ahora bien, Valle et al., (2022) explican que los estudios sobre la situación laboral de las personas con discapacidad evidencian que su situación no es comparable a la de las personas sin discapacidad. A pesar de los avances en políticas de inclusión, persisten barreras significativas que limitan las oportunidades laborales para este colectivo. Las estrategias implementadas, tanto por el estado como por el sector privado, a menudo resultan ser insuficientes, ya que tienden a ser

inclusivas solo para ciertos subgrupos de personas con discapacidad, y los campos laborales disponibles son reducidos, orientándose principalmente hacia labores asistenciales.

Según Valle et al., (2022), el problema de la integración laboral no se limita únicamente al acceso a un puesto de trabajo, sino que también abarca las condiciones en las que se desarrolla ese empleo. Por lo tanto, es fundamental que cada convenio colectivo contemple un espacio para recopilar medidas de apoyo y adaptaciones necesarias. Los obstáculos que dificultan la promoción laboral son los mismos que afectan la inserción de los trabajadores con discapacidad, y es importante reconocer que las mujeres con discapacidad enfrentan una multidiscriminación, lo que complica aún más su situación en el mercado laboral (Flores et al., 2014; Pupiales & Cordoba, 2016).

Asimismo, Valle et al., (2022) explican que los prejuicios y el desconocimiento sobre las capacidades de las personas con discapacidad son factores que actúan en contra de su inclusión y desarrollo profesional. Estas discriminaciones se suman, creando un efecto exponencial que limita las oportunidades de empleo. La segregación laboral es una realidad, y existe un determinismo que dirige a las personas con discapacidad hacia roles que los empleadores consideran apropiados, restringiendo su libertad de elección sobre dónde desean trabajar.

Además, las barreras para la inclusión laboral se agravan cuando los trabajadores intentan acceder a puestos de responsabilidad, Según lo citado anteriormente (2022) sugieren que para romper esta segregación vertical, es necesario visibilizar y valorar las capacidades de las personas con discapacidad en el sector de la comunicación. Se proponen oportunidades para favorecer la inclusión, como el currículo ciego y el uso de tecnologías de la información, así como el papel de los centros especiales de empleo como motores para la integración laboral.

3. Hipótesis

1. Las barreras estructurales (físicas, ambientales y organizacionales) tienen un impacto negativo considerable en la inclusión laboral de personas con discapacidad en Colombia.
2. La implementación de políticas públicas inclusivas y estrategias organizacionales tiene una relación positiva con la igualdad en el trabajo en las compañías colombianas.
3. La implementación de un modelo integral de estrategias de inclusión laboral, que incluya la eliminación de barreras estructurales, la implementación de políticas públicas inclusivas y la promoción de un constante desarrollo de prácticas organizacionales adaptadas a poblaciones con discapacidad, tiene una relación positiva con el incremento de la sostenibilidad empresarial y la competitividad en Colombia.

4. Metodología

La presente investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque descriptivo, con un diseño de estudio mixto (cualitativo y cuantitativo). El diseño propuesto permitió comprender a fondo las barreras estructurales que enfrentan las personas con discapacidad en el mercado laboral colombiano y, a partir de los datos obtenidos de los acercamientos cuantitativos y cualitativos se analizó un modelo estratégico que las empresas puedan implementar para promover la inclusión laboral.

4.1. Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación emplea un enfoque metodológico no experimental, descriptivo y transversal, que implica la observación y análisis de las variables en un instante específico, tal como lo definen Hernández; Fernández y Baptista (2006, p.208). El propósito de la investigación transversal se basa en la falta de control, según los autores mencionados, de las variables y la consecuencia de las mismas en un momento específico, lo que facilita la obtención de resultados en momento de medición de los mismos (Hernández, 2014). Además, se utiliza un enfoque integrado que combina técnicas cuantitativas y cualitativas, usando una metodología mixta, para ayudar a entender el

problema. Esto facilita la integración de los resultados obtenidos en términos numéricos con las percepciones y experiencias de los participantes (Creswell, 2014; Tashakkori & Teddlie, 2003). La selección de este diseño se basa en su habilidad para proporcionar una representación exacta y minuciosa de las variables investigadas, lo que facilita la detección de algoritmos que podrían orientar el planteamiento de estrategias para la inclusión laboral de personas con discapacidades.

4.2. Población y muestra

La población se clasificará en tres grupos fundamentales:

1. Entidades corporativas y gestores de recursos humanos pertenecientes a corporaciones colombianas.

La estimación de la población empresarial se lleva a cabo basándose en datos oficiales, tales como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), que indican la cantidad total de entidades empresariales en Colombia para el año 2025. Dado que el propósito de la investigación es capturar la diversidad existente —considerando diferencias de magnitud (grandes corporaciones versus micro y pequeñas empresas) y de sectores e industrias.

2. Individuos con discapacidades, tanto trabajadores como individuos en situación de desempleo.

Empleadas o en búsqueda de empleo quienes Aportarán su perspectiva sobre las barreras y facilitadores en el entorno laboral.

3. Expertos en el campo de la inclusión en el ámbito laboral.

Se integrarán académicos y delegados provenientes de entidades especializadas en el campo, seleccionados mediante un muestreo intencionado o por criterio, con el objetivo de garantizar que sus experiencias y conocimientos sean pertinentes para la investigación.

Se recolectaron 100 respuestas mediante la implementación de encuestas estructuradas. Según investigaciones precedentes en el ámbito de la investigación exploratoria, un tamaño de muestra de esta índole puede ser adecuado para la derivación de conclusiones representativas y la ejecución de análisis estadísticos que promuevan la corroboración de hipótesis (Fowler, 2009; Saunders et al., 2012). En relación con la dimensión cualitativa, se llevaron a cabo 15 entrevistas semiestructuradas. La literatura académica indica que, en las investigaciones cualitativas, la saturación teórica tiende a alcanzarse con un número equivalente de participantes (Guest, Bunce & Johnson, 2006), lo cual garantizará la obtención de datos significativos y pertinentes acerca de las barreras e impedimentos en la inclusión laboral.

La elección de la muestra se llevó a cabo de manera intencional (utilizado en entrevistas a expertos y participantes de relevancia, así como encuestas a empresas y población de individuos con discapacidad). Este enfoque metodológico garantizará la captura de la diversidad al fenómeno a probar y proporcionará una base de datos representativa para un análisis de las variables de relevancia. En consecuencia, se planteará un modelo integral de estrategias que impulse la equidad laboral y la sostenibilidad corporativa en Colombia.

4.3. Instrumentos de recolección de información

Para la recolección de datos cualitativos, se diseñó una guía de entrevista, estructurada en torno a tres ejes principales:

1. Identificación de barreras estructurales, sociales y organizacionales.
2. Prácticas y estrategias actuales de inclusión laboral.
3. Percepciones sobre la efectividad de dichas estrategias y posibles áreas de mejora.

Las entrevistas fueron realizadas en modalidad virtual, mediante cuestionarios.

Para el componente cuantitativo, se diseñó un cuestionario estructurado, compuesto por preguntas cerradas para medir el nivel de conocimiento, implementación y resultados de las políticas inclusivas en empresas colombianas. Este instrumento se distribuyó a través de plataformas digitales, maximizando la accesibilidad y la tasa de respuesta.

Procedimiento

El desarrollo del estudio se llevó a cabo en cinco etapas:

1. Revisión de literatura: En esta fase, se recopiló y analizó información relevante sobre inclusión laboral, políticas públicas y barreras estructurales, utilizando bases de datos académicas y reportes de organismos nacionales e internacionales como el DANE y la OIT. Esta revisión permitió fundamentar las variables del estudio y diseñar los instrumentos de recolección de información.
2. Diseño y validación de instrumentos: A partir de la literatura revisada, se elaboró la guía de entrevistas y el cuestionario.
3. Recolección de datos: Se realizaron entrevistas individuales con los participantes seleccionados, priorizando la diversidad de perspectivas entre empresarios, personas con discapacidad y expertos. Paralelamente, se distribuyeron las encuestas digitales a empresas de diferentes sectores de las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla). Esta etapa estará organizada para maximizar la calidad y cantidad de datos recolectados en un periodo de cuatro semanas.
4. Análisis de datos: Los datos cualitativos fueron procesados y analizados con el fin de identificar patrones y tendencias clave. Los datos cuantitativos fueron analizados con

estadística descriptiva en herramientas como Excel y sus complementos generando gráficos y tablas que respalden los hallazgos.

5. Diseño del modelo: Con base en los resultados del análisis, se elaboró un modelo integral de estrategias inclusivas para empresas colombianas que permitan su fácil adaptación a la estructura corporativa y su permanencia en la misma.

5. Políticas Formales para la Inclusión Laboral

En Colombia, la inclusión laboral de personas con discapacidad tiene sustento legal y normativo que, si bien busca que lo constitucional se evidencie en prácticas corporativas efectivas, la existencia de estas leyes no garantiza una implementación efectiva en las empresas ya que lo perciben como un requisito de cumplimiento más que como una oportunidad real de gestionar y promover el talento. Esta brecha que se presenta entre las políticas y su aplicación diaria y cultural de las empresas provoca una barrera a que existan cambios significativos en el entorno y cultura organizacional.

Por otro lado, las medidas conocidas como “ajustes razonables” como adaptar procesos de selección, ofrecer formación en habilidades específicas o habilitar espacios accesibles— suelen quedar relegadas a iniciativas aisladas o voluntarias, sin integrarse en los procedimientos habituales de recursos humanos. La falta de herramientas claras y de un compromiso sostenido impide que las barreras invisibles se identifiquen y eliminen de manera sistemática, de modo que solo un enfoque estratégico, con metas claras y seguimiento continuo, podría transformar esas acciones esporádicas en prácticas corporativas efectivas.

Lo anterior se evidencia en los resultados obtenidos donde si bien el 58 % de las 43 empresas encuestadas afirma contar con una política formal de inclusión laboral para personas con discapacidad, solo el 42 % revisa o actualiza esas directrices cada año tal como se evidencia en la Grafica 1 – Existencia de políticas formales y Gráfica 2 – Continuidad en la implementación de políticas.

Ilustración 1 - Existencia de políticas formales

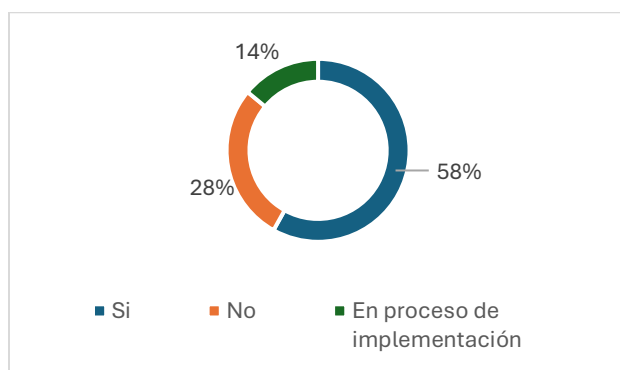
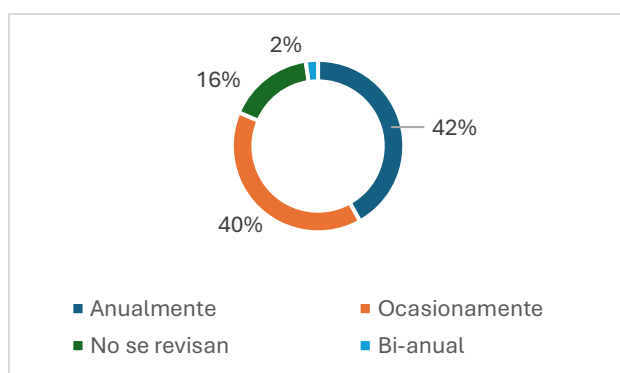


Ilustración 2 -Frecuencia de revisión de políticas



Estos datos confirman que, en la mayoría de los casos, la norma se percibe más como un trámite de cumplimiento, como un registro de cupos o de exigencia más no como un compromiso real de gestión del talento o una política interna empresarial.

5.1. Gobierno interno y procedimientos de mejora

En continuidad con el diagnóstico de políticas formales es importante establecer mecanismos dentro de las organizaciones y ciclo de mejora que las empresas deben adoptar para traducir la letra de la norma en resultados tangibles. El Ministerio de Trabajo, en su “Guía de Inclusión Laboral de PcD”, recomienda crear comités mixtos, integrados por tanto funcionarios de Recursos Humanos y la alta gerencia así como representantes de personas con discapacidad, que se encarguen de la elaboración, implementación y revisión anual de los planes de inclusión. Según la guía de Gobernanza DEI de Asobancaria, estos comités potencian la rendición de cuentas y la transparencia en las decisiones internas, al involucrar a todos los actores clave en un espacio de diálogo y toma de decisiones compartidas. Asimismo, Correa y Martínez (2016) evidencian que la presencia de representantes de PcD en estos espacios facilita la identificación de barreras

invisibles y promueve ajustes más pertinentes, alineados a las necesidades reales de los colaboradores.

5.2. Consolidación de los procedimientos de mejora continua

Incorporar un procedimiento de mejora continua, que incorpore tareas de planificación, acción y verificación permite evaluar periódicamente el impacto de las acciones de inclusión y ajustar las estrategias con base en evidencias concretas (Consejo para la gestión y el desempeño institucional – Presidencia de la República de Colombia, 2017).

La encuesta realizada revela que, si bien el 58 % de las compañías cuenta con una política formal de inclusión, apenas el 42 % realiza una revisión anual y un preocupante 16 % admite nunca actualizar sus directrices.

Esta falta de seguimiento sistemático profundiza la brecha entre la norma y la práctica. Como se evidencia a continuación, el 22,8 % de las personas con discapacidad se encuentra empleada en Colombia, frente al 60,4 % de la población sin discapacidad, según datos del DANE para el periodo agosto–octubre de 2023.

Tabla 1 – Tasa de desempleo PcD

Trimestre móvil agosto – octubre 2023

Tasas	Total nacional		
	Población con discapacidad	Población sin discapacidad	Diferencia
TGP	25,6	66,5	-40,9
TO	22,8	60,4	-37,6
TD	11,1	9,2	1,9

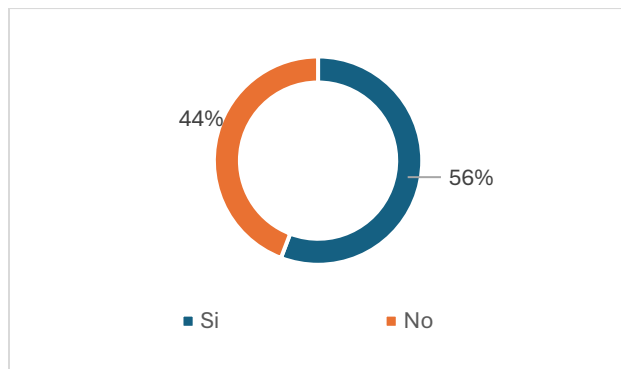
Fuente: DANE, GEIH.
Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados CNPV 2018.
Nota: Por aproximación de decimales las diferencias pueden diferir ligeramente.

La OIT enfatiza que sin procesos claros de evaluación continua y rendición de cuentas, los modelos corporativos de inclusión difícilmente trascienden y no generan beneficios sostenibles para las organizaciones ni para las personas con discapacidad.

Es por lo anterior que, la formación y promoción de una cultura abierta e integral en las empresas acerca de la inclusión laboral es fundamental para que las políticas empresariales se conviertan en prácticas efectivas y sostenibles durante el tiempo. Es vital que las empresas implementen políticas

y capaciten a las personas dentro de la misma acerca de prácticas inclusivas para fomentar la empleabilidad de este grupo de la población.

Ilustración 3 -Frecuencia de revisión de políticas



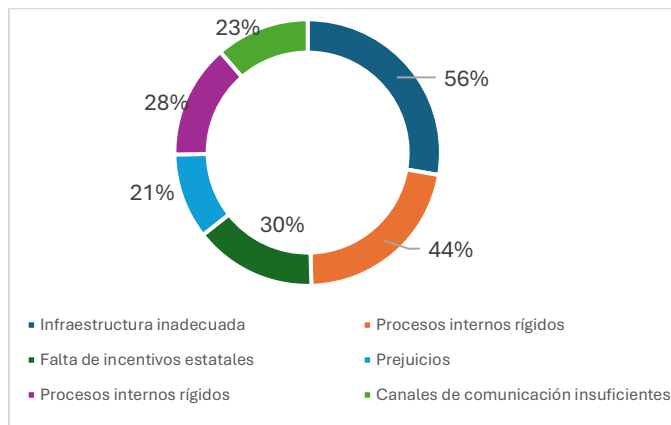
6. Obstáculos para la Inclusión en el Mercado Laboral

A pesar de la implementación de mecanismos internacionales, tales como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006), y de legislaciones nacionales, como se han mencionado a lo largo de este escrito, que aseguran el derecho al trabajo en igualdad de condiciones, las personas con discapacidad continúan enfrentando barreras que restringen su incorporación y retención en empleos formales. De acuerdo con el Banco Mundial, estas discrepancias entre normas y realidad se atribuyen en gran medida a tres categorías principales de barreras:

1. Estructurales, relacionadas con la infraestructura y el diseño de los espacios físicos
2. Organizacionales, asociadas a procesos internos, incentivos y gobierno interno de las empresas;
3. Actitudinales, que incluyen prejuicios, estereotipos y deficiencias en la comunicación.

Lo anterior se ha podido evidenciar a través del estudio realizado en donde a partir de encuestas realizadas a las empresas del muestreo se confirma que el 56% de las empresas pueden confirmar que existe algún tipo de obstáculo físico para las personas como accesos, adecuación de baños o incluso instalaciones propias en las estaciones de trabajo. Así mismo el 28% señala que existe falta de flexibilidad en los procesos de selección y evaluación. A continuación, se presenta de forma gráfica los resultados obtenidos.

Ilustración 4 -Distribución de Obstáculos para la Inclusión Laboral en Empresas Colombianas



Es importante entender estas barreras y bajo el análisis propio de cada empresa ya que permite diseñar soluciones a la medida de cada cultura organizacional. Como se ha mencionado anteriormente el hecho de crear comités mixtos que involucren a PcD junto con miembros de la alta gerencia hace que las responsabilidades sean compartidas entre los integrantes de las compañías.

6.1. Barreras Físicas

Como se mencionó anteriormente, a partir de la investigación realizada, y se evidencia en la Ilustración 4 - Distribución de Obstáculos para la Inclusión Laboral en Empresas Colombianas, el 56% de las empresas encuestadas han manifestado problemas relacionados con infraestructura inadecuada como principal obstáculo para la inclusión. Es por esto que las barreras arquitectónicas, al ser un obstáculo físico impiden la presencia de PcD desde un comienzo generando exclusión inicial y fortalecen, tal vez sin quererlo, una cultura que no involucra a este segmento de la población. Es por lo anterior que resultó pertinente mencionar casos de éxito de empresas colombianas que han implementado mejoras arquitectónicas pensando en PcD.

Casos de éxito en Colombia

1. Bancolombia: Bancolombia ha instaurado un programa de adaptación para más de 719 sucursales, que ha incorporado rampas de acceso, mostradores a dos alturas, baños inclusivos y bucles de inducción magnética para individuos con discapacidad auditiva. Esto complementado con una política interna de la compañía que se ha desarrollado a través de la “Guía de atención Incluyente”. (Bancolombia, 2015)

Esto demuestra que no solo desde un punto de vista de atención se ha venido trabajando y entendiendo que la inversión en infraestructura es importante para atender al segmento de la población con discapacidad si no que también refuerza el compromiso de inclusión corporativa para estas personas.

- 2. EPM: En 2019, EPM implementó su Programa de Inclusión Laboral, que incluye la evaluación arquitectónica de sus instalaciones y la implementación de mejoras como barras de apoyo en los baños, expansión de puertas, señalización en braille, y la creación de espacios de parqueo reservados. Es por esto que “EPM está comprometida con la diversidad y la inclusión a través de la formulación de una política institucional de derechos humanos, la cual se materializa a través de lineamientos claros y precisos” (EPM, 2019). Esta política corporativa viene soportada en la adopción de un sistema de gestión de igualdad en donde como principales objetivos internos se evalúan la adecuación de componentes físicos, el fomento de un entorno laboras inclusivo y diverso. Esto adicionalmente tiene un monitoreo cada tres años en donde se miden qué tan efectivas han sido estos objetivos planteados.
- 3. Grupo Éxito: Grupo éxito tiene como premisa el fomento de entornos inclusivos en donde “adapta espacios de trabajo y establecemos programas de formación específicos para integrar la población en condición de discapacidad al entorno laboral y comercial. Estas adaptaciones incluyen tecnología asistida y ajustes en los puestos de trabajo y almacenes.” (Informe de Sostenibilidad – Grupo Éxito, 2024). Adicionalmente se ha preocupado y entendido que la capacitación constante y la medición de las políticas resultan clave para que la inclusión laboral sea entendida como cultura de la Compañía. Hoy en día no solo incluyen personas con discapacidad si no dentro de su fuerza laboral hay una base diversa que permite solidificar la inclusión en la cultura corporativa como se evidencia a continuación.

Tabla 2 - Perfil de colaboradores(as) por grupos de diversidad y vulnerabilidad – Grupo Éxito

Grupo de Colaboradores(as)	Cantidad
Diversidad étnica	1.823
Personas con discapacidad	549
Víctimas del conflicto armado	320
Población LGTBIQ+	287
Migrantes	253

Grupo de Colaboradores(as)	Cantidad
Retirados de las Fuerzas Militares (FFMM) de Colombia	162
Familiares de retirados de las FFMM de Colombia	101
Jóvenes en riesgo	55
Familiares de personas en proceso de reinserción (PPR)	11
Personas en proceso de reinserción (PPR)	7
Pospenados	6
Familiares de personas pospenadas	1

A partir de estos casos de éxito se puede evidenciar que es fundamental que exista un compromiso de inversión y una política de inclusión corporativa que se sustenta desde un comienzo en una adecuada infraestructura física. En la medida que no existan barreras físicas, la inclusión para personas con discapacidad se incrementa pues los espacios de trabajo están pensados para este segmento de la población.

6.2. Barreras Organizacionales

La inclusión laboral de personas con discapacidad en Colombia depende de las prácticas internas de las empresas y del apoyo efectivo por parte del Estado. Esto se evidencia también en las encuestas realizadas donde el 28% de las organizaciones encuestadas identifican obstáculos en que no hay políticas internas sólidas que permitan y promuevan la inclusión laboral para PcD. Así mismo el 30% también señala que existe una falta de incentivos estatales lo cual impide y desincentiva a las organizaciones a orientar su cultura en torno a la inclusión de estos segmentos de la población.

La existencia de políticas internas rígidas ha permitido mantener al margen a esta población que históricamente ha sido vulnerable en términos de empleabilidad. Es por esto que incluir a esta

población y entender sus necesidades resulta clave desde el momento de contratación y reclutamiento así como en la evaluación de desempeño y promociones de cargo.

Reclutamiento y selección

La mayoría de las empresas usa criterios estándar y antiguos (entrevistas grupales, pruebas psicotécnicas) sin formatos accesibles ni plazos ampliados, lo que excluye a candidatos con necesidades de ajuste. Es por esto que “Las prácticas de contratación equitativas desempeñan un papel crucial en la construcción de una cultura organizacional inclusiva. Aunque los procesos de selección anónimos y los paneles de entrevistas diversos suelen ser elogiados como estrategias eficaces, es fundamental profundizar en los matices de estas prácticas para comprender su impacto en la mitigación de sesgos implícitos y en la promoción de una fuerza laboral diversa.” (Wynn y Correll, S J. 2018)

Evaluación de desempeño y promoción

Es importante que las evaluaciones de desempeño que se tienen en las empresas reconozcan la existencia de PcD y que se acomoden a las respuestas obtenidas bajo el entendido que existe una limitación y esto puede perjudicar los resultados (Job Accommodation Network). Es por esto que ha cobrado importancia que se incorporen en las políticas y procesos de evaluación un entendimiento individual para estas personas. Como se evidencia en la siguiente ilustración del Ministerio de Trabajo de Colombia la evaluación de desempeño debe ser específica a cada población y sobre todo a las PdC.

Ilustración 5- Importancia de las evaluaciones de desempeño según Min. Trabajo



(Ministerio del Trabajo, 2017)

Las valoraciones del desempeño de las personas con discapacidades deben ser incluidas en una política de organización inclusiva, que no solo considere criterios justos y flexibles, sino también las condiciones ideales de infraestructura y la adecuación de los puestos de trabajo para medir el rendimiento en el trabajo. La valoración del desempeño sin garantizar previamente un entorno accesible y flexible representa una práctica que desconoce la realidad y el contexto específico de este segmento de la población.

6.3. Barreras actitudinales y comunicativas

Es importante tener en cuenta que la discapacidad no se limita solo a elementos físicos o de movilidad. Existen personas con limitaciones visuales, auditivas o del habla que pueden ser excluidos ante los métodos de evaluación tradicionales. Por lo tanto, tanto las evaluaciones realizadas por el propio empleado como la retroalimentación brindada por el empleador deben ser entregadas en formatos comprensibles, como contenidos en braille, archivos de audio descriptivos, lenguaje de señas que sean compatibles con lectores de texto.

Como se ha mencionado y enfatizado en los resultados obtenidos a través de las encuestas cuantitativas realizadas, el 21 % identificó prejuicios y estereotipos, por ejemplo “menos capaces”, “necesitan supervisión constante”) como uno de los principales obstáculos en la contratación de PcD. Así mismo el 23 % señaló la falta de canales de comunicación accesible (intérpretes LSC, braille, audio descriptivo) como barrera crítica.

Para comprender mejor estos porcentajes, en las entrevistas semiestructuradas varios responsables de RR.HH. y gerentes de área compartieron sus experiencias:

“En las pruebas de desempeño nos falta incluir opciones de audio o pruebas en braille; a veces ni siquiera sabemos qué solución ofrecer cuando el candidato es sordo.” — Elena Gaviria - Gerente de Talento Humano Salud Total (Bogotá, marzo 2025)

“Se asume que las personas con discapacidad auditiva ‘no encajan’ en reuniones de equipo, y eso nos resta objetividad para evaluarlos.” Nora Aristizábal – Presidente Contexto Urbano (Bogotá, febrero 2025)

“Adaptar infraestructura para la movilidad no resulta tan difícil lo retador es cuando debemos empezar a usar subtítulos automáticos en reuniones o que los integrantes del equipo aprendan el lenguaje por señas. Deberíamos ser capaces de involucrar a estos actores y hacerlos parte del día a día.” Felipe Arango – Gerente de Banca de Inversión (Bogotá, abril 2025)

Estos testimonios obtenidos de nuestro muestreo cualitativo muestran cómo el 21 % que reportaron “prejuicios” en las encuestas coinciden con vivencias de miedo al costo de las adaptaciones y falta de conocimiento sobre ajustes razonables, y cómo el 23 % que señaló “canales de comunicación insuficientes” refleja la falta de formatos accesibles en las empresas.

7. Implementación, evaluación y monitoreo de estrategias de inclusión laboral

Más allá del diseño de políticas formales, la implementación de políticas, su evaluación y el monitoreo continuo determinan qué tan efectiva es la inclusión de personas con discapacidad en las organizaciones. Este capítulo describe las principales estrategias y analiza cómo se mide su impacto y se establecen mecanismos de mejora continua.

7.1. Implementación de estrategias de inclusión

Ajustes razonables

Bajo la premisa que los ajustes razonables son modificaciones en el entorno laboral, los procesos y las herramientas de trabajo para permitir un desempeño correcto de las funciones en los cargos ocupados por personas con discapacidad en igualdad de condiciones con los demás miembros de la organización. Resultados de la encuesta muestran que el 49 % de las empresas encuestadas ha adaptado herramientas para colaboradores con discapacidad.

Teletrabajo

Desde la pandemia el teletrabajo se ha convertido en una herramienta fundamental para los trabajadores. Incluso muchos individuos han optado por escoger trabajos que ofrezcan esta alternativa y no una modalidad 100% presencial. Esta herramienta también puede ayudar a personas con discapacidad a que se sientan incluidas dentro de los beneficios ofrecidos por las compañías.

Al consolidarse como una modalidad estratégica para la inclusión laboral de personas con discapacidad, pues elimina obstáculos relacionados con la movilidad. A continuación, se detalla su implementación, beneficios y consideraciones clave sin recurrir a fuentes externas. La eliminación de barreras físicas que se ha expuesto anteriormente en el presente documento es el principal motivo que puede ayudar a las empresas a implementar este tipo de estrategias para la promoción de la inclusión laboral.

Incentivos internos

A partir de la entrevista realizada a Nora Aristizábal, Presidente de Contexto Urbano, se pudo evidenciar que las empresas van mucho más allá de los beneficios fiscales que ha promovido el gobierno para la contratación de personas con discapacidad. En el caso de Contexto Urbano bajo la dirección de Nora Aristizábal, existen bonos de desempeño inclusivo vinculados al cumplimiento de metas específicas cuando participan colaboradores con discapacidad. Esto promueve que los integrantes de los equipos contraten y compartan la ejecución de tareas específicas con personas con discapacidad en sus equipos ya que se podría traducir no solo en beneficios monetarios para ellos si no en experiencia de inclusión y diversidad dentro de la cultura corporativa que hoy en día cobra aún más valor. (Aristizábal, 2025)

7.2. Evaluación y monitoreo de la efectividad

Es importante medir la efectividad de las estrategias de inclusión laboral para asegurar que los recursos utilizados están bien justificados y para ayudar en la mejora continua. Los indicadores importantes incluyen medidas de participación y continuidad, análisis descriptivos y predictivos, y evaluaciones cualitativas sobre el ambiente y la satisfacción. A pesar el 53 % de las empresas monitorea formalmente sus iniciativas inclusivas, la mayoría solo hace análisis descriptivos (57%), y solo el 4 % utiliza estudios de causalidad para medir el impacto de sus políticas.

Evaluar las iniciativas de inclusión laboral ayuda a las empresas a basarse en datos en lugar de supuestos. Según CultureAlly, una consultora especializada en inclusión y diversidad, integrar métricas cualitativas como como experiencia vivida, sentido de pertenencia, percepción de la empresa y comodidad en la participación, así como cuantitativas como diversidad de la fuerza laboral, equidad salarial, factor de retención a comunidades con discapacidad y promociones y ascensos, entre otras, da una visión completa del avance en inclusión y cultura diversa. (CultureAlly, N.A.)

Cerrar las brechas existentes y entender como los empleados viven en su entorno laboral bajo un sentimiento de pertenencia permite que a través de evaluaciones se mida la efectividad de las políticas implementadas. La creación de KPIs así como la medición de la data según las entrevistas resulta fundamental para apoyar lo anteriormente mencionado.

7.3. Monitoreo de estrategias de inclusión laboral

Para asegurar que una responsabilidad y promoción del aprendizaje dentro de las organizaciones, el seguimiento de las estrategias de inclusión debe basarse en tres aspectos: estandarizar indicadores clave (KPIs), capacitar a los equipos de análisis y crear informes periódicos que combinen diferentes tipos de información. A continuación, se relacionan estos temas con los resultados de las empresas que participaron en la encuesta.

1. Estandarización de KPIs

Según los datos de la encuesta:

Tabla 3 – Estandarización de KPIs

Indicador	Porcentaje (%)
Realizan seguimiento formal de iniciativas inclusivas	53.5
Miden la contratación y retención de PcD	53.5
Cuentan con índice de satisfacción y clima laboral	44.2
Calculan ROI de ajustes razonables	27.9

- Tasa de contratación y retención de PcD (%): 53.5% la consideran como un indicador clave en sus reportes trimestrales.
- Índice de satisfacción y clima laboral: 44.2% miden esto con regularidad, usando encuestas internas adaptadas.

- ROI de ajustes razonables: 27. % miden el retorno de la inversión en adaptaciones ergonómicas y tecnológicas.

La estandarización de estos KPIs, con fórmulas propias aplicables a cada empresa y contexto, fechas de cálculo y responsables claros, resulta vital para comparar el rendimiento entre diferentes áreas y periodos, y también para alinear las expectativas de la alta dirección.

2. Capacitación de equipos analíticos

En la encuesta se indagó sobre el nivel de sofisticación analítica que aplican las organizaciones:

Tabla 4 – Métodos de análisis de datos

Técnica Analítica	Porcentaje (%)
Análisis descriptivo exclusivo	56.5
Modelos de regresión u otros predictivos	34.8
Análisis de causalidad	4.3
Uso de dashboards interactivos	47.8

El 56.5 % de las empresas que hacen seguimiento solo utilizan análisis descriptivos como frecuencias y promedios. El 34.8% utiliza modelos de regresión para comprender los factores que influyen en el éxito de sus tácticas. Solo el 4.3% pasa a un análisis de causalidad, que es necesario para medir el verdadero impacto de cada intervención. Así mismo, el 47.8% usa *dashboards* interactivos que combinan datos numéricos y cualitativos para mostrar resultados en tiempo real.

Este diagnóstico muestra que es importante capacitar a los equipos en métodos multivariados y análisis de redes sociales. Estas herramientas ayudan a identificar barreras ocultas y el movimiento de talento dentro de la organización.

3. Informes periódicos mixtos

En la encuesta se indagó sobre la frecuencia de reporte en las organizaciones:

Tabla 5 - Frecuencia y el formato de los reportes

Formato de Informe	Porcentaje (%)
Reportes trimestrales de KPIs	41.9
Inclusión de casos de éxito y lecciones aprendidas	34.9
Sesiones participativas con PcD y RR.HH.	27.9

El 41.9% de las empresas producen informes cada tres meses que muestran cómo van los KPIs estandarizados, el 34.9% también incluyen casos de éxito y lecciones aprendidas, haciendo el informe más completo con historias de impacto. El 27.9 % organiza sesiones de retroalimentación en las que representantes de PcD, gerencia y RR.HH. revisan hallazgos y ajustan estrategias juntos.

Conclusiones

Este estudio demuestra que la inclusión laboral de personas con discapacidad alcanza su máximo impacto cuando las políticas formales se combinan con mecanismos operativos efectivos, evaluaciones rigurosas y ciclos de mejora continua, convirtiendo la equidad en una práctica sostenible y diferencial para las empresas colombianas. A través del análisis de encuestas, la revisión bibliográfica y el análisis de casos de empresas colombianas, se comprobó que la si bien un marco normativo y la presencia estatal es importante, la verdadera inclusión de personas con discapacidad se logra en la medida que exista un complemento políticas formales con acciones operativas, mecanismos de evaluación rigurosos y procesos de mejora continua.

Identificación de estrategias de inclusión laboral implementadas por empresas nacionales e internacionales

Se evidenció que las organizaciones que mejor han avanzado combinan ajustes razonables (software de lectura, redistribución de tareas, horarios flexibles), teletrabajo permanente o y bonificaciones internas para la promoción de la inclusión a personas con discapacidad. Empresas como Bancolombia, EPM, Grupo Éxito y Contexto Urbano entre otras han implementado mejoras de infraestructura y añadiendo y entendiendo que la discapacidad no solo es física también comunicativa han implementado sistemas para garantizar inclusión estableciendo además políticas internas de seguimiento y capacitación continua a sus empleados.

Análisis las barreras estructurales, sociales y organizacionales que limitan la inclusión

Del sondeo se determinó que el principal obstáculo son las **barreras físicas** seguido por la **rigidez de procesos internos** y las **actitudes y canales de comunicación insuficientes**. Esto confirma que a pesar que las compañías cuentan con políticas formales, solo pocas de ellas las revisa anualmente y nunca las actualiza ni monitorea sus seguimientos. Esta brecha entre norma y práctica coincide con estudios de organismos internacionales y nacionales expuestos a lo largo de este documento donde se resaltan la persistencia de barreras arquitectónicas y actitudinales en el empleo de PcD.

Diseñar un modelo integral de inclusión laboral

El modelo propuesto integra tres componentes fundamentales:

- **Políticas Formales:** establecimiento y revisión anual de directrices de inclusión.

- **Estrategias Operativas:** ajustes razonables, teletrabajo e incentivos internos.
- **Evaluación y Monitoreo:** KPIs estandarizados (contratación/retención de PcD, clima laboral), análisis avanzados (regresiones, análisis de redes) e informes mixtos trimestrales con casos de éxito y retroalimentación participativa.

Las empresas que logren implementar este enfoque podrían lograr valoraciones de eficacia y mejorar el desempeño global, alineándose con hallazgos de McKinsey sobre el impacto positivo de la diversidad en la rentabilidad.

Recomendaciones

Esta investigación tiene importantes enseñanzas para las universidades: muestra la necesidad de estudiar más a fondo el efecto de ajustes razonables específicos, como las tecnologías de asistencia avanzadas, y de comprobar el modelo integral de en empresas en Colombia. También sugiere crear y mejorar herramientas cualitativas que recojan la experiencia de las personas con discapacidad.

Para las empresas, estos descubrimientos destacan que la verdadera ventaja competitiva se logra al mezclar políticas formales con tácticas operativas, como ajustes razonables, teletrabajo, empleo con apoyo e incentivos internos. También es importante supervisarlas mediante KPIs estandarizados. Sugiero que los gerentes y empresarios primero identifiquen sus barreras específicas usando encuestas y mapeos de infraestructura. Luego, deben priorizar inversiones que sean de bajo costo y alto retorno, como software de lectura y horarios flexibles. Por último, deberían formar alianzas con instituciones gubernamentales y ONG para cofinanciar mejoras arquitectónicas y tecnológicas.

Estas recomendaciones y líneas de investigación buscan cambiar la inclusión laboral de personas con discapacidad en una práctica estratégica sostenible. Esto puede traer beneficios sociales y económicos para las empresas y mejorar el estudio académico sobre la equidad en el trabajo.

Referencias

- Agredo, V., & Estrada, M. P. (2022). Empleabilidad de las personas con discapacidad “una revisión narrativa”: Alternativas desde la inclusión laboral. *Revista CES Derecho*, 13(1), 147-168. <https://doi.org/10.21615/cesder.6308>
- Arenas, A. del P., Porras, J. M. A., Carrillo, E. D. G., & Másmela, T. L. (2022). Ajustes razonables en el entorno laboral: Una aproximación a la prevención inclusiva. *Revista CEA*, 8(18), Article 18. <https://doi.org/10.22430/24223182.2128>
- Aristizábal, K. V., Rodríguez, O., & Blanquiceth, V. A. (2021). Los ajustes razonables: Estrategia de inclusión laboral para las personas con diversidad funcional en Colombia. *Jurídicas CUC*, 17(1), Article 1.
- Banco Mundial. (2021). La inclusión de las personas con discapacidad, clave para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe. *World Bank*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/12/02/la-inclusion-de-las-personas-con-discapacidad-clave-para-el-desarrollo-sostenible-de-america-latina-y-el-caribe>
- Bancolombia. (2008). MEDIDAS Y CANALES PARA ATENCIÓN PRIORITARIA A PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD. https://www.bancolombia.com/wcm/connect/www.bancolombia.com-26918/799dd97d-ce5f-427e-8663-12e7d61906a8/Estructura_archivo_MATRICULA_CUENTAS.xlsx?MOD=AJPERES&CVID=nVQ1NP-
- Bancolombia. (2017). *Guía de Atención Incluyente y Accesibilidad en Sucursales*. Grupo Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/wcm/connect/www.bancolombia.com->

[26918/11481f14-fde2-442c-92b5-ba3eff586bbe/CulturaIncluyente.pdf?MOD=AJPERES&CVID=pdzvZfx&utm](https://doi.org/10.26907/2691811481f14-fde2-442c-92b5-ba3eff586bbe/CulturaIncluyente.pdf?MOD=AJPERES&CVID=pdzvZfx&utm)

- Buckup, S. (2009). The price of exclusion: The economic consequences of excluding people with disabilities from the world of work. *Employment Working Paper*, 43.
- Calle, A., López, A., & Campillay, M. (2021). Inclusión social de las personas con discapacidad visual: Una revisión sistemática cualitativa. *New Trends in Qualitative Research*, 8, 617-629. <https://doi.org/10.36367/ntqr.8.2021.617-629>
- Callejas, H. J., Gómez, S. I., Uribe, S. L., & Vergel, L. C. (2017). Teletrabajo como estrategia de empleabilidad para población con discapacidad. *Revista Ingenio*, 14(1), Article 1. <https://doi.org/10.22463/2011642X.2202>
- Capitán, A. J. O., & García, P. O. (2019). Percepción competencial del emprendimiento en personas con discapacidad. Un estudio comparativo. *Áreas. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 38, Article 38. <https://doi.org/10.6018/areas.386111>
- Cárdenas, F., Ramos, E., Rozo, H., & Hernández, K. (2024). Guía de gobernanza en diversidad, Equidad e Inclusión. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2024/11/Guia-de-gobernanza-DEI.pdf>
- Castellanos, A. M., & Quintana, P. A. (2019). La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. *Espiraes Revista Multidisciplinaria de investigación*, 3(30), Article 30. <https://doi.org/10.31876/er.v3i30.618>
- CultureAlly. (2024). Measuring Progress on DEI: How to Evaluate Your Company's Diversity and Inclusion Efforts. Recuperado de <https://www.cultureally.com/blog/measuring-progress-on-dei-how-to-evaluate-your-companys-diversity-and-inclusion-efforts>

Coalición Colombiana por la Implementación de la CDPD. (2024). *Coalición Colombiana por la Implementación de la CDPD*. <https://sites.google.com/site/coalicionconvencion/>

Cobos, S. T. P. de los. (2022). El modelo social de discapacidad: Un cambio de paradigma y la reforma del artículo 49 CE. *Lex Social: Revista de Derechos Sociales*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.46661/lexsocial.6355>

Congreso de la República - Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*.

Congreso de la República de Colombia. (2007). *Ley 1145 de 2007*.

Congreso de la República de Colombia. (2013). *Ley 1618 de 2013*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52081>

Congreso de la República de Colombia. (2015). *Ley 1752 de 2015*.

Congreso de la República de Colombia. (2019). *Ley 1996 de 2019*.

Consejo para gestión y el desempeño institucional. (2017a). Manual Operativo Sistema de Gestión. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1508252644_ace62198c2ac686891d7127d86f84937.pdf

Cordero, V. (2022). Los ajustes razonables: Un instrumento clave en la tutela antidiscriminatoria de las personas con discapacidad en el trabajo. *Noticias CIELO*, 11, 2.

Correa Montoya, Lucas y Castro Martínez, Marta Catalina. (2016). Discapacidad e inclusión social en Colombia. Informe alternativo de la Fundación Saldarriaga Concha al Comité de Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad. Editorial Fundación Saldarriaga Concha. Bogotá D.C., Colombia. 162p.

https://www.saldarriagaconcha.org/wp-content/uploads/2019/01/pcd_discapacidad_inclusion_social.pdf

DANE. (2023). *El diamante del cuidado frente a la experiencia de la discapacidad en Colombia*.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas-casen/abril-2023-DiscapCuidadores.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH): Indicadores de mercado laboral para la población con discapacidad, agosto–octubre 2023*. Bogotá, Colombia. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHMLPD-ago-oct2023.pdf>

Dixon, S., Hunt, V., Prince, S., & Dolan, K. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*.

McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>

Flores, N. E., Janero, C., Tomsa, R., López, J., & Beltrán, M. (2014). Actitudes, barreras y oportunidades para el empleo de personas con discapacidad intelectual. *International Journal of Developmental and Educational Psychology: INFAD. Revista de Psicología*, 4(1), Article 1.

Fundación Saldarriaga Concha. (2023). La educación en Colombia para la población con discapacidad: Realidades y retos. *Fundación Saldarriaga Concha*. <https://www.saldarriagaconcha.org/la-educacion-en-colombia-para-la-poblacion-con-discapacidad-realidades-y-retos/>

Garavito, D. (2014). *La inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral colombiano, una acción conjunta*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/51854>

Giraldo, M. P. (2024). *Diversidad e inclusión laboral*. Portal EPM.
<https://www.epm.com.co/institucional/linkedin/diversidad-e-inclusion-laboral/>

Gómez, N. E., Pérez, A. L., López, D. M., & Medina, M. F. (2020). Personas con discapacidad: Barreras de acceso al empleo y algunas alternativas de inclusión en Colombia. *Revista CES Derecho*, 11(2), Article 2. <https://doi.org/10.21615/cesder.11.2.1>

González, J. A. (2022). Los ajustes razonables como medida de integración laboral de las personas con discapacidad. *Revista de Derecho*, 23(1), 187-213.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill Companies, Inc. DF. México.

Huerta, C. I., Lara, B., Almaraz, B. A., Meza, S. O., Gutiérrez, S., & Macías, F. (2021). Paradigmas de la discapacidad y su vigilancia epistemológica. *Revista Argentina de Educación Superior: RAES*, 23, 119-135.

Mesa, M. (2016). *Inclusión laboral para personas con capacidades diferentes en las empresas colombianas una estrategia de responsabilidad social* [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/items/437cc088-6976-469d-9a39-5d8217f6dc37>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). *Política Pública Integral para Personas con Discapacidad*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/politica-publica-discapacidad-2013-2022.pdf>

Ministerio del trabajo. (2017). Guía para el proceso de inclusión laboral.
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59111836/GUIA+PARA+EL+PROCE>

SO+DE+INCLUSION+LABORAL+DE+PCD.pdf/1d8631c0-58d5-8626-69cb-780b169fcd7?version=1.0

Neves, J. (2020). *Introducción al Derecho del Trabajo*. Fondo Editorial de la PUCP.

Office Of Disability Employment Policy. (n.d.). *Performance Management and Employees with Disabilities*. Performance management and employees with disabilities. <https://askjan.org/articles/Performance-Management-and-Employees-with-Disabilities.cfm>

Organización Mundial de la Salud, y Organización Panamericana de la Salud. (2018). Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud. *EMC - Kinesiterapia - Medicina Física*, 39(1), 1-6. [https://doi.org/10.1016/S1293-2965\(18\)88602-9](https://doi.org/10.1016/S1293-2965(18)88602-9)

Organización internacional de trabajo. (2021). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_844928.pdf

Porras, M. S. (2023). Las medidas de ajuste razonable como canon de legalidad de las decisiones empresariales. *e-Revista Internacional de la Protección Social*, 304-319. <https://doi.org/10.12795/e-RIPS.2023.mon.17>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s. f.). *Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para empresas*.

<https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/GTM/GUIA%20INTEGRADA%20y%20ME DIADA.pdf>

- Pupiales, B. E., & Cordoba, L. (2016). La Inclusión laboral de personas con discapacidad: Un estudio etnográfico en cinco Comunidades Autónomas de España. *Archivos de Medicina (Manizales)*, 16(2), Article 2. <https://doi.org/10.30554/archmed.16.2.1720.2016>
- Sánchez, J. L., Sánchez, D. E., & Zapata, H. del C. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: Una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 9(18), 93-110.
- Serrano, C. P., Ramírez, C., Abril, J. P., Ramón, L. V., Guerra, L. Y., & Clavijo, N. (2013). Barreras contextuales para la participación de las personas con discapacidad física: Discapacidad y barreras contextuales. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 45(1), Article 1.
- Tashakkori, A. y Teddlie, C. Eds.. (2003). Manual de métodos mixtos en investigación social y del comportamiento. Thousand Oaks: Sage Publications. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=F8BFOM8DCKoC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Handbook+of+mixed+methods+in+social+%26+behavioral+research&ots=gSiQBBqzNk&sig=nFDTw4B3zKb-_kP56vBzwZEEvC8 - v=onepage&q&f=false
- Valle, M. S., Abad, M. V., & Barrio, T. V. (2022). Las barreras invisibles para las personas con discapacidad en el sector de la comunicación. *Revista Prisma Social*, 36, Article 36.
- Vargas, J. A., & Sánchez, W. (2021). Emprendimiento como alternativa de inclusión laboral en personas con discapacidad en Latinoamérica: Una revisión sistemática entre los años 2010 - 2020. *INNOVA Research Journal*, 6(3), 2.

World bank group. (2025). *Disability inclusion overview*. World Bank.
<https://www.worldbank.org/en/topic/disability?utm>

Wynn, A., & Correll, S J. (2018, January 1). Combating Gender Bias in Modern Workplaces.
Handbooks of sociology and social research, 509- 521. LastpaperIJRESM_V7_I5_12.pdf