



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON
DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA:
IMPACTO EN EL DESEMPEÑO
ORGANIZATIVO Y EN EL CLIMA
LABORAL**

Autor: Gabriela Abati Lopez
Director: Anitha Srinivasan

MADRID Marzo 2026

Índice

1. Introducción.....	5
1.1. Estado de la cuestión: contexto y relevancia del tema.....	5
1.2. Objetivos y problema de investigación.....	5
1.3. Metodología	6
1.4. Estructura del trabajo	7
2. Marco teórico	9
2.1. Definiciones: ¿Qué es la discapacidad y qué es la inclusión laboral?	9
2.2. Revisión de la literatura	12
3. Análisis empírico.....	19
3.1. Cómo medir la inclusión de personas con discapacidad: Índice de Inclusión (Etapa 1) ..	20
3.2. Cómo medir la productividad laboral (Etapa 2).....	26
3.3. Correlación inclusión-productividad (Etapa 3)	27
4. Resultados	29
4.1. Evolución del índice de inclusión laboral (2014-2024).....	29
4.2. Inclusión laboral y clima organizativo: evidencia indirecta	30
4.3. Inclusión laboral y productividad: análisis correlacional	31
5. Conclusiones y recomendaciones.....	34
5.1. Resumen de conclusiones.....	34
5.2. Recomendaciones para las empresas y políticas públicas.....	35
5.3. Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación	36
6. Referencias bibliográficas.....	37

Índice de tablas

Tabla 1 – Resumen de literatura analizada.....	16
Tabla 2 - Indicadores de inclusión laboral de las personas con discapacidad en España	22
Tabla 3 - Variables de inclusión de personas discapacitadas normalizada.....	25
Tabla 4 - PIB real por persona ocupada (España)	27

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Brecha de empleo respecto a la población sin discapacidad en España.....	23
Gráfico 2 - Índice de inclusión laboral de personas discapacitadas (España, 2018-2024).....	26
Gráfico 3 - Relación entre el índice de inclusión laboral de personas discapacitadas y la productividad.....	28

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado analiza la inclusión laboral de las personas con discapacidad en España y su impacto en el desempeño organizativo y el clima laboral durante el período 2014–2024. El objetivo es determinar si una mayor inclusión está relacionada con mejores resultados económicos y organizativos en las empresas.

Para ello, se adopta un enfoque cuantitativo basado en datos oficiales (INE, Eurostat y OCDE). La aportación más relevante de este trabajo es la creación del Índice de Inclusión de Personas con Discapacidad (IID), que integra indicadores de acceso al empleo, brecha laboral y estabilidad contractual. Posteriormente, se analiza su relación con la productividad laboral medida como PIB real por persona ocupada.

Los resultados muestran una mejora progresiva de la inclusión desde 2021, especialmente en términos de estabilidad en el empleo, aunque persiste una brecha significativa respecto a la población sin discapacidad. No se observa una relación clara entre inclusión y productividad en el conjunto del período, pero sí una asociación positiva en los años posteriores a la pandemia.

Se concluye que la inclusión laboral no es solo una cuestión ética o legal, sino que puede estar alineada con un mejor desempeño organizativo en determinados contextos.

Palabras clave: inclusión laboral, discapacidad, productividad, desempeño organizativo, clima laboral.

ABSTRACT

This paper examines the labour inclusion of people with disabilities in Spain and its impact on organizational performance and workplace climate over the period 2014–2024. The objective is to assess whether higher levels of inclusion are associated with improved economic and organizational outcomes.

A quantitative approach is adopted using official data (INE, Eurostat, and OECD). The major contribution of this paper is the creation of a Disability Labour Inclusion

Index (DLII), which combines indicators of employment access, employment gap, and job stability. The relationship between inclusion and labour productivity, measured as real GDP per employed person, is then analysed.

Results show a progressive improvement in inclusion from 2021 onwards, particularly in job stability, although a significant employment gap remains. No clear relationship is found for the entire period, but a positive association appears in the post-pandemic years.

The study concludes that labour inclusion is not only an ethical or legal issue but may also be aligned with improved organizational performance under certain conditions.

Keywords: labour inclusion, disability, productivity, organizational performance, workplace climate.

1. Introducción

1.1. Estado de la cuestión: contexto y relevancia del tema

En los últimos años, la inclusión laboral de las personas con discapacidad ha dejado de ser un tema secundario para convertirse en un asunto central tanto en la sociedad como en las empresas. Cada vez se habla más de diversidad, igualdad de oportunidades y responsabilidad social corporativa (RSC), pero la realidad es que aún **hay una gran diferencia entre lo que se dice y lo que se hace**.

En España, las personas con **discapacidad todavía tienen más dificultades para encontrar trabajo** que el resto de la población. Las tasas de actividad y empleo son mucho más bajas, y la brecha laboral sigue siendo amplia. Esto muestra que, aunque las leyes han avanzado en derechos y en la igualdad formal, la inclusión real en el mercado laboral no se ha logrado por completo.

Al mismo tiempo, las empresas están cambiando. Hoy en día no solo se valora el beneficio económico, sino también el impacto social, la sostenibilidad y la gestión responsable del talento. En este contexto, surge una pregunta importante: **¿la inclusión laboral es solo una obligación legal y ética, o también puede ser una ventaja para la empresa?**

Este trabajo parte de esa idea. La inclusión de personas con discapacidad no debe verse solo como una medida de **justicia social**, sino también como un factor que puede influir en el **ambiente laboral**, el **compromiso de los empleados** y, en última instancia, en el **desempeño de la organización**. Analizar esta relación es especialmente importante en un momento en que las empresas buscan modelos de gestión más sostenibles y humanos.

Por eso, estudiar la inclusión laboral desde dos perspectivas (social y económica) ayuda a comprender mejor su verdadero alcance e impacto en las organizaciones.

1.2. Objetivos y problema de investigación

Aunque la inclusión laboral recibe cada vez más atención, todavía no se sabe bien cómo afecta al funcionamiento de las empresas. Muchas veces se piensa que “incluir” es **algo positivo**, pero **no siempre se explica por qué ni se mide su impacto** en aspectos como la productividad o el ambiente laboral.

El problema de investigación que plantea este trabajo es:

¿En qué medida la inclusión laboral de personas con discapacidad influye en el desempeño organizativo y en el ambiente laboral en España?

A partir de esta pregunta general, se plantean varios objetivos específicos:

- Examinar la **evolución de la inclusión laboral de las personas con discapacidad** en España durante el período 2014–2024.
- Medir el nivel de inclusión usando datos cuantitativos como la **tasa de empleo, la brecha laboral y la estabilidad en el empleo**.
- Construir un **Índice de Inclusión Laboral (IID)** que sintetice distintos indicadores cuantitativos relacionados con acceso, estabilidad y calidad del empleo.
- Estudiar la **relación entre la inclusión laboral y la productividad económica**.
- Reflexionar sobre **cómo la estabilidad y la calidad del empleo pueden afectar el ambiente laboral**, apoyándose en la literatura existente

Este enfoque combina una visión social con un análisis económico y organizativo para dar una perspectiva más completa.

1.3. Metodología

Para responder a la pregunta de investigación, este trabajo usa un **enfoque cuantitativo y descriptivo**. Se basa en estudios empíricos realizados y recientes (publicados desde 2018) a nivel mundial, así como en fuentes internacionales como la OCDE y Eurostat, y en lo que se refiere a España, en datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Los informes utilizados se obtuvieron mediante una búsqueda sistemática en

internet, principalmente a través de Google (www.google.es) y Google Scholar ([Google Académico](#)), utilizando palabras clave relacionadas con el tema en español e inglés. Las palabras clave utilizadas en la búsqueda fueron: *tasa de actividad, tasa de empleo, inclusión laboral, mercado de trabajo, discapacidad y empleo, barreras de acceso al empleo, políticas de empleo, integración laboral, y exclusión social.*

También se buscaron sus equivalentes en inglés, como: *labour force participation rate, employment rate, labour inclusion, employment of people with disabilities, labour market barriers, active labour market policies y social inclusion.*

Se aplicaron criterios de selección basados en la actualidad de los documentos (desde 2018) y en la fiabilidad de la fuente, priorizando informes de organismos oficiales, instituciones reconocidas y consultoras especializadas.

Tras una revisión preliminar, se seleccionaron únicamente aquellos documentos que aportaban datos y análisis directamente relacionados con los objetivos del estudio.

Por su parte, para el análisis empírico se han utilizado fundamentalmente bases de datos del Instituto Nacional de Estadística de los últimos 10 años disponibles (2014-2024), en concreto:

- EPD: Empleo de Personas con Discapacidad
- SPD: Salarios de las Personas con Discapacidad
- VLDP: Vida laboral de las personas con Discapacidad

Asimismo, se han utilizado datos de fuentes internacionales: World Bank, International Labour Organization (ILO) y Eurostat, así como de la OECD (2025).

1.4. Estructura del trabajo

La estructura del trabajo es la siguiente:

- **Marco teórico (Capítulo 2):** se presenta un marco teórico que explica los conceptos de discapacidad y de inclusión laboral en las empresas, tal como se van a trabajar posteriormente. Este capítulo comprende también

una revisión de la literatura en la que se revisan diversos estudios recientes que analizan la relación entre inclusión, productividad y ambiente laboral. Se han buscado estudios cuantitativos y de análisis de datos, y se han analizado un total de **9 artículos y 4 informes de entidades públicas y universidades**. Aun así, es evidente la falta de estudios en España que relacionen la inclusión de personas discapacitadas con el desempeño o el clima laboral (objetivo de este trabajo).

- **Análisis empírico (Capítulo 3):** con objeto de aportar datos en esta falta de estudios disponibles, este trabajo realiza un análisis empírico con datos obtenidos de internet (fundamentalmente del INE) y para un periodo de 10 años (2014-2024), que consiste en la **creación propia de un índice de inclusión laboral de personas con discapacidad**, a partir de varios indicadores y estadísticas disponibles. Para relacionar la inclusión con el desempeño organizacional, se realiza un análisis de correlación de Pearson entre este índice de inclusión y la productividad.
- El **Capítulo 4 (Resultados)** elabora una síntesis de los resultados empíricos a los que se ha llegado y se sacan conclusiones a partir de estos resultados.
- Finalmente (**Capítulo 5, Conclusiones y Recomendaciones**), se analiza hasta qué punto el trabajo responde a la pregunta de investigación y al objetivo perseguido, y se ofrecen algunas recomendaciones desde los puntos de vista empresarial e institucional.

En conjunto, el trabajo busca dar una **visión clara y ordenada sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad, combinando teoría y datos reales para entender mejor su impacto en las organizaciones.**

2. Marco teórico

Este capítulo tiene como objetivo realizar un **repaso teórico de los principales conceptos sobre la discapacidad y la inclusión laboral, así como de su relación con el funcionamiento de las empresas**. Se describen los conceptos de discapacidad e inclusión, básicos para el desarrollo posterior de este trabajo. Por último, se presentan distintas teorías organizativas que ayudan a comprender cómo la inclusión puede influir en el ambiente laboral, la motivación y el rendimiento en las organizaciones.

2.1. Definiciones: ¿Qué es la discapacidad y qué es la inclusión laboral?

Concepto de discapacidad

La forma de entender la discapacidad ha cambiado mucho en las últimas décadas. Durante mucho tiempo, se enfocó casi exclusivamente en la persona. Pero, poco a poco, se ha sumado una visión más amplia que también considera el entorno social, organizativo y cultural en el que vive el individuo (Barnes & Mercer, 2010). A continuación, se detallan los tres modelos de entender la discapacidad:

- i. El enfoque tradicional fue el **modelo médico o rehabilitador**, que predominó durante gran parte del siglo XX. En este modelo, la discapacidad se veía como una deficiencia, enfermedad o limitación personal. Se pensaba que debía tratarse o compensarse con intervenciones médicas, rehabilitación o adaptaciones específicas (Barnes & Mercer, 2010). Según este modelo, el problema estaba principalmente en la persona y el entorno tenía un papel menos importante.
- ii. En contraste con esta visión aparece el **modelo social** de la discapacidad, desarrollado desde los años setenta. Este enfoque sostiene que la discapacidad no solo radica en la condición individual, sino también en las barreras que la sociedad impone. Estas dificultan que las personas participen en condiciones de igualdad (Oliver, 1996). Desde esta perspectiva, las barreras arquitectónicas, comunicativas, actitudinales u

organizativas son las principales causas de la exclusión social y laboral.

- iii. Más recientemente, se ha consolidado el **modelo biopsicosocial**, que combina elementos de los modelos médico y social. Este enfoque reconoce que la discapacidad es el resultado de la interacción entre una condición de salud y el contexto físico y social en el que se encuentra la persona. Da importancia tanto a los factores individuales como a los estructurales (Jurado-Carballo & Quintana-García, 2025).

En España, este cambio en la forma de pensar se refleja en las leyes y las políticas. La adopción del enfoque social y de derechos humanos ha supuesto una adaptación legislativa progresiva. Por ejemplo, la Ley General de Discapacidad (LGD)¹ y la ratificación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU ha reforzado una visión basada en la igualdad de oportunidades, la participación y la no discriminación, alejándose de un enfoque solo asistencial (Odismet²-Fundación ONCE, 2024; INE, 2024).

A pesar de estos avances legales, **los datos muestran que hay grandes desigualdades en el trabajo.** En España, la tasa de actividad³ de las personas con discapacidad es de alrededor del 35,5 %, frente al 78,5 % de la población sin discapacidad. La tasa de empleo⁴ está cerca del 29% en personas con discapacidad, frente al 69,70 % del resto de la población (INE, 2024). Estas cifras evidencian el gran reto que existe todavía para lograr una inclusión laboral real.

Concepto de inclusión laboral

La inclusión laboral es el proceso de garantizar que todas las personas, especialmente aquellas en situación de vulnerabilidad o discriminación, tengan igualdad de oportunidades para acceder, permanecer y progresar en el empleo en condiciones dignas y equitativas. También deben tener acceso a

¹ Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, publicado en el BOE núm. 289, de 3 de diciembre de 2013

² Odismet: Observatorio sobre discapacidad y mercado de trabajo en España

³ La **tasa de actividad** es el porcentaje de personas en edad de trabajar que están ocupadas o buscando empleo activamente. Más adelante en el trabajo se detalla cómo se calcula esta tasa.

⁴ La **tasa de empleo** es el porcentaje de personas en edad de trabajar que están efectivamente ocupadas.

las adaptaciones necesarias para hacer bien su trabajo (International Labour Organization, 2015). Este concepto se basa en principios como el trato igualitario, la accesibilidad para todos, la eliminación de obstáculos y el valor de la diversidad en la empresa.

Los **beneficios de la inclusión laboral** se observan en distintos niveles. Desde un punto de vista social, contribuye a que las personas con discapacidad sean más **independientes, mejoren su calidad de vida y participen activamente** en la sociedad (Jurado-Carballo & Quintana-García, 2025). Desde la perspectiva de las empresas, la inclusión aporta una mayor variedad de talento, un mejor ambiente de trabajo y una mayor capacidad para innovar. Algunos estudios muestran que las empresas inclusivas tienen empleados más comprometidos y menor rotación de personal (Odismet-Fundación ONCE, 2024), lo cual se analizará más adelante en este trabajo.

En **España, la inclusión laboral** de las personas con discapacidad en las empresas está respaldada por **leyes específicas**. Entre las más importantes están la Ley 13/1982⁵ (LISMI), la Ley 51/2003⁶ sobre igualdad de oportunidades y accesibilidad universal, y la Ley 26/2011⁷, que fortalece el derecho al empleo de este grupo. Además, entidades como el Real Patronato sobre Discapacidad, la Fundación ONCE y el CERMI⁸ han promovido iniciativas y documentos que ayudan a las empresas a aplicar políticas inclusivas (Odismet-Fundación ONCE, 2024; INE, 2024).

Sin embargo, los datos muestran que la **presencia de personas con discapacidad en el empleo sigue siendo baja**. En 2022, solo el 1,72 % de los contratos firmados fueron para este colectivo, aunque las personas con discapacidad representen cerca del 6,31 % de la población total (INE, 2024).

⁵ Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos, publicada en el BOE no. 103 de 30 de abril de 1982

⁶ Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, publicada en el BOE no. 289 de 3 de diciembre de 2003

⁷ Ley 26/2011, de 1 de agosto, de adaptación normativa a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, publicada en el BOE no. 184 de 2 de agosto de 2011

⁸ Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad

Esto indica que, aunque la legislación parece avanzada en aspectos de inclusión, su aplicación en las empresas todavía presenta carencias importantes.

Desde el punto de vista de la **empresa, avanzar hacia la inclusión laboral requiere políticas internas claras, formación y sensibilización de los equipos, adaptación de los espacios de trabajo y la creación de puestos inclusivos**. También es clave brindar apoyo personalizado y revisar de forma continua las medidas para asegurar que funcionen bien (International Labour Organization, 2015).

2.2. Revisión de la literatura

A continuación se revisan diversos estudios sobre la inclusión laboral de las personas con discapacidad y su impacto en las empresas. La idea es analizar qué dicen las investigaciones publicadas entre 2018 y 2025, tanto a nivel internacional como en España, y comprobar si la inclusión influye realmente en aspectos como la productividad, la rentabilidad o el clima laboral. También se señalan las principales conclusiones y los temas que todavía necesitan más investigación, sobre todo en el contexto español.

Durante los últimos años, la investigación sobre la inclusión laboral de las personas con discapacidad ha evolucionado significativamente. Al principio, los estudios se **enfocaban en el acceso al empleo y la inserción básica en el trabajo**. Sin embargo, los estudios más recientes también analizan **cómo la inclusión afecta aspectos de las organizaciones, como la productividad, la rentabilidad, la reputación corporativa y el ambiente laboral** (Shore et al., 2011; Findler et al., 2007; Schur et al., 2005).

Entre 2018 y 2025, ha aumentado notablemente el número de publicaciones que examinan cuantitativamente la relación entre la diversidad funcional y el rendimiento empresarial. Estos estudios muestran que la inclusión no solo es un valor ético o legal, sino que también tiene un papel estratégico y económico importante para las empresas (van Berkel & Breit, 2025).

Esta tendencia se debe a varios factores:

- La **consolidación del enfoque de derechos humanos** tras la Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su aplicación en las políticas europeas y nacionales.
- La **mayor importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC)** como estrategia en la gestión empresarial.
- La **disponibilidad creciente de bases de datos y métodos cuantitativos** ha permitido analizar con mayor detalle variables como la productividad, la satisfacción laboral o el desempeño organizativo en relación con la inclusión (Schur et al., 2005).

En España, la evidencia se ha fortalecido gracias a los informes periódicos del INE, y los estudios de la Fundación ONCE.

Inclusión laboral y desempeño organizativo

Los artículos analizados sugieren la idea de que la **inclusión laboral de personas con discapacidad puede tener efectos positivos en los resultados empresariales**, siempre que se implemente bien y se acompañe de políticas de gestión inclusiva (Finder et al., 2007; Shore et al., 2011).

En España, los datos del INE (2024) muestran que, aunque las tasas de empleo de este grupo siguen siendo bajas, **las empresas que cumplen** la Ley General de Discapacidad o tienen programas de empleo protegido presentan mayor **estabilidad laboral y menos absentismo**. Además, el Observatorio sobre discapacidad y Mercado de Trabajo en España (Odismet-Fundación ONCE, 2024) la **productividad media** en los Centros Especiales de Empleo ha subido un **14%** en diez años, gracias en gran parte a la incorporación de tecnología y a una gestión más profesional.

Desde un punto de vista comparativo, van Berkel y Breit (2025) señalan que las empresas europeas que **incluyen la inclusión en su estrategia de recursos humanos logran mejoras constantes en la eficiencia operativa** y en la **reputación corporativa**.

Además, el estudio de Jurado-Caraballo y Quintana (2025), hecho con

empresas españolas, muestra que las que **empresas que tienen políticas inclusivas efectivas tienen una rentabilidad económica mayor**. El ROA sube un 2,3% en comparación con las empresas que no tienen estas medidas, incluso cuando se controla el tamaño y el sector.

En resumen, existen varios factores que explican cómo la inclusión mejora el desempeño organizativo:

- El **clima organizativo inclusivo**, que aumenta el compromiso y reduce conflictos internos (Shore et al., 2011);
- El **liderazgo inclusivo**, que fomenta la confianza y la cooperación (Boekhorst, 2021); y
- El **apoyo organizacional percibido**, que mejora la satisfacción laboral y las ganas de seguir en la empresa (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014).

Estos resultados muestran que la inclusión, por sí sola, no garantiza mejores resultados. Debe ir acompañada de una buena gestión y una cultura organizativa coherente.

Inclusión laboral y clima laboral

Investigaciones como las de Shore et al. (2011) y Findler et al. (2007) muestran que la **diversidad bien gestionada está relacionada positivamente con el compromiso laboral y la satisfacción general** de los empleados. En la misma línea, el Libro Blanco sobre Empleo y Discapacidad (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2023) señala que **los ambientes laborales inclusivos tienen menos rotación y absentismo**, y un clima organizativo más positivo tanto para empleados con discapacidad como para quienes no la tienen.

Además, la inclusión laboral no solo influye en el clima laboral, sino también en el **bienestar psicológico de los trabajadores**. Zhou et al. (2017) concluyen que el sentido de pertenencia y la autonomía percibida son mediadores clave entre la inclusión y el bienestar psicológico.

Estudios de la Universidad de Deusto (2022) y la Universidad Oberta de

Catalunya (2024) muestran que las personas con discapacidad que trabajan en entornos inclusivos tienen **niveles más altos de satisfacción y menos estrés laboral**, gracias al apoyo organizacional y a la aceptación social que perciben.

El caso español: Políticas y cumplimiento normativo

El caso español tiene características específicas que permiten estudiar cómo interactúan las políticas públicas, la cultura empresarial y los resultados organizativos.

La Ley General de Discapacidad⁹ obliga a las empresas con **más de 50 trabajadores a reservar al menos el 2% de sus puestos** a personas con discapacidad. Sin embargo, según los datos del informe “Ibex y Discapacidad” de la Fundación Bequal (Fundación Bequal, 2024), sólo el 49% de las empresas del IBEX manifiesta cumplir con esta obligación. Aun así, el número de contratos ha crecido y superó los 120.000 en 2024 (Odismet-Fundación ONCE, 2024).

Las empresas que cumplen la norma suelen tener **políticas de recursos humanos más avanzadas y ambientes de trabajo más colaborativos**. Según la Odismet (Fundación ONCE), (2024), el **63% de las empresas con programas inclusivos notan mejoras en su reputación** y en el compromiso de sus empleados.

Los **Centros Especiales de Empleo** siguen siendo importantes en España, empleando a más de 100.000 personas con discapacidad y logrando altos niveles de estabilidad laboral y satisfacción (Odismet-Fundación ONCE, 2024).

Entre las investigaciones más destacadas en España están los trabajos ya mencionados de Jurado-Caraballo y Quintana (2025), que confirman una relación **positiva entre inclusión y rentabilidad**, y Cortés et al. (2020), que muestran mejoras en el compromiso y la satisfacción en el sector público tras aplicar políticas inclusivas.

⁹ Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, publicado en el BOE núm. 289, de 3 de diciembre de 2013

Además, el **Observatorio de Discapacidad de la UOC (2023)** aporta datos a largo plazo sobre la mejora del bienestar y del ambiente laboral en empresas que mantienen programas de inclusión.

Tabla 1 – Resumen de literatura analizada

Autor / Año	Aplicación	¿Qué analiza?	Principales aportaciones
Schur, Kruse y Blanck (2005)	Inclusión laboral y desempeño organizativo	Cultura corporativa e inclusión	Las culturas inclusivas se asocian con mayor compromiso y menor conflictividad interna; la inclusión puede favorecer el desempeño organizativo si está bien gestionada.
Findler et al. (2007)	Inclusión laboral y desempeño organizativo	Diversidad, inclusión y resultados organizativos	La inclusión mejora satisfacción y compromiso, variables relacionadas indirectamente con el rendimiento empresarial.
Jurado-Caraballo & Quintana-García (2025)	Inclusión laboral y desempeño organizativo	Inclusión, rentabilidad y reputación	Las empresas con políticas inclusivas estructuradas presentan mejores resultados económicos y reputacionales.
Van Berkel & Breit (2025)	Inclusión laboral y desempeño organizativo	Inclusión estratégica en RRHH	Integrar la inclusión en la estrategia empresarial mejora eficiencia operativa y posicionamiento corporativo.
Boekhorst (2021)	Inclusión laboral y desempeño organizativo	Liderazgo inclusivo	El liderazgo inclusivo es clave para transformar la diversidad en resultados organizativos positivos.
Kulkarni & Lengnick-Hall (2014)	Inclusión laboral y desempeño organizativo	Apoyo organizacional y barreras laborales	El apoyo organizacional percibido mejora la integración, satisfacción y permanencia en la empresa.
Cortés y Cisterna (2020)	Inclusión laboral y desempeño organizativo	Políticas inclusivas en sector público	La implementación de políticas inclusivas mejora compromiso y satisfacción laboral.
Shore et al. (2011)	Inclusión laboral y clima laboral	Concepto de inclusión y pertenencia	La inclusión implica pertenencia y valoración; aumenta el compromiso organizacional.
Zhou et al.	Inclusión laboral y	Justicia	La percepción de justicia media la relación

Autor / Año	Aplicación	¿Qué analiza?	Principales aportaciones
(2017)	clima laboral	organizativa y bienestar	entre inclusión y bienestar emocional.
Universidad de Deusto (2022)	Inclusión laboral y clima laboral	Empleo con apoyo	El acompañamiento profesional reduce estrés y mejora integración laboral.
Odismet-Fundación ONCE (2024)	El caso español: Políticas y cumplimiento normativo	Programas empresariales de inclusión	Las empresas con programas inclusivos perciben mejoras en reputación y compromiso interno.
OECD (2010)	El caso español: Políticas y cumplimiento normativo	Discapacidad y mercado laboral	Señala la necesidad de reducir barreras estructurales y mejorar calidad del empleo.
OIT (2015)	El caso español: Políticas y cumplimiento normativo	Trabajo decente e inclusión	La calidad y estabilidad del empleo son condiciones necesarias para una inclusión real.

Algunas conclusiones para el análisis empírico posterior

La revisión de los artículos realizada en este capítulo permite extraer varias conclusiones importantes que sirven de base para el análisis empírico posterior de este trabajo. En general, los estudios revisados coinciden en que **la inclusión laboral de las personas con discapacidad debe abordarse no solo desde una perspectiva social o legal, sino también considerando sus posibles impactos económicos y productivos**, tanto a nivel microeconómico (empresa) como macroeconómico (economía en general) (OECD, 2010; OIT, 2015).

En cuanto a la evidencia empírica, la mayoría de los estudios analizados identifican **efectos positivos relacionados con la estabilidad laboral, la reducción del absentismo o el aumento del compromiso organizacional** (Schur, Kruse y Blanck, 2005; Schur).

Un aspecto clave de la revisión es la **falta de datos comparables y uniformes**.

Esto hace especialmente complicado ver cómo **la inclusión laboral afecta la productividad a grandes niveles, como a nivel sectorial, regional o nacional**. Muchos estudios usan encuestas específicas, **muestras pequeñas o contextos muy concretos**. Esto dificulta aplicar sus resultados de forma general (OECD, 2010; OIT, 2015). También faltan estudios que unan datos de discapacidad con indicadores macroeconómicos comunes, como el PIB por trabajador o el valor añadido por empleado.

Por eso, este trabajo busca **aportar datos reales** usando fuentes oficiales. Como el análisis debe ser cuantitativo, se usará bases de datos nacionales e internacionales. La **meta es encontrar relaciones claras y, si es posible, asociaciones estadísticas entre la inclusión laboral de personas con discapacidad y la productividad de las empresas**.

El análisis empírico tendrá dos partes. **Primero, se realizará un análisis descriptivo** con tablas y gráficos para mostrar la situación del empleo de las personas con discapacidad: tasas de empleo y desempleo, brecha laboral, porcentaje de contratos indefinidos entre el colectivo de personas con discapacidad, porcentaje de contratos a tiempo completo y su evolución en el tiempo (INE, 2023). **Segundo, se estudiará la relación** entre estos datos y variables económicas de productividad.

3. Análisis empírico

Basado en el marco teórico de los capítulos anteriores, en este apartado se desarrolla un método empírico que incluye la **creación propia de un índice de inclusión de personas con discapacidad (que llamaremos IID)**, cuyo objetivo es buscar **qué relación existe entre** una mayor o menor **inclusión laboral** de personas con discapacidad y una mayor o menor **productividad** en la empresa.

Adicionalmente, se buscará la **relación entre la inclusión y el clima laboral**, lo que dará una respuesta completa a la pregunta planteada, que recordamos aquí: *¿En qué medida la inclusión laboral de personas con discapacidad influye en el desempeño organizativo y en el ambiente laboral en España?*

El análisis se realiza a nivel nacional (España) y utiliza únicamente fuentes estadísticas oficiales, lo que asegura la fiabilidad, la uniformidad y la comparabilidad de los datos.

Las principales fuentes usadas son:

- **Instituto Nacional de Estadística (INE)**: datos sobre el empleo de personas con discapacidad, basados en la Encuesta de Población Activa (EPA).
- **Eurostat y OCDE**: datos sobre la productividad laboral, medidos mediante el PIB real por persona ocupada.

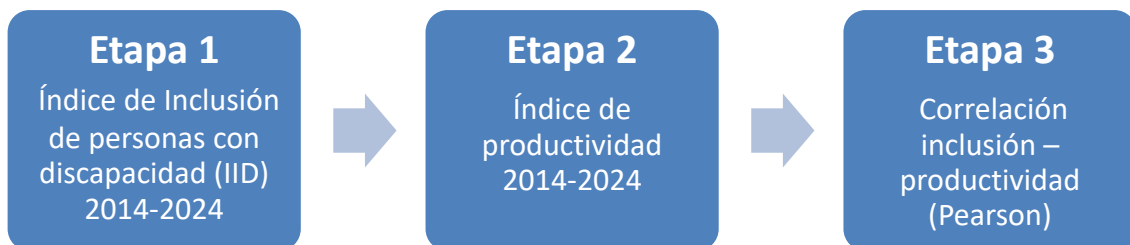
El período analizado va de 2014 a 2024, lo que permite estudiar la evolución de la inclusión laboral antes, durante y después de la crisis causada por la COVID-19, así como los posibles cambios estructurales y diferencias entre etapas económicas.

El análisis empírico se realiza en **tres etapas**:

1. **Medir la inclusión**. No existe una medida específica de la inclusión de **personas discapacitadas, pero sí variables que influyen: brecha salarial, nivel de contratación indefinida vs. contratos temporales en personas con discapacidad, y contratación a jornada completa vs.**

jornada parcial. Utilizando estas variables y su evolución en el periodo 2014-2024, se ha **creado un Índice de Inclusión de Personas con Discapacidad (IID)** que nos servirá como indicador numérico para medir la inclusión de este colectivo.

- 2. Medir la productividad laboral.** El índice de productividad, que según la literatura revisada, puede inferirse del PIB por empleado.
- 3. Relacionar inclusión con productividad.** Para ello se ha utilizado el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de inclusión y la productividad laboral.



3.1. Cómo medir la inclusión de personas con discapacidad: Índice de Inclusión (Etapa 1)

Para medir el nivel de inclusión laboral de las personas con discapacidad, como se ha comentado anteriormente, en este trabajo se crea un “Índice de Inclusión de Personas con Discapacidad” que llamaremos IID, que integra varios indicadores cuantitativos que reflejan distintos aspectos de su integración en el mercado laboral:

1. Brecha de empleo de la población con discapacidad¹⁰. Este indicador muestra la desigualdad relativa en el mercado laboral entre las personas con discapacidad y las personas sin discapacidad. Se calcula como:

$$\begin{aligned} & \textit{Brecha de empleo población con discapacidad} \\ & = \textit{Tasa de empleo de población SIN discapacidad} \\ & - \textit{Tasa de empleo de población CON discapacidad} \end{aligned}$$

¹⁰ Para la elaboración de estadísticas, el INE define población con discapacidad aquellas personas con un grado de discapacidad superior o igual al 33% y asimilados según el RD Legislativo 1/2013

Definamos bien a qué se refieren y cómo se calculan estas tasas de empleo:

- **Tasa de empleo de personas sin discapacidad¹¹**: porcentaje de personas sin discapacidad en edad de trabajar que están empleadas. La fórmula utilizada es:

$$\begin{aligned} & \textit{Tasa de empleo personas SIN discapacidad} \\ &= \frac{\textit{Número de personas SIN discapacidad ocupadas}}{\textit{Total número de personas SIN discapacidad en edad laboral}} \times 100 \end{aligned}$$

- **Tasa de empleo de las personas con discapacidad**: mide el acceso al empleo de las personas con discapacidad. Se mide como el porcentaje de personas con discapacidad en edad de trabajar que están empleadas. La fórmula utilizada es:

$$\begin{aligned} & \textit{Tasa de empleo personas CON discapacidad} \\ &= \frac{\textit{Número de personas CON discapacidad ocupadas}}{\textit{Total número de personas CON discapacidad en edad laboral}^{12}} \times 100 \end{aligned}$$

2. Porcentaje de contratos indefinidos entre personas con discapacidad, que refleja la **estabilidad laboral**.

3. Porcentaje de empleo a jornada completa, usado como indicador de **calidad del empleo**.

Estos indicadores permiten analizar diversos aspectos clave de la inclusión de las personas discapacitadas, como la participación laboral, o la estructura y estabilidad de sus empleos.

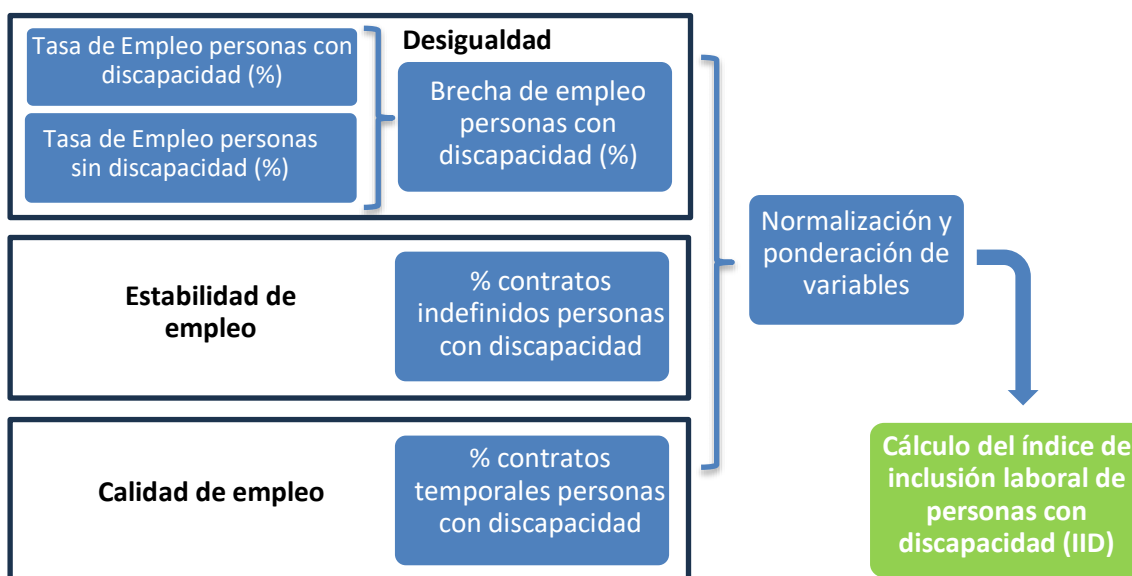
¹¹ Es preciso diferenciar la tasa de empleo de las personas sin discapacidad de la tasa de empleo total. La tasa de empleo total se refiere al cociente entre el número total de personas ocupadas entre el número total de personas en edad laboral. Para calcular la brecha laboral de personas discapacitadas se compara por tanto la tasa de empleo de personas CON discapacidad y la tasa de empleo de personas SIN discapacidad (no respecto al total de la población en edad de trabajar)

¹² El concepto "en edad laboral" se refiere a personas entre 16 y 64 años

El Índice de Inclusión Laboral de personas con discapacidad (IID)

Para integrar la información de los distintos indicadores en un único parámetro que mida la inclusión laboral, se ha creado, para alcanzar los objetivos de este trabajo, el IID. Este índice combina las variables anteriores, que se normalizan en una escala común y se ponderan según su importancia para medir la inclusión.

Cálculo del Índice de IID - Inclusión de Personas con Discapacidad (2014-2024)



La siguiente tabla 2 muestra los valores de las variables e indicadores que vamos a utilizar para el cálculo del IID en el periodo de estudio:

Tabla 2 - Indicadores de inclusión laboral de las personas con discapacidad en España

Año	Tasa empleo personas CON discapacidad (%)	Tasa empleo personas SIN discapacidad (%)	Brecha empleo (*)	% contratos indefinidos personas con discapacidad	% jornada completa personas con discapacidad
2014	22,6	58,9	36,3	77,5	84,7
2015	23,4	60,9	37,5	77	83,4
2016	25,1	62,8	37,7	76,2	82,1
2017	25,9	64,4	38,5	74,4	81,8

Año	Tasa empleo personas CON discapacidad (%)	Tasa empleo personas SIN discapacidad (%)	Brecha empleo (*)	% contratos indefinidos personas con discapacidad	% jornada completa personas con discapacidad
2018	25,8	65,9	40,1	73,3	83,1
2019	25,9	66,9	41	73,1	82,7
2020	26,7	64,3	37,6	75	82,2
2021	26,9	66,3	39,4	74,4	81,6
2022	27,8	68,1	40,3	77,7	81,9
2023	28,5	69	40,5	81,4	83,3
2024	28,9	69,7	40,8	83,8	82,5

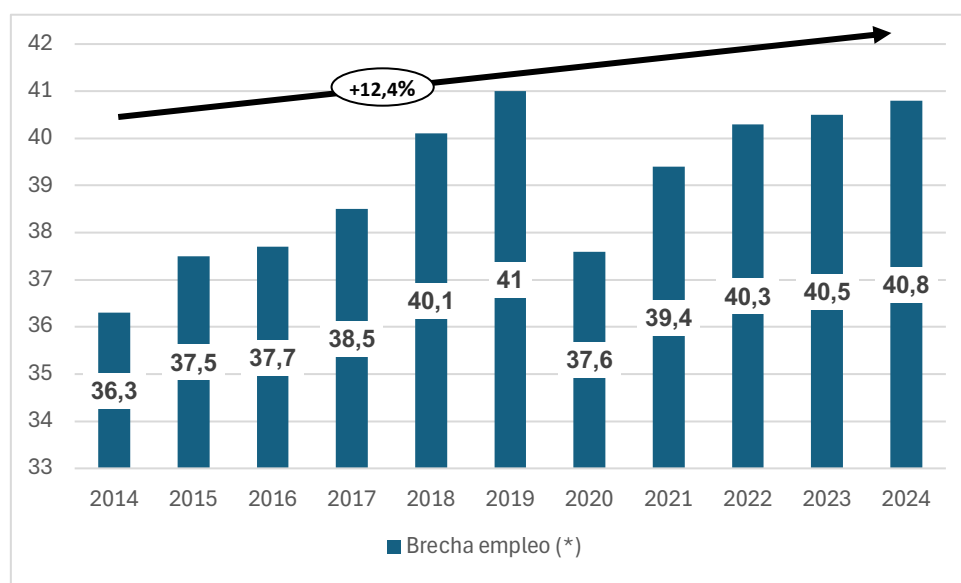
Fuente: INE y elaboración propia.

(*) Cálculo de la brecha de empleo:

$$\text{Brecha} = \text{Tasa empleo personas SIN discapacidad (\%)} - \text{Tasa empleo personas CON discapacidad (\%)}$$

Los datos muestran una **mejora gradual en la tasa de empleo** de las personas con discapacidad, que aumenta en más de seis puntos porcentuales durante el periodo analizado. Sin embargo, la **brecha de empleo de personas con discapacidad muestra un empeoramiento**, tal como refleja el Gráfico 1.

Gráfico 1 - Brecha de empleo respecto a la población sin discapacidad en España



Fuente: INE y elaboración propia

Normalización de variables

Cada indicador se normaliza con en los años analizados (2014-2024), convirtiéndolo a una escala entre 0 y 1. En el caso de la brecha de empleo, como valores más bajos indican mayor inclusión, se invierte el indicador para que valores más altos reflejen mayor inclusión.

Siendo la fórmula para “normalizar”:

$$X_{norm} = \frac{X_t - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

Donde:

X_{norm} es el valor normalizado que buscamos

X_t es el valor que queremos normalizar correspondiente a un año determinado

X_{min} es el valor mínimo de la serie que pretendemos normalizar

X_{max} es el valor máximo de la serie temporal que pretendemos normalizar

Salvo en el caso de la brecha de empleo, que será:

$$X_{norm} = 1 - \frac{X_t - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

Así, los índices normalizados son los indicados en la Tabla 4 a continuación:

Tabla 4 - Variables de inclusión de personas discapacitadas normalizada

Año	Tasa empleo personas con discapacidad (%)	Tasa empleo personas sin discapacidad (%)	Brecha empleo (*)	% contratos indefinidos personas con discapacidad	% jornada completa personas con discapacidad
2014	0,00	0,00	1,00	0,41	1,00
2015	0,13	0,19	0,74	0,36	0,58
2016	0,40	0,36	0,70	0,29	0,16
2017	0,52	0,51	0,53	0,12	0,06
2018	0,51	0,65	0,19	0,02	0,48
2019	0,52	0,74	0,00	0,00	0,35
2020	0,65	0,50	0,72	0,18	0,19
2021	0,68	0,69	0,34	0,12	0,00
2022	0,83	0,85	0,15	0,43	0,10
2023	0,94	0,94	0,11	0,78	0,55
2024	1,00	1,00	0,04	1,00	0,29

Fuente: Elaboración propia

Fórmula del índice de inclusión laboral de personas con discapacidad

El **índice de inclusión laboral (IID)** se calcula como la **media simple de los indicadores normalizados**, asignándose **diferentes pesos a cada componente** según su importancia para la medición del concepto de inclusión.

A continuación, se asigna un peso a cada indicador y se justifica esa decisión:

1. Brecha de empleo (peso 2,5)

Se le asigna el mayor peso por tratarse del indicador que refleja de forma más directa la **desigualdad estructural entre personas con y sin discapacidad**. Los artículos analizados identifican la tasa de empleo y su diferencial como el principal indicador de inclusión laboral (OECD, 2010; International Labour Organization, 2015). Sin acceso al empleo, no puede hablarse de inclusión, por lo que este componente constituye la principal variable del índice.

2. Porcentaje de contratos indefinidos (peso 2)

La **estabilidad en el empleo** es un elemento central de la integración sostenible en el mercado laboral. La calidad del empleo y, por tanto, la duración de los contratos es determinante para medir una inclusión real

(International Labour Organization, 2015). Por tanto, aunque secundario respecto a la brecha de empleo, este indicador refleja el grado de consolidación laboral y recibe un peso elevado.

3. Porcentaje de contratos a jornada completa (peso 1,5)

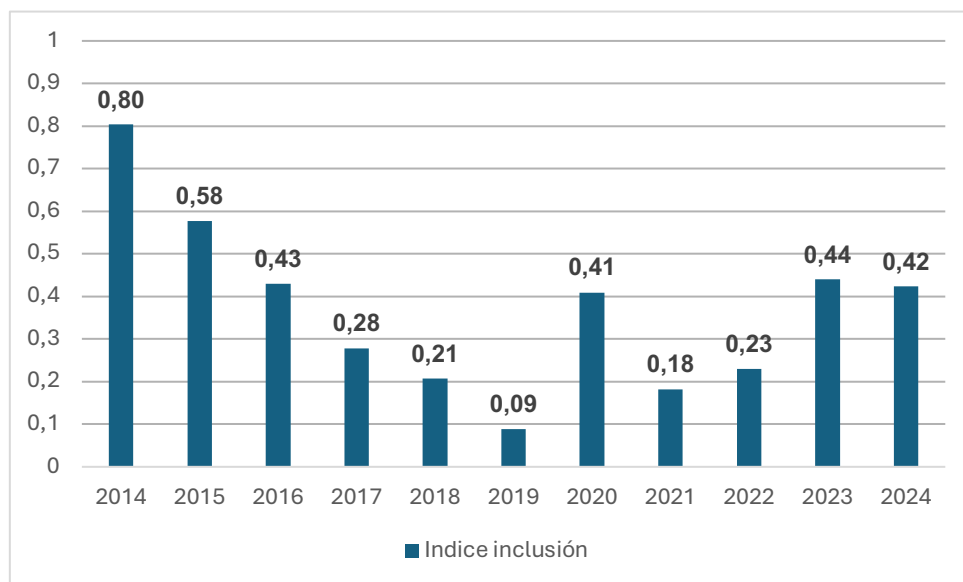
La jornada completa puede interpretarse como una aproximación a la **intensidad de la participación laboral** y al nivel de **ingresos potenciales**. Sin embargo, la literatura señala que la decisión del tipo de jornada depende más de la naturaleza del empleo que de la discapacidad o no del empleado (OECD, 2010). Por ello, se le asigna un peso inferior en comparación con los otros dos componentes.

Así, resulta la siguiente fórmula:

$$\text{Índice_Inclusión}_t = \frac{2,5 * \text{Brecha}_{norm,t} + 2 * \text{Indefinidos}_{norm,t} + 1,5 * \text{Jornada}_{norm,t}}{6}$$

El resultado es el que se muestra en el siguiente Gráfico 2.

Gráfico 2 - Índice de inclusión laboral de personas discapacitadas (España, 2018-2024)



3.2. Cómo medir la productividad laboral (Etapa 2)

El desempeño económico se mide mediante la productividad laboral, definida como el PIB real por persona ocupada. Este indicador se utiliza ampliamente en

estudios macroeconómicos y comparativos y se considera una buena medida del rendimiento promedio del trabajo en la economía.

La productividad laboral se analiza como una variable general que refleja la combinación de factores tecnológicos, organizativos y estructurales.

La tabla 5 a continuación muestra el PIB real por persona ocupada en España.

Tabla 1 - PIB real por persona ocupada (España)

Año	PIB real por persona ocupada (€)
2014	109.658
2015	110.848
2016	111.019
2017	111.040
2018	111.148
2019	110.743
2020	101.657
2021	105.019
2022	107.370
2023	107.701
2024	109.265

Fuente: World Bank, International Labour Organization (ILO), UN Population Division, Eurostat, and OECD (2025) – processed by Our World in DataWorld

3.3. Correlación inclusión-productividad (Etapa 3)

Con el objeto de responder a la pregunta de investigación sobre hasta qué punto la inclusión laboral de las personas discapacitadas mejora la productividad de las empresas, este trabajo busca establecer una relación entre inclusión y productividad, calculando el coeficiente de correlación de Pearson, que mide la intensidad y la dirección de la relación lineal entre dos variables continuas. Este coeficiente se define como:

$$r = \frac{cov(X, Y)}{\sigma_X \sigma_Y}$$

donde:

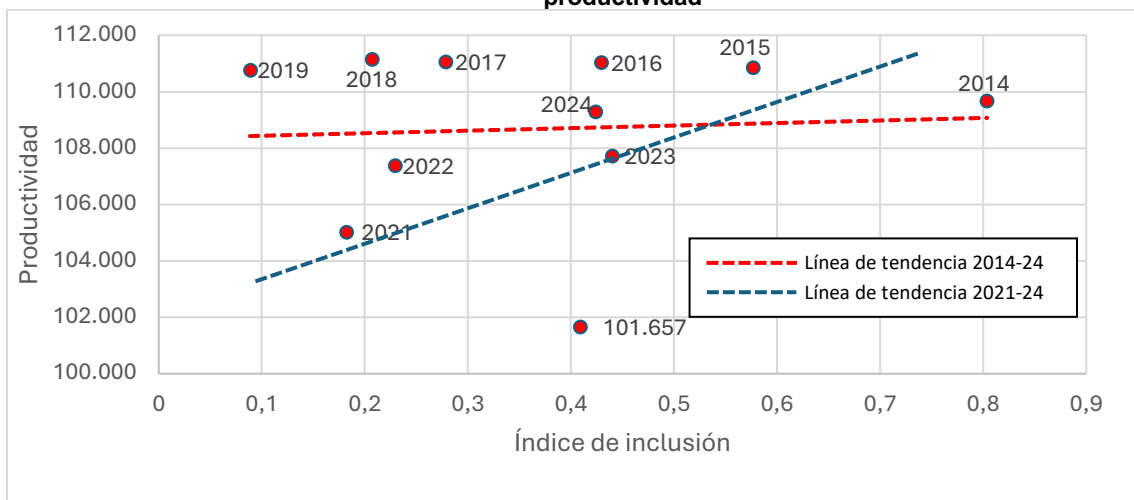
- X representa el índice de inclusión laboral
- Y la productividad laboral.

Para ver posibles tendencias en el tiempo, y dada la relevancia en los datos de observados que supuso en 2020 la crisis sanitaria, se han calculado dos líneas de tendencia:

- un análisis para todo el período 2014–2024, y
- un análisis solo para el período post-COVID, 2021–2024.

El gráfico de dispersión (Gráfico 3) muestra una relación claramente creciente entre la inclusión laboral y la productividad, a diferencia de la alta dispersión observada al analizar todos los años. Esto indica que la relación no es estable a lo largo del tiempo y puede depender de las condiciones económicas predominantes.

Gráfico 3 - Relación entre el índice de inclusión laboral de personas discapacitadas y la productividad



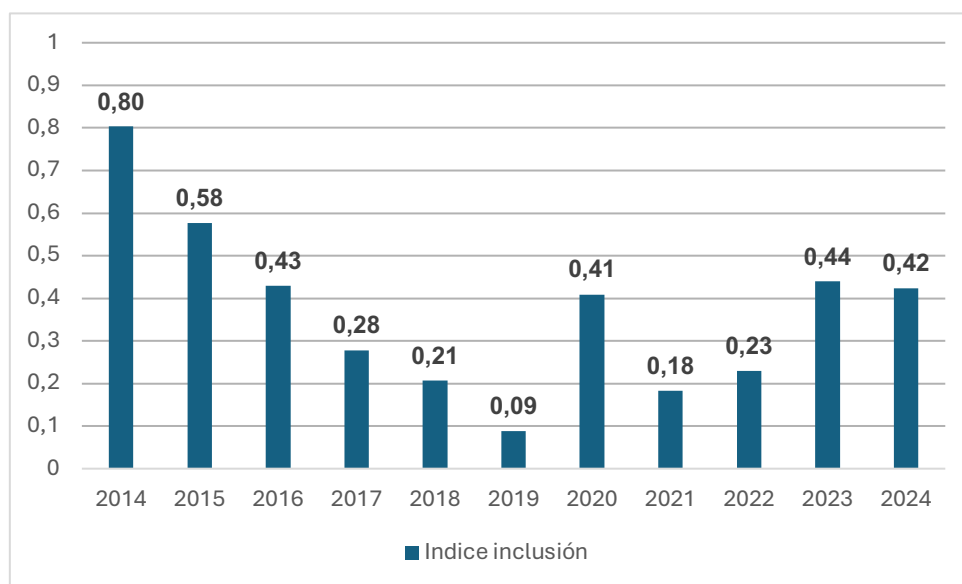
4. Resultados

4.1. Evolución del índice de inclusión laboral (2014–2024)

El análisis del índice de inclusión laboral de personas con discapacidad (IID) (creado en este trabajo) permite observar **cómo ha evolucionado la integración de este colectivo en el mercado laboral español entre 2014 y 2024**. Al combinar acceso al empleo, estabilidad contractual, calidad del trabajo y brecha respecto a la población sin discapacidad, el índice ofrece una visión global del grado de inclusión.

La evolución no es lineal, sino que presenta distintas etapas (se reproduce de nuevo el Gráfico 2);

Gráfico 4 - Índice de inclusión laboral de personas discapacitadas (España, 2018-2024)



- En los **primeros años del período analizado (2014–2017)**, el índice muestra una tendencia a la baja. Pasa de valores relativamente altos en 2014 a niveles claramente más bajos en 2016 y 2017. Esta evolución indica un **deterioro relativo en la inclusión laboral de las personas discapacitadas**. Esto se debe principalmente al **aumento de la brecha de empleo** y a una pérdida gradual de la calidad del empleo, aunque la estabilidad contractual se mantiene en niveles bastante altos.

- En el **período 2018–2019**, el índice alcanza su **valor mínimo**. Esto refleja un bajo grado relativo de inclusión laboral. La situación se explica por la combinación de una **brecha de empleo muy alta y un estancamiento de la tasa de empleo de las personas con discapacidad**. Esto limita los avances en la convergencia con la población sin discapacidad. En estos años, las mejoras en la estabilidad contractual no son suficientes para compensar las dificultades de acceso al empleo.
- En **2020** se observa un **repunte significativo** del índice de inclusión. Este comportamiento, que parece inesperado en medio de una crisis sanitaria, puede interpretarse como resultado de un **impacto distinto de la COVID-19 sobre el empleo en general (la tasa de empleo de personas sin discapacidad se reduce, mientras que la de personas con discapacidad se mantiene estable)**. Esto reduce la brecha relativa y mejora el valor agregado del índice más que una mejora estructural en el proceso de inclusión laboral.
- **A partir de 2021**, el índice crece de forma constante y bastante rápida, estabilizándose en 2024. Este avance se explica por varios factores:
 - (i) el **aumento gradual de la tasa de empleo** de las personas con discapacidad,
 - (ii) la **mejora notable de la estabilidad contractual**, reflejada en el fuerte aumento del peso de los contratos indefinidos,
 - (iii) la **mejora de la calidad del empleo**, medida por el empleo a jornada completa.

Estos elementos ayudan juntos a elevar el valor del índice, incluso cuando la brecha de empleo sigue siendo alta en términos absolutos. En este sentido, los resultados ponen de relieve **avances significativos en la inclusión laboral**, pero también la **necesidad de reforzar las políticas públicas** orientadas a reducir de forma efectiva la brecha de empleo y consolidar mejoras estructurales a largo plazo.

4.2. Inclusión laboral y clima organizativo: evidencia indirecta

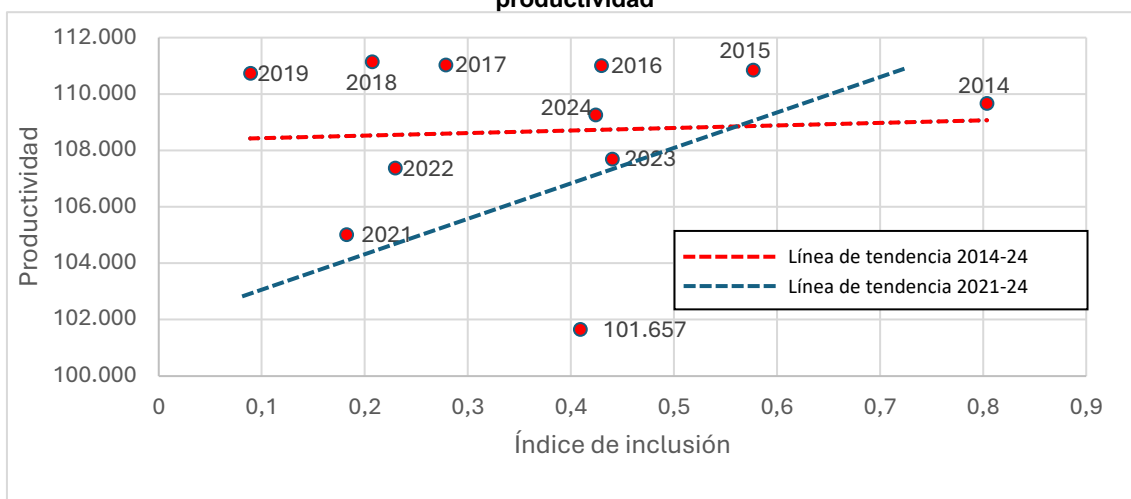
Aunque el índice sintético está pensado principalmente para medir la inclusión laboral, su evolución también aporta información indirecta sobre el **clima laboral**. En especial, el aumento de la contratación indefinida y la mejora de la calidad del empleo indican una **mayor estabilidad y permanencia en el trabajo**. Estos son factores que la literatura relaciona con **ambientes laborales más favorables, mayor satisfacción y menor rotación** (De Cuyper & De Witte, 2007; Schur et al., 2005).

En este sentido, el **aumento del índice desde 2021** puede verse no solo como una mejora en la inclusión laboral, sino también como una señal indirecta de **avances en las condiciones laborales y en la integración real** de las personas con discapacidad en las organizaciones.

4.3. Inclusión laboral y productividad: análisis correlacional

Para analizar la **relación entre inclusión laboral y desempeño económico (o productividad)**, se ha utilizado el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de inclusión (IID) y la productividad laboral, medida como PIB real por persona ocupada. Para ilustrar los resultados se muestra a continuación de nuevo el Gráfico 3:

Gráfico 5 - Relación entre el índice de inclusión laboral de personas discapacitadas y la productividad



Cuando se analiza el **período completo 2014–2024**, el coeficiente obtenido es muy bajo ($r = 0,06$). Esto indica que **no existe una relación lineal significativa**

entre ambas variables en el largo plazo. La productividad agregada parece estar más influida por factores macroeconómicos como el **ciclo económico, la inversión, la tecnología o la estructura sectorial**.

Sin embargo, al analizar únicamente el **período posterior a la pandemia (2021–2024)**, la relación cambia de forma notable. En este subperíodo, el coeficiente de correlación es alto ($r \approx 0,8$), lo que indica **una asociación positiva fuerte entre inclusión laboral y productividad**.

El gráfico de dispersión (Gráfico 3) muestra claramente esta diferencia. Mientras que para el conjunto del período la nube de puntos es dispersa y sin tendencia clara, en los años posteriores a 2021 se observa una pendiente positiva marcada.

Este resultado sugiere que, en un **contexto de recuperación económica, los avances en inclusión laboral pueden estar alineados con mejoras en el desempeño económico general**. No obstante, es importante subrayar que la correlación no implica causalidad. **No puede afirmarse que la inclusión cause directamente un aumento de la productividad**.

Síntesis de los resultados empíricos

El análisis realizado permite extraer varias conclusiones principales.

- La **inclusión laboral** de las personas con discapacidad **ha mejorado de forma clara a partir de 2021**, especialmente en términos de estabilidad contractual.
- Persiste una **brecha estructural importante** en el acceso al empleo respecto a la población sin discapacidad.
- **No se observa una relación estable** entre inclusión y productividad a largo plazo. Sin embargo, en el período posterior a la pandemia aparece una asociación positiva fuerte.
- Los resultados indican que el **impacto económico de la inclusión depende en gran medida del contexto macroeconómico** y de la fase del ciclo.

En conjunto, la **evidencia empírica** sugiere que la inclusión laboral **es compatible con un buen desempeño económico** y puede estar asociada a él en determinados contextos, aunque **no puede establecerse una relación causal directa con los datos disponibles**.

5. Conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo partía de una pregunta central:

¿En qué medida la inclusión laboral de las personas con discapacidad influye en el desempeño organizativo y en el clima laboral en España?

5.1. Resumen de conclusiones

A partir del análisis teórico, la revisión de la literatura y el estudio empírico realizado para el período 2014–2024, pueden extraerse varias conclusiones relevantes.

1. La **inclusión laboral** de las personas con discapacidad en España ha experimentado una **mejora progresiva en los últimos años**, especialmente a partir de 2021. El índice de inclusión laboral (IID) muestra un avance sostenido impulsado principalmente por el **aumento de la contratación indefinida y la mejora de la tasa de empleo del colectivo**. Sin embargo, **persiste una brecha estructural** significativa respecto a la población sin discapacidad, lo que indica que la inclusión plena todavía no se ha alcanzado.
2. La **relación entre inclusión laboral y productividad no es lineal ni estable** en el tiempo. Para el conjunto del período 2014–2024, la correlación es prácticamente inexistente ($r = 0,06$), lo que sugiere que la productividad macroeconómica depende fundamentalmente de factores estructurales como la tecnología, la composición sectorial o el ciclo económico. No obstante, en el período posterior a la pandemia (2021–2024) se observa una asociación positiva fuerte ($r \approx 0,8$). Este resultado sugiere que, en contextos de recuperación económica y estabilidad institucional, **la mejora en la inclusión laboral puede estar alineada con mejoras en el desempeño económico general**. Sin embargo, debe subrayarse que la correlación no implica causalidad.
3. Aunque no se ha medido directamente el clima laboral mediante encuestas o indicadores específicos, la mejora en estabilidad contractual y calidad del empleo constituye una **evidencia indirecta de entornos**

laborales más integradores. La literatura revisada respalda que la **seguridad en el empleo, la percepción de justicia organizativa y el liderazgo inclusivo** están asociados a mayores niveles de satisfacción y compromiso organizacional.

En conjunto, los resultados confirman que la inclusión laboral no es únicamente una cuestión ética o legal, sino que tiene implicaciones organizativas reales. No obstante, su impacto económico depende del contexto y de la calidad de su implementación.

5.2. Recomendaciones para las empresas y políticas públicas

A la luz de los resultados obtenidos, pueden plantearse varias **recomendaciones para las empresas:**

- La **inclusión debe integrarse en la estrategia de recursos humanos**, no limitarse al cumplimiento formal del 2% legal.
- La estabilidad contractual es un elemento clave: **promover contratos indefinidos favorece la integración real.**
- Es necesario **invertir en adaptación de puestos y apoyo organizacional.**
- El **liderazgo inclusivo** es determinante para que la diversidad se traduzca en mejoras reales de clima y desempeño.

Las empresas que gestionan la **inclusión como un recurso estratégico, y no como una obligación administrativa**, pueden obtener ventajas reputacionales y organizativas a medio y largo plazo.

Desde el punto de vista institucional, las **recomendaciones en el ámbito de las políticas públicas** serían:

- Es necesario reforzar los mecanismos de supervisión del **cumplimiento de la Ley General de Discapacidad.**
- Deben impulsarse **incentivos para la contratación estable.**
- Es importante **mejorar la disponibilidad de datos** que permitan analizar la inclusión a nivel sectorial y empresarial.

En síntesis, **reducir la brecha estructural** sigue siendo el principal reto.

5.3. Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación

Este trabajo presenta algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados.

- a) Muchos de los estudios analizados en la revisión de la literatura presentan **limitaciones metodológicas**. Normalmente se basan en **muestras reducidas o en sectores concretos**, lo que dificulta generalizar los resultados. Además, existe una gran variedad en las variables utilizadas para medir tanto la inclusión como el desempeño organizativo, lo que complica la comparación entre investigaciones. También es frecuente que los estudios utilicen diseños correlacionales, que permiten identificar asociaciones, pero no establecer relaciones causales claras.
- b) El propio **análisis empírico de este TFG tiene limitaciones** relevantes. El **uso de datos agregados a nivel nacional** impide analizar diferencias por sector, tamaño de empresa o tipo de organización. Asimismo, el **número de observaciones es limitado** (2014–2024), lo que reduce la robustez estadística, especialmente en el análisis del período posterior a la pandemia.
- c) El Índice de Inclusión (IID) elaborado es una medida construida a partir de indicadores disponibles, pero **no recoge** otras variables que determinan la inclusión, como **la cultura organizativa** o la percepción directa del **clima laboral**. Por tanto, **los resultados** deben interpretarse como una **aproximación cuantitativa** y no como una medición exhaustiva de la inclusión.

En **futuras investigaciones** sería recomendable **trabajar con microdatos empresariales** (y no con valores agregados por país), **ampliar el período** temporal de análisis y utilizar modelos econométricos que permitan **explorar relaciones más causales**. También sería interesante **incorporar indicadores directos de clima laboral** y bienestar organizativo para complementar el enfoque cuantitativo utilizado en este estudio.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, **Gabriela Abati** estudiante de **ADE y psicología** de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "**La inclusión de personas con discapacidad en la empresa: impacto en el desempeño organizativo y en el clima laboral**", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [**el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"**]:

1. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26/03/2026

Firma: _____



6. Referencias bibliográficas.

Barnes, C., & Mercer, G. (2010). *Exploring disability* (2nd ed.). Polity Press.

Boekhorst, J. (2021). The role of inclusive leadership. *Journal of Managerial Psychology, 36*(6), 539–554.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21669>

Cortes, I, & Cisterna, K. (2020). Beneficios de la Inclusión: una perspectiva organizacional. Experiencias y Desafíos sobre Educación Superior Inclusiva. Capítulo II.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary employment. *Work & Stress, 21*(1), 65–84. <https://doi.org/10.1080/02678370701229050>

Eurostat. (2023). Labour productivity statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat>

Findler, L., Wind, L. H., & Mor Barak, M. E. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work, 31(3)*, 63-94. https://doi.org/10.1300/J147v31n03_05

Fundación Bequal (2024). Informe “Ibex y Discapacidad”. https://bequal.es/wp-content/uploads/2024/06/INFORME-IBEX-35-2022-ACC_AGC_DEF.pdf

Instituto Nacional de Estadística, INE (2018-2024). *El empleo de las personas con discapacidad*. <https://www.ine.es>

International Labour Organization. (2015). Decent work for persons with disabilities. <https://www.ilo.org>

International Labour Organization. (2016). Promoting diversity and inclusion through workplace practice. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_536630.pdf

Jurado-Caraballo, M. A., & Quintana-García, C. (2025). Disability inclusion in workplaces, firm performance, and reputation. *European Management Journal, 43(5)*, 752–763. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.08.001>

Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. L. (2014). Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: A review and research agenda. *Human Resource Development Review, 13(2)*, 158–180. <https://doi.org/10.1177/1534484313485229>

Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, & Real Patronato sobre

Discapacidad (2023). Libro Blanco sobre Empleo y Discapacidad.
<https://www.siis.net/documentos/ficha/586922.pdf>

Odismet-Fundación ONCE (Observatorio sobre discapacidad y mercado de trabajo en España). Informe 10 del Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo de la Fundación ONCE (2024).

OECD. (2010). *Sickness, disability and work: Breaking the barriers*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264088856-en>

Oliver, M. (1996). *Understanding disability*. Macmillan.

Schur L, Kruse D, Blanck P. Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behav Sci Law*. 2005;23(1):3-20.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bsl.624>.

Shore, L. & Randel, A. & Chung, B. & Dean, M. & Ehrhart, K.& Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*. 37.
https://www.researchgate.net/publication/228875556_Inclusion_and_Diversity_in_Work_Groups_A_Review_and_Model_for_Future_Research

Universidad de Deusto. (2022). Capacitación laboral en entornos de empleo con apoyo. <https://www.deusto.es/es/inicio/estudia/estudios/curso-seminario/empleo-con-apoyo>

Universitat Oberta de Catalunya. (2024). Guía de atención a la diversidad.
https://www.uoc.edu/estudiant/portal/guia_2024/es/serveis/atencio_diversitat/index.html

Van Berkel, R., & Breit, E. (2025). Organizational Practices for the Inclusion of People with Disabilities. A Scoping Review. *Journal of occupational rehabilitation*, 35(3), 469–478. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10228-5>

Zhou & Fujimoto, Le, Huong & Jiang, Yuka & Nielsen, Ingrid. (2017). Inclusion and affective wellbeing: Roles of justice perceptions. *Personnel Review*.
https://www.researchgate.net/publication/321718840_Inclusion_and_affective_wellbeing_Roles_of_justice_perceptions