



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**Altos Potenciales y Planes de Carrera con
Discapacidad de Grado Leve: Revisión Sistemática**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título
de Licenciado/a en Psicología Organizacional

Autor:

Alexis Matias Salazar Pacheco

Directora:

Mrt.Mónica Rodas Tobar

Cuenca - Ecuador

2025

Dedicatoria

A mis padres, abuelos, tíos y hermano, en reconocimiento a su permanente apoyo y aliento, pilares esenciales en la culminación de este proceso académico. De igual manera, a mi tutora Mónica Rodas, por su orientación, compromiso y ejemplo profesional, que inspiraron mi desarrollo durante esta etapa.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mis abuelos, padres y a mis tutores, Juan y Mónica, por su constante guía, apoyo y confianza a lo largo de este camino. En especial, a mi abuela Carmen, cuya memoria, aliento e inspiración fueron una luz que me motivó a seguir adelante y a no rendirme ante los desafíos.

Resumen

La presente investigación analiza la gestión del talento humano inclusiva enfocada en personas con discapacidad leve identificadas como altos potenciales dentro de las organizaciones.

Mediante una revisión sistemática basada en el protocolo PRISMA, se examinaron estudios publicados entre 2013 y 2023 en Scopus, Google Académico y SciELO, de los cuales se seleccionaron diez investigaciones pertinentes. Los resultados evidencian avances normativos y tecnológicos en inclusión laboral, aunque persisten brechas entre la teoría y la práctica. Se concluye que la inclusión suele ser formal y limitada, sin planes de carrera sostenibles ni estrategias de desarrollo que potencien las competencias de este grupo. Asimismo, se resalta la importancia de las tecnologías de apoyo, el liderazgo inclusivo y los programas de acompañamiento personalizado. Finalmente, se propone fortalecer la cultura organizacional desde un enfoque de equidad y diversidad, considerando la discapacidad como un elemento de innovación y sostenibilidad empresarial.

Palabras Claves: Gestión inclusiva del talento humano, altos potenciales, discapacidad leve, planes de carrera, inclusión laboral,

Abstract

This research analyzes inclusive talent management focused on people with mild disabilities identified as high potentials within organizations. Through a systematic review based on the PRISMA protocol, studies published between 2013 and 2023 in Scopus, Google Scholar, and SciELO were examined, selecting ten relevant investigations. Results show regulatory and technological advances in labor inclusion, yet significant gaps remain between theory and practice. Inclusion is often formal and limited, lacking sustainable career plans or development strategies that enhance competencies in this group. The study highlights the importance of assistive technologies, inclusive leadership, and personalized mentoring programs. It concludes by proposing to strengthen organizational culture from an equity and diversity approach, recognizing disability as a source of innovation and corporate sustainability.

Keywords: Inclusive talent management, high potentials, mild disability, career development, labor inclusion, professional development, equity, inclusive leadership, organizational diversity.

Tabla de Contenidos

Resumen	4
Abstract.....	5
Introducción	10
Objetivo General:	11
Objetivos específicos:	11
Capítulo 1: Marco teórico	12
Conceptos de la Gestión del Talento Humano	13
Historia de la Gestión del Talento Humano (GTH).....	15
Evolución de GTH	18
Subsistemas de GTH.....	20
Tecnologías de GTH	22
Discapacidad	22
Leyes Laborales	24
Tipos y Niveles de discapacidad	26
Inclusión laboral.....	29
Leyes y Normativas laborales	30
Gestión de talento y desarrollo de competencias en personas con discapacidad	31
Tecnologías de Apoyo o Soporte.....	32
Altos Potenciales y Planes de Carrera.....	34
IA Inclusiva.....	38
Conclusiones de capítulo	42
Capítulo 2. Metodología.....	44
Criterios de elegibilidad	44
Fuentes de Información.....	45
Estrategias de Búsqueda.....	45
Proceso de Selección	47
Capítulo 3. Análisis de Resultados	50
Síntesis de Resultados.....	52
Resultados Individuales	58
Capítulo 4. Discusión.....	62
Conclusiones	64
Limitaciones de la evidencia	65
Limitaciones del proceso de revisión.....	66

Implicaciones	67
Referencias Bibliográficas	68

Índice de Figuras

Figura 1	51
-----------------------	----

Índice de Tablas

Tabla 1	54
----------------------	----

Introducción

En los últimos años, la gestión del talento humano (GTH) ha experimentado una profunda transformación impulsada por la globalización, la digitalización y la creciente demanda de entornos laborales más equitativos e inclusivos. En este contexto, las organizaciones no solo buscan optimizar el desempeño y la productividad, sino también fortalecer su compromiso con la diversidad y la responsabilidad social. Sin embargo, a pesar de los avances normativos y tecnológicos, la inclusión laboral de personas con discapacidad continúa enfrentando desafíos significativos, especialmente en lo referente a su desarrollo profesional y la posibilidad de acceder a planes de carrera sostenibles.

La literatura científica sobre inclusión laboral ha tendido a centrarse en aspectos normativos o asistenciales, dejando en segundo plano el análisis de cómo las personas con discapacidad leve particularmente aquellas con alto potencial pueden ser reconocidas y promovidas dentro de las estructuras organizacionales. Este vacío resulta relevante, ya que una gestión inclusiva del talento no debe limitarse al cumplimiento de cuotas, sino orientarse hacia el aprovechamiento de las competencias, el liderazgo y la innovación que aportan las personas con discapacidad en sus distintos niveles funcionales. Desde esta perspectiva, el talento diverso se convierte en un elemento estratégico para la sostenibilidad y competitividad empresarial.

La noción de “alto potencial” (HiPo) se refiere a aquellos colaboradores que, además de mostrar un desempeño superior en sus funciones actuales, poseen la capacidad, motivación y aprendizaje necesarios para asumir roles de mayor complejidad. Integrar este enfoque con la discapacidad leve plantea la necesidad de repensar los modelos tradicionales de gestión, sustituyendo las visiones asistencialistas por estrategias de desarrollo equitativas, personalizadas y tecnológicamente apoyadas. Sin embargo, los estudios sobre esta intersección son escasos,

dispersos y heterogéneos, lo que dificulta la consolidación de un marco teórico y práctico coherente.

Ante esta situación, la presente investigación realiza una revisión sistemática de la literatura publicada entre los años 2013 y 2023, siguiendo el protocolo PRISMA 2020, con el propósito de analizar la gestión inclusiva del talento humano en personas con discapacidad leve identificadas como altos potenciales dentro de las organizaciones. El estudio pretende reunir, evaluar y sintetizar la evidencia disponible para comprender cómo las instituciones reconocen, desarrollan y retienen a este grupo de colaboradores, así como las principales brechas que persisten entre la teoría y la práctica en los entornos laborales.

Objetivo General:

Analizar, mediante una revisión sistemática basada en el protocolo PRISMA, la evidencia científica existente sobre la gestión inclusiva del talento humano enfocada en personas con discapacidad de grado leve identificadas como altos potenciales, con el fin de identificar estrategias, vacíos y desafíos en el diseño de planes de carrera sostenibles.

Objetivos específicos:

1. Identificar los enfoques teóricos y prácticos que sustentan la relación entre discapacidad leve, alto potencial y desarrollo profesional dentro de las organizaciones.
2. Examinar las políticas, metodologías y programas de gestión del talento inclusivo aplicados en distintos contextos geográficos y organizacionales.
3. Analizar los resultados y conclusiones de los estudios seleccionados, comparando limitaciones y áreas de mejora.

Capítulo 1: Marco teórico

La gestión del talento humano (GTH) ha evolucionado como una disciplina esencial para el desarrollo organizacional en contextos cada vez más complejos, diversos y globalizados. En su esencia, la GTH busca alinear las capacidades, motivaciones y expectativas de los trabajadores con los objetivos estratégicos de las instituciones. Este inicia con una revisión histórica sobre la transformación del trabajo como fenómeno humano y social, para luego adentrarse en los paradigmas clásicos y contemporáneos que han moldeado las prácticas de GTH. A lo largo del capítulo, se abordan los principales enfoques motivacionales que dieron paso a una visión más integral del trabajador, así como la consolidación profesional de la GTH como eje estratégico dentro de las organizaciones modernas.

Además, se analizan tensiones estructurales relacionadas con la gestión de talento de alto potencial, la incorporación de tecnologías digitales en los procesos de GTH y los desafíos de la inclusión laboral para personas con discapacidad. De manera particular, se examina cómo los distintos modelos interpretativos de la discapacidad desde un modelo médico, social y de derechos que han incidido en la manera en que las instituciones conciben la diversidad y desarrollan políticas inclusivas. Por último, se integra evidencia empírica reciente que revela el impacto positivo de estrategias organizadas de GTH en el desarrollo de competencias en trabajadores con discapacidad. Este recorrido teórico sienta las bases para comprender la importancia de una GTH inclusiva, tecnológica y estratégica, capaz de responder a los desafíos contemporáneos en el ámbito laboral.

Conceptos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano (GTH) constituye un pilar esencial en la administración moderna, pues centra su atención en las personas como el recurso más valioso dentro de una organización. Su propósito no se limita únicamente a la contratación o administración del personal, sino que busca potenciar las capacidades individuales, generar compromiso y crear un entorno laboral que promueva el desarrollo tanto personal como institucional. Según Chiavenato (2009), gestionar el talento humano implica planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas orientadas a promover el desempeño eficiente de las personas, garantizando al mismo tiempo su satisfacción y crecimiento profesional.

Desde una perspectiva integral, la GTH se orienta hacia la creación de valor mediante la adecuada alineación entre los objetivos organizacionales y las aspiraciones personales de los colaboradores. En la actualidad, la función de recursos humanos ha evolucionado hacia un enfoque más estratégico, donde cada trabajador es visto como un socio de la empresa. En lugar de ser considerado un simple “recurso”, el ser humano se concibe como un talento capaz de aportar creatividad, innovación y aprendizaje continuo. Este cambio conceptual, de acuerdo con Vallejo Chávez (2015), responde a la necesidad de que las empresas reconozcan en las personas su principal fuente de ventaja competitiva, destacando que sin un personal motivado y competente no es posible alcanzar altos niveles de productividad ni sostenibilidad.

Por otra parte, la gestión del talento humano se define como la disciplina encargada de lograr los objetivos de la organización a través del esfuerzo coordinado de las personas (Vallejo Chávez, 2015). Dicho esfuerzo implica la aplicación de procesos administrativos (planificar, organizar, dirigir y controlar) para garantizar la eficiencia de los distintos subsistemas que conforman la gestión: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, desarrollo,

recompensas y retención del personal. De esta manera, el área de GTH actúa como mediadora entre los intereses individuales y los colectivos, procurando un equilibrio que favorezca tanto el bienestar de los trabajadores como el éxito de la empresa.

Chiavenato (2009) sostiene que el nuevo paradigma organizacional reconoce al talento humano como el “motor intelectual” que impulsa la competitividad. El capital humano, el capital estructural y el capital relacional son los elementos que conforman el capital intelectual, el cual permite a la organización adaptarse a los cambios tecnológicos y del entorno global. En este contexto, la GTH adopta un enfoque sistémico, compuesto por subsistemas interdependientes: incorporar, aplicar, recompensar, desarrollar, retener y auditar personas. Cada uno cumple una función específica que contribuye al ciclo de vida del empleado dentro de la organización, y todos juntos aseguran el fortalecimiento del compromiso y la productividad.

Vallejo Chávez (2015) complementa este enfoque indicando que la GTH también implica la sinergia entre objetivos organizacionales e individuales, ya que las empresas buscan crecimiento, rentabilidad y productividad, mientras que las personas aspiran a estabilidad, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Por tanto, el éxito empresarial depende de la capacidad para integrar ambos intereses. Esta visión humanista reconoce que la motivación, la autorrealización y la participación son esenciales para alcanzar la eficacia organizacional.

Asimismo, la autora subraya la importancia de adoptar una filosofía administrativa basada en el respeto y la confianza hacia el personal, inspirada en las teorías X y Y de McGregor. Mientras que la Teoría X se sustenta en la desconfianza y el control, la Teoría Y promueve la autonomía, la creatividad y la responsabilidad individual, fundamentos que hoy constituyen la base de la gestión participativa y del liderazgo transformacional. Estas

concepciones influyen directamente en el clima laboral, la cultura organizacional y la calidad de vida en el trabajo, dimensiones que deben gestionarse con una visión ética y sostenible.

La gestión del talento humano es un proceso estratégico, social y técnico que integra la planeación del capital humano con las metas corporativas. Su propósito no es solo administrar personas, sino generar condiciones que permitan su desarrollo integral, su identificación con la organización y su contribución activa a la innovación y al cambio. Tal como enfatiza Chiavenato (2009), el futuro de las organizaciones depende de su capacidad para atraer, formar y retener a personas competentes, mientras que Vallejo Chávez (2015) añade que una gestión eficiente del talento debe contemplar la comunicación, la capacitación continua, la calidad de vida laboral y la equidad como pilares de sostenibilidad organizacional.

Finalmente, la GTH representa una evolución del pensamiento administrativo hacia una visión más humana, participativa y adaptativa, donde el capital humano se convierte en el principal activo generador de valor. Solo a través de la comprensión profunda del talento y de su adecuada gestión será posible que las organizaciones respondan con éxito a los retos del entorno globalizado, tecnológico y competitivo del siglo XXI.

Historia de la Gestión del Talento Humano (GTH)

El trabajo constituye una expresión inherente a la naturaleza humana. Desde los inicios de la civilización, ha sido un medio fundamental para la subsistencia, la cohesión social y la construcción de sentido. No obstante, a lo largo de la historia, la forma de organizar el trabajo ha ido evolucionando en función de los contextos económicos, políticos y tecnológicos. Es a partir del siglo XIX, con la irrupción de la Revolución Industrial, que se produce una transformación radical: las prácticas artesanales, dispersas y autónomas, se ven reemplazadas por sistemas

fabriles centralizados, caracterizados por la mecanización, la división del trabajo y la producción en masa.

En este nuevo escenario, surge la necesidad de gestionar de forma más sistemática a las personas en su rol de fuerza laboral. Uno de los pioneros en responder a este desafío fue Frederick W. Taylor, quien en 1911 formuló los principios de la administración científica. El enfoque taylorista promovía la estandarización de tareas, la optimización de tiempos y una estricta supervisión jerárquica, con el objetivo de incrementar la productividad. Sin embargo, esta propuesta reducía al trabajador a un mero ejecutor de funciones, tratándolo como una extensión de la maquinaria, sin considerar sus emociones, motivaciones o capacidades sociales (Nwadiogbu et al., 2022). Esta visión mecanicista del trabajador sentó las bases de lo que más adelante sería cuestionado por corrientes humanistas.

La crítica al modelo mecanicista cobró fuerza con las investigaciones de Elton Mayo, realizadas entre 1924 y 1932 en la planta de Hawthorne de la empresa Western Electric. A través de estos estudios, Mayo descubrió que aspectos no materiales como el sentido de pertenencia, la atención de los supervisores y las dinámicas grupales influían de forma decisiva en la productividad laboral. Este fenómeno, conocido como el “efecto Hawthorne”, marcó el inicio del movimiento de relaciones humanas, el cual sostenía que la motivación de los trabajadores no se reducía a incentivos económicos ni a condiciones físicas, sino que estaba profundamente ligada a factores sociales y emocionales (Mayo, citado en Stone & Deadrick, 2015).

A partir de estas observaciones, se empezó a gestar un enfoque más humano y complejo para la gestión del talento en las organizaciones, incorporando conceptos provenientes de la psicología, la sociología y la antropología del trabajo.

Uno de los principales referentes en la comprensión de la motivación humana fue Abraham Maslow, quien propuso la teoría de la jerarquía de necesidades. Según esta perspectiva, las personas satisfacen sus necesidades en una secuencia progresiva que va desde lo fisiológico y lo relacionado con la seguridad, hasta niveles superiores como la pertenencia, la estima y la autorrealización. Esta teoría introdujo una lectura más holística del trabajador, al entender que su compromiso no depende exclusivamente del salario, sino también de su desarrollo personal y social dentro del entorno organizacional (Maslow, citado en Sánchez-Teruel et al., 2010).

Complementando esta visión, Frederick Herzberg formuló en 1959 su teoría de los dos factores, diferenciando entre:

Factores higiénicos: condiciones básicas del entorno laboral, como el salario, la política organizacional y la seguridad en el empleo, que si no están presentes generan insatisfacción.

Factores motivacionales: aspectos que fomentan el compromiso, como el reconocimiento, la autonomía, el logro y el desarrollo personal.

Por su parte, Douglas McGregor, en su obra *The Human Side of Enterprise* (1960), planteó dos enfoques sobre la naturaleza del trabajador: la Teoría X, que lo considera pasivo y reacio al esfuerzo, y la Teoría Y, que lo describe como creativo, autónomo y capaz de autorrealización si se le brindan las condiciones adecuadas. Esta última propuesta influyó de manera decisiva en el surgimiento de modelos de liderazgo participativo, base fundamental de la gestión moderna del talento humano (Salas et al., 2009).

El paso de un enfoque mecanicista a uno humanista marcó el inicio de la profesionalización de la gestión del talento humano (GTH). En lugar de concebirse como una función meramente administrativa, la GTH comenzó a entenderse como un proceso estratégico, orientado a alinear los objetivos individuales de los colaboradores con los fines organizacionales.

Según Ekwoaba (2015), esta transformación implicó la integración de prácticas como la selección por competencias, la capacitación continua, la evaluación del desempeño y la planificación del desarrollo profesional. En este nuevo paradigma, el talento humano ya no es considerado un “recurso” que se consume, sino un activo estratégico que genera valor, innovación y ventaja competitiva. En la misma línea, Armstrong (2012) afirma que el capital humano se ha convertido en uno de los factores diferenciadores clave para el éxito de las organizaciones en entornos globalizados y cambiantes.

Evolución de GTH

La gestión del talento humano (GTH) ha transitado por un proceso evolutivo complejo, determinado por los cambios económicos, tecnológicos y sociales que han transformado las formas de organización del trabajo. En sus inicios, durante la Revolución Industrial, el trabajador era considerado únicamente como un recurso productivo, lo que implicaba largas jornadas, condiciones precarias y una estricta supervisión jerárquica. Las primeras prácticas de gestión se centraron en la eficiencia, la división de tareas y la reducción de costos, priorizando la productividad sobre el bienestar de las personas (Paiva de Báez, 2024).

Con el paso del tiempo y gracias al Movimiento de Relaciones Humanas en las primeras décadas del siglo XX, la visión sobre el ser humano en el ámbito laboral experimentó un cambio sustancial. Se reconoció que los trabajadores no solo respondían a incentivos económicos, sino también a factores emocionales y sociales. Estudios como los de Hawthorne demostraron que la motivación, la comunicación y el sentido de pertenencia eran determinantes para el rendimiento organizacional. En este periodo, la gestión del personal comenzó a incluir nociones de liderazgo participativo, clima laboral y satisfacción del empleado, sentando las bases para un enfoque más humanista en las organizaciones.

Posteriormente, a mediados del siglo XX, la disciplina evolucionó hacia una perspectiva más estructurada y formativa. Autores como Chiavenato (2006) destacan que las empresas empezaron a comprender la importancia de la capacitación y el desarrollo profesional, dando origen a programas de entrenamiento técnico, liderazgo y educación continua. A partir de entonces, el aprendizaje dejó de ser un evento aislado para convertirse en un proceso permanente, lo que fortaleció la competitividad y la empleabilidad de los colaboradores.

A la par de estos avances, las leyes laborales y los movimientos sindicales jugaron un papel decisivo en la consolidación de los derechos de los trabajadores. La inclusión de normas sobre seguridad, horarios, salarios y negociación colectiva promovió un entorno más justo y equitativo. Además, las recomendaciones de organismos internacionales como la OIT impulsaron la adopción de políticas de inclusión, diversidad y bienestar laboral, ampliando el alcance ético y social de la gestión del talento humano (Paiva de Báez, 2024).

En las últimas décadas, la revolución tecnológica ha generado transformaciones profundas. La digitalización, la automatización y el análisis de datos han modificado la manera en que se recluta, capacita y evalúa al personal. El uso de plataformas digitales, inteligencia artificial y big data permite tomar decisiones estratégicas más precisas y mejorar la experiencia del empleado. Asimismo, el teletrabajo, la flexibilidad horaria y el e-learning se consolidaron como prácticas comunes, potenciando la productividad y la conciliación entre la vida laboral y personal (Camps & Del Olmo, 2022).

Sin embargo, a pesar de los avances teóricos y tecnológicos, en países como Ecuador todavía persisten brechas significativas entre la teoría y su aplicación práctica. Menos del 12% de las empresas cuenta con programas estructurados para el desarrollo del talento de alto potencial, lo que provoca desmotivación y una alta rotación laboral. Muchos profesionales

abandonan sus organizaciones en menos de dos años debido a la ausencia de oportunidades de crecimiento y de planes de carrera bien definidos (Vaca & Torres, 2020). Este fenómeno refleja la desconexión existente entre las propuestas modernas de la GTH y su ejecución efectiva dentro del contexto latinoamericano.

En el escenario contemporáneo, la gestión del talento humano se concibe como un pilar estratégico que impulsa la innovación, la retención y la sostenibilidad organizacional. Las empresas han pasado de un enfoque centrado en el control a uno basado en la confianza, la comunicación y el bienestar integral. Además, se priorizan competencias como la inteligencia emocional, la adaptabilidad, la resiliencia y el liderazgo ético, especialmente después de los cambios derivados de la pandemia de COVID-19, que aceleró la digitalización y redefinió los entornos laborales.

Subsistemas de GTH

La Gestión del Talento Humano (GTH) se estructura en torno a diversos subsistemas que, aunque reciben denominaciones distintas según los autores, convergen en un mismo objetivo: articular procesos que permitan administrar de manera integral a las personas dentro de las organizaciones. En este marco, Idalberto Chiavenato (2002) propone una clasificación sistémica que, sin ser definitiva ni suficiente, constituye una referencia clave para comprender los procesos de la gestión de personas.

Este autor organiza los subsistemas en funciones que abarcan la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, destacando que estos no pueden entenderse de forma aislada, ya que cada uno se relaciona y se complementa con los demás. En ellos se incluyen actividades esenciales como la planeación, el reclutamiento, la selección, la incorporación, el desarrollo y la evaluación del talento humano, lo que evidencia su carácter articulador y

dinámico. La administración de los recursos humanos, por tanto, se encuentra en constante transformación, marcada por la influencia de teorías transdisciplinarias, las prácticas profesionales y la complejidad del trabajo en sí mismo, lo cual obliga a analizarla desde una perspectiva crítica mediada por la ética. Este abordaje permite identificar que cada proceso está condicionado por valores y principios culturales que definen tanto la intencionalidad de las acciones como sus posibles consecuencias.

En esa línea, Delgado de Smith (2007) sostiene que la gestión de recursos humanos implica la realización de procesos orientados a facilitar que las personas contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, no solo en términos operativos y procedimentales, sino también en los efectos que generan en la dinámica laboral. Esta doble dimensión, proceso y consecuencia se vincula directamente con una visión funcional de la gestión, en la que los actores laborales son ubicados dentro de un esquema que prioriza lo favorable para el negocio, reproduciendo en buena medida la tradición clásica de la disciplina. Sin embargo, al trasladar este enfoque al plano ético, se observa una tensión entre la racionalidad instrumental y las aspiraciones humanistas, ya que los marcos axiológicos que sustentan al capitalismo se centran en la competencia, la acumulación y el individualismo, herencias de modelos como el taylorismo que aún permean la gestión organizacional. Esta orientación, en muchas ocasiones, limita los espacios de crítica, diálogo y construcción consensual dentro de las organizaciones, al tiempo que favorece un proceso de reificación de las prácticas de gestión.

Frente a ello, los subsistemas de la GTH deben ser entendidos no solo como instrumentos técnicos para administrar a las personas, sino también como escenarios en los que se reconoce la dimensión ética y humana del trabajo, procurando equilibrar los intereses organizacionales con el bienestar de quienes participan en el proceso productivo.

Tecnologías de GTH

El estudio realizado por Medina y Ávila (2024) en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco pone en evidencia el papel clave que desempeñan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la mejora de la gestión del talento humano en instituciones educativas. A través de un enfoque cuantitativo, se evaluó cómo el uso de herramientas digitales influye en la eficiencia de procesos administrativos y en la satisfacción del personal.

Los resultados demostraron una correlación directa entre el uso adecuado de TIC y una GTH más eficiente y moderna. El acceso a información en tiempo real, la digitalización de expedientes, la automatización de tareas rutinarias y la mejora en los canales de comunicación interna permitieron optimizar la gestión operativa, facilitar la toma de decisiones y fortalecer el seguimiento del desempeño del personal.

Además, el estudio subraya que el uso estratégico de tecnología no solo mejora los procesos administrativos, sino que también contribuye al bienestar laboral al reducir cargas innecesarias, aumentar la transparencia y fomentar una cultura organizacional más dinámica.

La integración de TIC en la GTH se consolida como un factor clave para alcanzar mayor eficiencia, motivación y adaptabilidad en contextos institucionales, reafirmando su relevancia en entornos de cambio acelerado.

Discapacidad

La discapacidad se define como una situación que puede modificar la forma o el funcionamiento del cuerpo o de la mente, lo que genera dificultades para realizar actividades cotidianas o participar plenamente en la vida social (Centers for Disease Control and Prevention

[CDC], 2023). Este concepto abarca una amplia gama de experiencias humanas y no se limita a características físicas visibles, ya que también puede incluir aspectos sensoriales, intelectuales o relacionados con la salud mental.

En este marco, la discapacidad no describe completamente a la persona, sino que refleja la interacción entre su condición individual y el entorno en el que se desenvuelve (CDC, 2023). Comprenderla de este modo permite reconocer que las limitaciones no son inherentes únicamente al cuerpo, sino que surgen de la falta de condiciones adecuadas y de un contexto que no ofrece igualdad de oportunidades.

En la actualidad, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) plantea que la discapacidad debe entenderse como el resultado de cómo las limitaciones personales interactúan con barreras sociales, físicas y culturales que impiden la inclusión y el ejercicio pleno de los derechos (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2024). Este modelo social sostiene que son las estructuras sociales y no solo las condiciones biológicas las que generan exclusión y restringen la autonomía. Por ello, la discapacidad es también un tema de derechos humanos y justicia social, lo que exige crear espacios accesibles, eliminar prejuicios y aplicar políticas que garanticen la participación equitativa de todas las personas (OPS, 2024).

A escala mundial, el Banco Mundial (2024) estima que aproximadamente el 15 % de la población vive con alguna forma de discapacidad, es decir, cerca de mil millones de personas.

Esta cifra refleja que la discapacidad no es un fenómeno aislado, sino una realidad compartida que atraviesa culturas, edades y contextos socioeconómicos. En América Latina y el Caribe, la cifra ronda el 12 %, lo que demuestra la urgencia de fortalecer las políticas públicas que aseguren el acceso equitativo a la educación, la salud, el empleo y la vida comunitaria (OPS, 2024).

Por su parte, Plena Inclusión (2024) sostiene que entender la discapacidad implica aceptar la diversidad humana y las múltiples maneras en que las personas experimentan el mundo. Este enfoque propone que la sociedad debe ofrecer apoyos personalizados que promuevan la autonomía y la capacidad de decisión, en lugar de centrarse únicamente en las limitaciones o carencias. En ese sentido, avanzar hacia una cultura inclusiva significa valorar la diferencia como un elemento esencial de la condición humana.

La participación social, el respeto a la identidad y la accesibilidad universal se constituyen como pilares indispensables para construir comunidades más equitativas y respetuosas. Las personas con discapacidad enfrentan, sin embargo, múltiples barreras que dificultan su acceso a servicios esenciales como la salud, la educación, el transporte o el trabajo (Banco Mundial, 2024). Estas barreras pueden manifestarse en el entorno físico falta de rampas, señalización o espacios adaptados, en la comunicación escasez de formatos accesibles o intérpretes y en la dimensión social, donde persisten estigmas y prejuicios.

Leyes Laborales

Los marcos legales e institucionales han dado pasos importantes en los últimos años para reconocer los derechos de las personas con discapacidad y promover su inclusión laboral, educativa y social. Recientemente se aprobó la Ley Orgánica de las Personas con Discapacidad (2025), que actualiza y sustituye la antigua Ley Orgánica de Discapacidades de 2012, con el propósito de garantizar la igualdad real, la no discriminación y el acceso a la salud, la educación y el empleo adecuado (NMS Law, 2025). Asimismo, la Ley 59 introdujo reformas para asegurar los derechos laborales de las personas con discapacidad, así como de aquellas que padecen enfermedades raras, huérfanas o catastróficas, incorporando modalidades de trabajo adaptado, teletrabajo y jornadas flexibles (Ministerio del Trabajo, 2025).

En el ámbito institucional, existe la obligación de que empresas y entidades públicas con más de 25 empleados incluyan al menos un 4 % de personas con discapacidad en sus plantillas (El Universo, 2025). Además, el Ministerio del Trabajo, junto con el CONADIS y la FENADIF, ha suscrito convenios para fortalecer la inclusión socio-laboral y desarrollar programas complementarios orientados a promover el acceso al trabajo digno de este colectivo (Ministerio del Trabajo, 2025). No obstante, pese a contar con un marco legal relativamente robusto, estudios locales, como el realizado en el GAD cantonal de La Libertad, revelan que aunque se cumplen ciertos requisitos legales en materia de cuotas y accesibilidad, aún persisten limitaciones vinculadas a la falta de políticas inclusivas locales, monitoreo permanente, participación en la toma de decisiones y mejoras en las condiciones laborales (UPSE, 2024).

Contrastando con la realidad española, el Programa de Crecimiento de Fundación ONCE, en colaboración con PwC, se orienta a fortalecer empresas que trabajan en el ámbito de la discapacidad y las personas mayores. Este programa ofrece acompañamiento especializado en aspectos como el modelo de negocio, las estrategias financieras, legales y de recursos humanos, además de la preparación para acceder a rondas de inversión. Su finalidad no se centra tanto en el cumplimiento de cuotas o leyes de inclusión, sino en potenciar el crecimiento empresarial inclusivo mediante la superación de barreras estructurales. De esta manera, mientras que en Ecuador los avances se concentran principalmente en el desarrollo del marco normativo y en el cumplimiento de obligaciones legales, en España se observa un modelo más consolidado de apoyo empresarial, con énfasis en la sostenibilidad y en la generación de entornos propicios para la inclusión (Fundación ONCE, 2025).

Tipos y Niveles de discapacidad

En el contexto ecuatoriano, la legislación vigente establece una clasificación precisa de la discapacidad en tres grados o niveles permanentes, determinados mediante rangos porcentuales. En primer lugar, se reconoce la discapacidad leve permanente, correspondiente a un porcentaje igual o superior al 30% y menor al 60%. Las personas incluidas en esta categoría suelen conservar su autonomía en las actividades cotidianas, aunque pueden presentar limitaciones específicas que requieren el uso ocasional de ayudas técnicas o apoyos. Un ejemplo común sería la pérdida auditiva unilateral.

En un segundo nivel, se ubica la discapacidad moderada permanente, definida entre un 60% y menos del 75%, en la cual la persona enfrenta restricciones más significativas que demandan asistencia frecuente, apoyo tecnológico o adaptaciones sustanciales en su entorno para desenvolverse adecuadamente. Finalmente, la discapacidad grave permanente, atribuida a un porcentaje igual o superior al 75%, implica una dependencia casi total para realizar las actividades básicas de la vida diaria, requiriendo apoyo humano constante o tecnologías avanzadas que posibiliten su funcionalidad.

No obstante, la importancia de esta clasificación trasciende la simple medición clínica. Los porcentajes de discapacidad funcionan como umbrales legales que determinan el acceso a diversos mecanismos de protección estatal y beneficios sociales. El 30% constituye el requisito mínimo para la obtención del Certificado de Discapacidad, mientras que porcentajes superiores habilitan derechos adicionales. Por ejemplo, alcanzar un 50% permite acceder a exenciones tributarias, como en la adquisición de vehículos; un 70% habilita el derecho a pensiones no contributivas por discapacidad, y un 80% otorga la posibilidad de que un familiar cuidador reciba un subsidio económico por atención permanente.

En consecuencia, el sistema ecuatoriano ha desarrollado un entramado normativo donde la calificación del grado de discapacidad adquiere un papel administrativo de profundo impacto socioeconómico. Este modelo, al vincular la evaluación médica con la protección social, busca garantizar los derechos de las personas con discapacidad en ámbitos esenciales como la salud, la educación, el trabajo y la movilidad. En suma, se configura un andamiaje jurídico y social orientado a promover la inclusión plena, la equidad y la autonomía de las personas con discapacidad.

Ahora bien, la manera en que la discapacidad se concibe no ha sido estática. A lo largo de la historia, su comprensión ha estado determinada por las corrientes filosóficas, los contextos sociopolíticos y los marcos jurídicos vigentes en cada época. Esta evolución conceptual ha tenido efectos directos sobre las políticas públicas, los enfoques organizacionales y, de forma particular, sobre los modelos de Gestión del Talento Humano (GTH) enfocados en la inclusión laboral. En la actualidad, coexisten diversas aproximaciones teóricas al concepto de discapacidad, lo que ha impulsado un esfuerzo constante por su definición desde organismos internacionales y espacios académicos.

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2023), se considera persona con discapacidad a aquella que presenta limitaciones físicas, mentales o sensoriales de carácter prolongado, las cuales restringen el desempeño funcional y la participación social plena. Esta definición ha sido adoptada por la Ley Orgánica de Discapacidades (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012) y los lineamientos del Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS, 2023), que reconocen que la discapacidad impacta las dimensiones biológica, social, psicológica y relacional del individuo, afectando su integración comunitaria y laboral.

Desde un punto de vista histórico, predominan dos modelos interpretativos fundamentales: el modelo médico y el modelo social. El primero considera la discapacidad como una deficiencia individual derivada de una enfermedad o alteración orgánica, centrando su atención en la rehabilitación y la normalización funcional. Bajo esta perspectiva, el valor de la persona se asocia con su capacidad para aproximarse a los estándares “normales” de productividad. En contraposición, el modelo social sostiene que la discapacidad no reside en la persona, sino en las barreras físicas, culturales y normativas que impone el entorno. Son, por tanto, las condiciones sociales excluyentes las que generan discapacidad y no las limitaciones individuales (Barbosa et al., 2019; Hernández, 2015). Este enfoque impulsó transformaciones legales y políticas orientadas a eliminar la discriminación y fomentar la accesibilidad universal.

En las últimas décadas ha emergido un enfoque basado en los derechos humanos, que trasciende la dicotomía entre lo médico y lo social. Este paradigma, respaldado por autores como Garay y Carhuacho (2013), interpreta la discapacidad como el resultado de la interacción entre la persona y un entorno que puede ser inclusivo o excluyente. No se trata solo de una condición individual ni de una construcción social, sino de una relación dinámica entre capacidades, oportunidades y contextos. Bajo esta mirada, los espacios laborales, educativos y sociales pueden convertirse tanto en factores de marginación como en agentes de equidad y desarrollo humano.

Dicho enfoque ha sido adoptado por instrumentos internacionales, especialmente por la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006), que promueve una visión integral de inclusión, participación y accesibilidad. En el ámbito de la Gestión del Talento Humano, este paradigma implica trascender el cumplimiento formal de normativas o cuotas, apostando por prácticas efectivas de desarrollo profesional, ajustes razonables, mentorías

inclusivas y reconocimiento del talento diverso. La equidad, la autonomía y la accesibilidad se consolidan como principios rectores de la inclusión organizacional contemporánea.

En síntesis, la evolución del concepto de discapacidad desde un enfoque asistencialista y médico hasta uno centrado en los derechos y la diversidad ha transformado la forma en que las organizaciones abordan la inclusión. Este cambio paradigmático exige que la Gestión del Talento Humano deje de percibir la discapacidad como una limitación y la reconozca como una oportunidad de enriquecimiento organizacional, donde la diversidad funcional se convierte en un motor de innovación, compromiso y sostenibilidad social.

Inclusión laboral

Según Pérez et al. (2023), muchas organizaciones cumplen las cuotas legales sin implementar políticas de formación, mentorías o evaluación que permitan una inclusión real y sostenida. No obstante, modelos como el Empleo con Apoyo, aplicados con éxito en cooperativas de Manabí y empresas de Medellín, han demostrado que es posible mejorar la retención y el desempeño de personas con discapacidad mediante ajustes razonables, acompañamiento personalizado y uso de tecnología asistida (García & Mieles, 2021).

Pese a estos avances, persisten barreras culturales. En Guayaquil, por ejemplo, el 58% de las empresas del sector alimentario aún asocia discapacidad con baja productividad, lo que limita la inclusión en niveles jerárquicos superiores y en procesos de toma de decisiones (Álvarez & Labrunée, 2019). Frente a esta situación, iniciativas como “Ecuador Sin Barreras” y las alianzas con organizaciones sociales han buscado fortalecer la capacitación técnica y generar conciencia, pero aún es necesario consolidar una movilidad vertical inclusiva (CCQ, 2022).

Leyes y Normativas laborales

En el Ecuador, el marco jurídico relacionado con la discapacidad y el ámbito laboral se basa en un conjunto de disposiciones legales que buscan garantizar la inclusión, la equidad y la protección integral de los derechos de las personas con discapacidad. La aplicación de esta ley se ve fortalecida mediante el Reglamento a la Ley Orgánica de Discapacidades (Decreto Ejecutivo N.º 194, 2017), que detalla las obligaciones de los empleadores, tanto públicos como privados, en lo referente a la igualdad de oportunidades, la accesibilidad y la prevención de la discriminación en el ámbito laboral (Vlex Ecuador, 2023).

Asimismo, la Ley Orgánica Reformatoria a Diversos Cuerpos Legales para Garantizar los Derechos Laborales de las Personas con Discapacidad, Enfermedades Raras, Huérfanas, Catastróficas y de Alta Complejidad y sus Sustitutos, aprobada en mayo de 2025, amplía y refuerza las garantías establecidas previamente (Asamblea Nacional del Ecuador, 2025). Esta normativa prohíbe expresamente la desvinculación laboral por motivos de discapacidad o enfermedad grave, incorpora medidas preventivas frente al acoso laboral, y promueve la inclusión mediante modalidades flexibles como el teletrabajo, la jornada reducida y la implementación de adaptaciones razonables (El Diario, 2025; UQA Abogados, 2025).

Por otra parte, el Acuerdo Ministerial N.º MDT-2018-175, emitido por el Ministerio del Trabajo del Ecuador (2018), regula el porcentaje obligatorio de inclusión laboral de personas con discapacidad en entidades públicas y empresas privadas que cuenten con un mínimo de 25 trabajadores. Este instrumento establece cuotas de contratación y mecanismos de control que buscan garantizar la participación activa de este grupo en el mercado laboral ecuatoriano (MondaQ, 2018).

En conjunto, estas disposiciones evidencian el compromiso del Estado ecuatoriano con los principios de equidad, inclusión y justicia social, articulando las políticas laborales con la protección de los derechos humanos. De esta forma, se impulsa la construcción de entornos laborales más accesibles, diversos y respetuosos de la dignidad humana.

No obstante, un desafío persistente para la Gestión del Talento Humano (GTH) contemporánea radica en la efectiva inclusión laboral de las personas con discapacidad. A pesar de que en países como Ecuador y Colombia existen leyes que promueven la contratación obligatoria de este grupo como la Ley Orgánica de Discapacidades (2012) y la Ley 1618 de Colombia (2013), la realidad demuestra que dichas normativas no siempre se traducen en procesos sostenidos de desarrollo profesional ni en una verdadera igualdad de oportunidades dentro de las organizaciones.

Gestión de talento y desarrollo de competencias en personas con discapacidad

El estudio de Paredes Floril (2019), realizado en la provincia del Guayas (Ecuador), analiza de forma cuantitativa cómo la implementación sistemática de prácticas de gestión del talento humano (GTH) favorece el desarrollo de competencias clave en trabajadores con discapacidad. La investigación, de carácter aplicada y diseño correlacional transversal, empleó encuestas como instrumento principal y reveló una correlación positiva significativa entre la adopción de estrategias de talento y la mejora de habilidades fundamentales en este grupo laboral. Estos resultados destacan que una GTH intencionada no solo contribuye al crecimiento profesional de personas con discapacidad, sino que también fortalece las capacidades organizativas de la empresa.

Entre las competencias evaluadas se encuentran la adaptabilidad, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas, habilidades relevantes tanto para el desempeño individual

como para la cohesión del equipo. El estudio concluye que la atención estratégica al desarrollo de talento mediante formación continua, acompañamiento y planes de carrera personalizados se asocia con un incremento notable en la eficacia laboral y en la inclusión plena del trabajador.

Desde una perspectiva de GTH inclusiva, estos hallazgos respaldan la idea de que las personas con discapacidad pueden alcanzar niveles comparables de desempeño y aportación en sus roles, siempre que existan estrategias intencionales de desarrollo competencial. Asimismo, refuerzan los modelos de empleo con apoyo, mentorías especializadas y ajustes razonables como prácticas organizacionales efectivas para promover tanto la equidad como el desarrollo profesional sostenible.

Tecnologías de Apoyo o Soporte

Las tecnologías de apoyo o de asistencia constituyen un término amplio que engloba cualquier producto, equipo, software o sistema diseñado para aumentar, mantener o mejorar las capacidades funcionales de las personas con discapacidad. Su objetivo central es fomentar la independencia y la participación activa, de modo que las personas puedan realizar tareas que, sin dichas herramientas, resultarían de difícil o imposible cumplimiento.

Estas tecnologías abarcan un amplio rango de categorías en función de la necesidad que atienden. En movilidad, incluyen desde bastones, andadores y sillas de ruedas (manuales o eléctricas), hasta prótesis avanzadas y dispositivos de transferencia. Para personas con discapacidad visual, destacan los lectores de pantalla que convierten texto en audio, los magnificadores de imagen, las líneas braille y el propio sistema de lectura y escritura braille. En el caso de la discapacidad auditiva, se dispone de audífonos digitales, implantes cocleares, bucles de inducción magnética y software de subtulado en tiempo real. En relación con la discapacidad motora, son fundamentales el reconocimiento de voz para el control de ordenadores, los teclados

en pantalla y los ratones adaptativos. Finalmente, para las discapacidades cognitivas o de aprendizaje, se emplean organizadores electrónicos, alarmas especializadas, software de predicción de palabras y asistentes digitales que facilitan la comprensión, la memoria y la estructuración de la información.

La relevancia de estas tecnologías va más allá del apoyo individual, pues generan un impacto significativo en la inclusión social y en la esfera socioeconómica. Su uso favorece el acceso a la educación y al empleo, reduce los costos asociados a la atención sanitaria, y contribuye al bienestar y la calidad de vida. Un ejemplo claro es la provisión de una silla de ruedas adecuada, que no solo permite mayor movilidad, sino que previene complicaciones de salud y amplía las oportunidades de participación laboral y social. Asimismo, su integración en entornos educativos y profesionales resulta indispensable para garantizar el cumplimiento de marcos internacionales como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU (2006), que exige a los Estados garantizar el acceso equitativo a la tecnología como condición para la inclusión plena.

Sin embargo, es imprescindible mantener una mirada crítica. Con frecuencia se asume que estas tecnologías son intrínsecamente inclusivas y que “nivelan” el campo de juego al eliminar barreras de comunicación e interacción (Benavides et al., s.f.); no obstante, su relación con la accesibilidad es compleja y, en muchos casos, paradójica. La evidencia demuestra que, junto con su potencial integrador, también pueden contribuir al aislamiento y generar formas de exclusión social (Rivas, s.f.). Estas exclusiones, a menudo invisibles, emergen cuando el diseño tecnológico se basa en ideas preconcebidas sobre lo que se considera “normal”, limitando así la diversidad de experiencias y necesidades reales.

A ello se suma la desigualdad global en el acceso a estas tecnologías. Mientras que en países de altos ingresos la cobertura puede alcanzar hasta un 90%, en naciones de bajos ingresos apenas llega al 3%. Entre las principales barreras figuran los altos costos, la insuficiente financiación, la falta de políticas públicas efectivas, la escasa capacitación de profesionales y la limitada concienciación social. Se calcula que actualmente más de 2.500 millones de personas requieren uno o más productos de apoyo, y que esta cifra podría aumentar a 3.500 millones en 2050 debido al envejecimiento de la población y al incremento de enfermedades no transmisibles.

En consecuencia, más que asumir que la tecnología de asistencia es siempre liberadora, resulta fundamental problematizar su alcance y comprender que, en un mundo interconectado, la accesibilidad tecnológica genera simultáneamente oportunidades y nuevas tensiones. Solo mediante un diseño participativo, inclusivo y contextualizado se podrá evitar que la tecnología, bajo el discurso de la inclusión, termine reproduciendo exclusiones invisibles (Rivas, s.f.), y en su lugar logre convertirse en un verdadero vehículo de equidad y empoderamiento.

Altos Potenciales y Planes de Carrera

El desarrollo estructurado de los altos potenciales ha adquirido una relevancia creciente en la gestión estratégica del talento humano, especialmente en contextos donde la competitividad exige contar con profesionales capaces de asumir posiciones críticas en el corto y mediano plazo. En este marco, los planes de carrera se consolidan como herramientas que permiten integrar las aspiraciones individuales con las necesidades estratégicas de la organización, generando un equilibrio entre el crecimiento profesional y la sostenibilidad institucional. Tal como explica Paredes (2018), un plan de carrera no se limita a capacitar al colaborador para su función

presente, sino que lo prepara para asumir responsabilidades de mayor complejidad mediante un proceso sistemático que articula competencias, formación y experiencia acumulada.

La identificación de colaboradores de alto potencial no puede entenderse como un acto aislado ni dependiente únicamente del juicio del supervisor. Exige la aplicación de metodologías rigurosas que consideren el desempeño pasado, pero también la capacidad de aprendizaje, la motivación, la adaptabilidad y la proyección futura del individuo. Esto coincide con los hallazgos de Tobar-Ordóñez y Vásquez-Erazo (2024), quienes señalan que, aun cuando el desempeño laboral es un factor decisivo, su relación con la planificación de carrera se mantiene moderada, lo que implica que otros elementos como la claridad en las metas profesionales, el acceso a oportunidades y la existencia de políticas organizacionales formales influyen significativamente en la construcción de trayectorias de desarrollo.

Este enfoque más amplio resulta esencial al gestionar altos potenciales, ya que estos colaboradores requieren entornos que les permitan visualizar su crecimiento más allá del puesto inmediato. En este sentido, Paredes (2018) subraya que un sistema de carrera bien diseñado debe incluir fases estructurales como la identificación de puestos críticos, la conformación de comités de carrera, el análisis de head count y la selección de sucesores, lo que garantiza que el desarrollo profesional responda a las necesidades reales de la organización. Al mismo tiempo, estas fases deben articularse con mecanismos de evaluación psicométrica, análisis de competencias, assessment centers y evaluaciones 360°, herramientas que permiten comprender con mayor profundidad las capacidades actuales y futuras del talento.

Los estudios recientes en el contexto ecuatoriano también muestran que la ausencia de políticas claras o la falta de comunicación interna sobre las oportunidades de desarrollo limita la motivación y el compromiso de los empleados, incluso entre aquellos con alto potencial.

Según Tobar-Ordóñez y Vásquez-Erazo (2024), los trabajadores perciben brechas importantes en aspectos como la definición de objetivos de carrera, la transparencia en los procesos de promoción y el acompañamiento en la planificación del desarrollo profesional. Estas limitaciones impactan negativamente en la retención del talento, pues la falta de visibilidad de las rutas de crecimiento genera incertidumbre, desmotivación y aumenta las probabilidades de rotación, especialmente en los perfiles de mayor proyección.

Por el contrario, cuando la organización comunica claramente sus expectativas, reconoce el potencial y facilita oportunidades estructuradas de crecimiento, se fortalece tanto el sentido de pertenencia como el compromiso emocional del colaborador. De hecho, la evidencia empírica demuestra que los empleados que perciben un plan de carrera definido exhiben desempeños superiores y muestran mayor disposición a asumir responsabilidades adicionales (Tobar-Ordóñez & Vásquez-Erazo, 2024). En este punto, los altos potenciales destacan especialmente, ya que tienden a responder de manera positiva a los retos formativos, las oportunidades de movilidad interna y las experiencias de stretch learning que los preparan para roles de liderazgo.

Otro aspecto relevante es que los planes de carrera no solo contribuyen al desarrollo individual, sino que generan una estructura organizacional más estable, menos dependiente de decisiones improvisadas y con una visión clara sobre la sucesión de puestos clave. Al catalogar las posiciones críticas aquellas que sostienen la continuidad operacional, requieren alto nivel de expertise o presentan elevado costo de reemplazo la organización direcciona la inversión formativa hacia quienes tienen mayores probabilidades de asumir dichas responsabilidades en el futuro (Paredes, 2018). Esta planificación reduce riesgos operativos y mejora la coordinación entre las áreas, generando una visión integrada del talento disponible y de las rutas de avance más viables.

Además, desde la perspectiva de la gestión del talento en Ecuador, diversos estudios evidencian que muchas organizaciones, especialmente del sector servicios, aún priorizan procesos inmediatos como el reclutamiento o la evaluación de desempeño por encima de la construcción de rutas de carrera sostenibles (Macías-García & Vanga-Arvelo, 2021; Guachimbosa & Santiago, 2019). Esta falta de enfoque estratégico dificulta la retención de los altos potenciales, pues deja al talento con aspiraciones de crecimiento sin un marco claro que oriente su desarrollo.

En este contexto, los planes de carrera funcionan como una herramienta que permite reducir la rotación, aumentar el nivel de compromiso y alinear las expectativas profesionales de los colaboradores con los objetivos de la empresa. La correlación moderada identificada por Tobar-Ordóñez y Vásquez-Eraza (2024) entre desempeño y plan de carrera muestra, precisamente, que cuando las organizaciones implementan rutas de desarrollo coherentes, los empleados reconocen el valor de su contribución y orientan su esfuerzo hacia el logro de resultados más altos.

Finalmente, la gestión de los altos potenciales exige comprender que el desarrollo no debe ser un proceso estandarizado, sino un acompañamiento gradual y personalizado. La creación de líneas de carrera verticales, horizontales o interdepartamentales, como sugiere Paredes (2018), permite construir un sistema flexible en el que el talento pueda moverse de acuerdo con sus metas, competencias y necesidades organizacionales. Esta flexibilidad incrementa la innovación, facilita el aprendizaje continuo y prepara a la empresa para afrontar escenarios cada vez más complejos.

En suma, la integración entre la identificación de altos potenciales y la implementación de planes de carrera robustos constituye un pilar fundamental en la gestión estratégica de talento.

Su correcta articulación no solo garantiza la continuidad del liderazgo, sino que también fortalece la cultura organizacional, incrementa la retención de talento clave y contribuye al desarrollo sostenible de las organizaciones en un entorno altamente competitivo.

IA Inclusiva

La inteligencia artificial (IA) ha pasado de ser un concepto técnico reservado a la ciencia ficción a convertirse en una realidad que transforma la manera en que trabajamos, aprendemos y nos comunicamos. Su presencia se ha vuelto tan cotidiana que muchas veces no somos conscientes de su intervención: desde las recomendaciones que recibimos en plataformas de entretenimiento hasta los procesos de selección laboral o las evaluaciones de desempeño. En este contexto, hablar de una IA inclusiva significa reconocer su enorme potencial para crear entornos más accesibles y equitativos, pero también advertir sobre los riesgos de exclusión si no se diseña con una mirada humana.

Tal como indica la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019, citada en Fuentes, 2021), el mundo del trabajo atraviesa una transformación radical impulsada por la digitalización, y urge actuar para aprovechar las oportunidades y enfrentar los retos de esta revolución tecnológica. Uno de los principales desafíos está en cómo la IA impacta a los grupos más vulnerables, entre ellos las personas con discapacidad. La velocidad con la que estas innovaciones se desarrollan obliga a reflexionar sobre cómo garantizar que la tecnología sirva para incluir y no para segregar.

Según Fuentes (2021), la IA posee una enorme capacidad para automatizar tareas, procesar grandes volúmenes de información y tomar decisiones autónomas. Esa eficiencia, sin embargo, no es neutra: si los algoritmos se entrenan con datos sesgados o sin considerar la variable de discapacidad, pueden reproducir y amplificar desigualdades ya existentes. La esencia

de una IA verdaderamente inclusiva radica, entonces, en incorporar la diversidad humana en su diseño, sus datos y sus decisiones.

Un ámbito en el que esta discusión cobra especial relevancia es el de la selección de personal. En muchas empresas, los procesos de reclutamiento ya son gestionados por algoritmos que filtran currículums, analizan entrevistas por video o incluso interpretan expresiones faciales. Estas herramientas prometen eficiencia, pero también plantean un riesgo evidente: pueden excluir automáticamente a personas con discapacidad sin que exista una revisión humana. Como advierte Olarte Encabo (2020, citado en Fuentes, 2021), hay casos en los que ciertas candidaturas ni siquiera llegan a ver una oferta porque el sistema predictivo las descarta de antemano. Para las personas con discapacidad leve, este tipo de discriminación invisible puede frenar su desarrollo profesional, aun cuando cuenten con las competencias necesarias para destacar.

Por esa razón, Incluyeme.com (2023) insiste en que una IA orientada a la inclusión debe diseñarse desde el inicio con participación activa de personas con discapacidad, garantizando que las herramientas no solo sean accesibles, sino también comprensibles y éticas. La inclusión digital no se trata únicamente de acceso a la tecnología, sino de asegurar que esta responda a la diversidad de capacidades y contextos. En ese sentido, la IA inclusiva representa una oportunidad para rediseñar los entornos laborales, facilitando procesos más justos, equitativos y centrados en las personas.

El marco legal también juega un papel crucial. Fuentes (2021) subraya que el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea prohíbe las decisiones totalmente automatizadas que afecten a las personas sin intervención humana significativa. En su artículo 22, se establece el derecho a recibir explicaciones claras sobre los resultados generados por sistemas algorítmicos. Además, la Unión Europea clasifica los sistemas de IA utilizados para

selección, promoción y control laboral como de alto riesgo, por lo que deben someterse a auditorías y verificaciones de transparencia antes de su implementación. Este enfoque busca equilibrar el avance tecnológico con la protección de los derechos humanos, priorizando la equidad y la rendición de cuentas.

A pesar de los esfuerzos normativos, el mayor reto sigue siendo el sesgo. Los sistemas de IA aprenden a partir de datos, y si los conjuntos de entrenamiento excluyen a personas con discapacidad, el resultado será un modelo que reproduce los mismos prejuicios sociales que se intentan superar. De acuerdo con Fuentes (2021), los algoritmos suelen construirse a partir de modelos de normalidad que no contemplan la diversidad funcional, generando discriminación indirecta incluso en procesos aparentemente objetivos. Por ejemplo, una IA que evalúe la velocidad de respuesta como indicador de eficiencia podría penalizar injustamente a alguien con una discapacidad motriz leve o con necesidades de adaptación.

Para contrarrestar este problema, es necesario desarrollar sistemas bajo los principios FATE: Fairness, Accountability, Transparency and Explainability (equidad, responsabilidad, transparencia y explicabilidad). Fuentes (2021) sugiere que estos principios deben complementarse con la accesibilidad universal y la participación del propio colectivo de personas con discapacidad en las auditorías de los sistemas, garantizando que la IA no solo sea ética, sino también justa y comprensible. En la misma línea, la OIT advierte que el desarrollo de tecnologías sin supervisión humana puede consolidar desigualdades estructurales y limitar el derecho al trabajo digno.

Sin embargo, la IA también tiene una cara esperanzadora. La denominada robótica inclusiva representa un avance tangible hacia la igualdad de oportunidades. Gracias a la IA, hoy existen herramientas como el HeadMouse, que permite controlar un cursor con el movimiento de

la cabeza; el VirtualKeyboard, que facilita la escritura a través de pantallas táctiles; o los sistemas eye-tracking, que captan la mirada del usuario para ejecutar acciones en pantalla (Fuentes, 2021). Estas innovaciones ofrecen independencia y acceso al empleo a personas con limitaciones físicas. También destacan las aplicaciones de voz como Speech Assistant AAC, que ayudan a quienes tienen dificultades en el habla, o Seeing AI, que describe entornos y rostros a personas con discapacidad visual.

Fuentes (2021) sostiene que la robótica inclusiva no solo mejora la productividad, sino que contribuye a la autonomía personal y al ejercicio del derecho al trabajo en igualdad de condiciones. No obstante, señala que las adaptaciones actuales siguen concentradas en discapacidades físicas y sensoriales, dejando rezagadas las cognitivas y psicosociales. Para lograr una inclusión real, la IA debe ampliarse hacia tecnologías cognitivamente accesibles, basadas en lectura fácil, asistentes inteligentes o interfaces personalizadas que apoyen la comunicación y el aprendizaje.

Relacionando esto con los altos potenciales con discapacidad leve y sus planes de carrera, la IA inclusiva puede convertirse en una aliada decisiva. A través de algoritmos bien diseñados, es posible identificar habilidades que no siempre se reflejan en procesos tradicionales, ofrecer programas de capacitación adaptativa y brindar acompañamiento constante en el desarrollo profesional. Además, las herramientas de IA pueden proporcionar retroalimentación continua, ayudando a construir itinerarios de carrera más personalizados y justos. En este sentido, la tecnología actúa como un mediador que potencia el talento y derriba barreras invisibles.

No obstante, la inclusión digital no puede dejarse únicamente en manos de la tecnología. Requiere compromiso institucional, cultura organizacional y políticas que respalden la diversidad. Como recuerda Fuentes (2021), el RGPD y las directrices europeas enfatizan la

necesidad de intervención humana en las decisiones automatizadas. Es decir, los algoritmos no deben reemplazar el juicio ético ni el acompañamiento que toda persona, con o sin discapacidad, necesita en su proceso laboral.

Conclusiones de capítulo

La gestión del talento humano no es una práctica estática ni homogénea, sino un campo en permanente transformación que responde a los cambios en la forma de concebir el trabajo, las relaciones laborales y la diversidad dentro de las organizaciones. Desde los enfoques mecanicistas de la Revolución Industrial hasta los modelos humanistas del siglo XX, la GTH ha transitado por diferentes paradigmas que han ampliado su alcance y profundidad. La integración de teorías motivacionales, como las propuestas por Maslow, Herzberg y McGregor, consolidó una mirada más completa del trabajador como sujeto activo, capaz de aportar desde su autonomía, creatividad y compromiso.

Asimismo, se hizo evidente que la GTH contemporánea ha dejado de ser una función meramente operativa para convertirse en un eje estratégico dentro de las organizaciones. La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación ha permitido optimizar los procesos de selección, formación y evaluación, a la vez que ha mejorado la transparencia, la eficiencia y el bienestar del personal. Sin embargo, persisten desafíos estructurales importantes, como la rotación de talento de alto potencial y la inclusión efectiva de personas con discapacidad, que requieren enfoques más sostenibles y adaptativos.

La evolución del concepto de discapacidad desde modelos médicos hasta el enfoque de derechos ha transformado profundamente las prácticas de inclusión laboral. Esta transformación exige que la GTH abandone modelos asistencialistas y abrace estrategias que reconozcan la diversidad como un valor organizacional. La evidencia empírica presentada respalda la idea de

que las personas con discapacidad, cuando se insertan en contextos inclusivos y estratégicamente gestionados, pueden desarrollar competencias clave y contribuir de manera significativa al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En conclusión, una GTH inclusiva, apoyada por tecnologías y orientada a la equidad, no solo es una necesidad ética, sino también una condición indispensable para la sostenibilidad y la innovación en el entorno laboral contemporáneo.

Capítulo 2. Metodología

Esta sección se presenta de manera detallada el proceso mediante el cual se llevó a cabo la investigación sobre la gestión inclusiva del talento humano, con especial atención a las personas con discapacidad leve que han sido identificadas como "altos potenciales" (HiPo) en el ámbito laboral. El propósito fundamental fue comprender cómo las organizaciones reconocen, desarrollan y retienen a este tipo de talento dentro de sus estructuras de carrera. Al tratarse de un tema emergente y con evidentes vacíos en la literatura científica, se adoptó una metodología de revisión sistemática que permitió recopilar, organizar y analizar críticamente la información ya existente.

Criterios de elegibilidad

El presente estudio se sustentó en el análisis de investigaciones académicas publicadas entre los años 2013 y 2023. La elección de esta estrategia respondió a varios motivos relevantes. Primero, permitió adentrarse en un campo poco explorado, donde la evidencia aún es limitada y dispersa. Segundo, facilitó la identificación de patrones, tendencias y problemáticas recurrentes en contextos organizacionales diversos. Tercero, brindó la oportunidad de sistematizar el conocimiento disponible, evitando partir desde cero. Este proceso se mantuvo esencialmente descriptivo, al ofrecer un panorama general del estado actual del conocimiento, y también exploratorio, al indagar conexiones no evidentes, desafíos conceptuales y áreas que requieren mayor investigación.

La base metodológica del estudio comprendió la aplicación del protocolo PRISMA, utilizado para guiar todas las etapas del proceso de revisión, desde la identificación inicial de fuentes hasta la selección final de los estudios incluidos. La revisión no fue arbitraria, sino un

procedimiento planificado, donde se definió qué buscar, dónde hacerlo y bajo qué criterios evaluar lo encontrado.

Fuentes de Información

Los estudios potencialmente pertinentes fueron localizados mediante búsquedas sistemáticas en tres bases de datos académicas ampliamente reconocidas: Scopus, Google Académico y SciELO. Cada plataforma aportó ventajas específicas que permitieron un enfoque integral en la recuperación de literatura. Scopus ofreció acceso a publicaciones revisadas por pares de alta calidad en áreas sociales, organizacionales y empresariales, facilitando la identificación de investigaciones sólidas a nivel internacional. Google Académico permitió acceder a literatura gris, incluyendo tesis, informes técnicos y documentos institucionales, ampliando el alcance más allá de artículos publicados en revistas científicas. SciELO fue especialmente útil para incorporar investigaciones en español y estudios realizados en América Latina, contribuyendo a contextualizar los hallazgos dentro de la realidad regional. La última revisión fue el 17/10/2025 de todas las bases de datos.

Estrategias de Búsqueda

Para maximizar la recuperación de información relevante, se emplearon términos clave en español e inglés, como “altos potenciales” / “high potentials”, “discapacidad leve” / “mild disability”, “planes de carrera” / “career development”, y “gestión inclusiva del talento” / “inclusive talent management”, combinándolos mediante operadores booleanos (AND, OR) para integrar sinónimos y afinar los resultados. Además, se incorporaron palabras clave adicionales como liderazgo, desempeño, retención de talento, inclusión laboral, talento diverso, equidad y desarrollo organizacional, que facilitaron una cobertura más amplia y precisa del tema.

Estrategia en Scopus: Se aplicaron las palabras clave en títulos, resúmenes y palabras clave, incluyendo variaciones de términos para abarcar conceptos relacionados, optimizando la recuperación de estudios pertinentes en gestión de talento y contextos organizacionales. Esta aproximación permitió focalizar la búsqueda en artículos de investigación y revisiones, priorizando publicaciones de alta calidad en inglés y español.

Estrategia en Google Académico: Se reforzó la búsqueda utilizando comillas para términos exactos y combinaciones de palabras clave como inclusión laboral, talento diverso, planes de carrera y desarrollo profesional las palabras usadas fueron: desarrollo profesional, altos potenciales, planes de desarrollo laborales, planes de carreras, Talento Laboral

Estrategia en SciELO: La búsqueda se centró en palabras clave en español relacionadas con inclusión, equidad, desarrollo organizacional y gestión de recursos humanos. Se priorizaron artículos de revistas latinoamericanas en gestión, educación y ciencias sociales. Además, se revisaron manualmente las referencias citadas en artículos relevantes para ampliar la recuperación de literatura pertinente y asegurar la inclusión de investigaciones regionales significativas.

Las búsquedas iniciales arrojaron un número considerable de documentos, muchos de los cuales solo tocaban tangencialmente los temas de interés. Algunos abordaban discapacidad de manera general, sin aludir al potencial de carrera; otros se centraban en gestión del talento sin considerar la discapacidad como variable clave. Por ello, el diseño cuidadoso de las estrategias de búsqueda fue fundamental para equilibrar la amplitud con la relevancia. En varios casos fue necesario ajustar los términos, incorporar variantes descubiertas durante el proceso y aplicar filtros adicionales, asegurando que no se omitieran estudios valiosos ni se recuperara información irrelevante.

Para seleccionar los estudios más adecuados, se establecieron criterios de inclusión y exclusión claramente definidos. Se consideraron únicamente trabajos publicados entre 2013 y 2023, escritos en español o inglés, con acceso al texto completo, que presentaran evidencia empírica basada en encuestas, entrevistas, análisis de políticas o estudios de caso. Además, era imprescindible que los documentos abordaran explícitamente la discapacidad leve, ya fuera física, visual, auditiva o intelectual, en relación directa con el reconocimiento de alto potencial y el desarrollo profesional en organizaciones. Se excluyeron estudios puramente teóricos o de opinión, investigaciones centradas exclusivamente en discapacidades moderadas o severas, trabajos sin vinculación clara entre alto potencial y discapacidad leve, publicaciones duplicadas y aquellos con deficiencias metodológicas importantes.

En algunos casos, la decisión de inclusión o exclusión no fue inmediata, especialmente cuando se mencionaba “discapacidad” sin especificar su grado o “talento” sin aludir al concepto de alto potencial. Ante estas situaciones, se procedió a leer cuidadosamente el texto completo, evaluando si cumplía con los criterios fundamentales. Cada decisión fue documentada con justificación detallada, garantizando total transparencia en el proceso de depuración.

Proceso de Selección

El proceso de selección de los estudios fue realizado mediante revisión por pares, en coordinación con la tutora de la investigación. Durante este proceso, la tutora compartió documentos y fuentes de relevancia que contribuyeron a delimitar la búsqueda y asegurar la pertinencia temática. Los artículos finalmente incluidos fueron aquellos que cumplían con los parámetros de inclusión y exclusión establecidos en la metodología, que presentaban relevancia teórica o empírica para el tema de estudio y que provenían explícitamente de las bases de datos académicas descritas en esta tesis. No se utilizaron herramientas de automatización para la

identificación o selección de los estudios, garantizando así una revisión manual, rigurosa y fundamentada en el criterio académico.

La selección de los documentos siguió las cuatro fases clásicas del protocolo PRISMA. En la fase de identificación se recolectaron todos los resultados de las búsquedas; en la fase de cribado se eliminaron duplicados y se realizó una revisión preliminar de títulos y resúmenes; en la fase de evaluación de elegibilidad se accedió al texto completo de los artículos más prometedores para verificar su cumplimiento con los criterios establecidos; finalmente, en la fase de inclusión se consolidó un conjunto definitivo de estudios relevantes y metodológicamente sólidos, que conformaron la base empírica del análisis.

A partir de esta selección, se elaboró una matriz de sistematización en Excel, diseñada para facilitar la comparación, organización y extracción de datos clave. La matriz incluyó información sobre autoría, año, país. Esta herramienta permitió procesar la información de manera ordenada, identificar patrones, comparar resultados, detectar coincidencias y vacíos persistentes.

La matriz no solo sirvió como almacenamiento de datos, sino como eje central del análisis. Gracias a ella fue posible establecer comparaciones entre contextos, observar la recurrencia de hallazgos (como la relevancia del liderazgo o la necesidad de ajustes razonables) y detectar carencias temáticas, como la escasez de estudios sobre personas con discapacidad intelectual leve o en pequeñas y medianas empresas. También se evaluó la consistencia de los resultados considerando el rigor metodológico de cada fuente.

Durante todo el proceso se adoptaron medidas para asegurar la validez y confiabilidad del trabajo. La triangulación entre estudios reforzó la solidez de las conclusiones, al comprobar que distintos autores, en contextos diversos y con métodos distintos, llegaban a hallazgos semejantes.

La evaluación crítica de la calidad de los estudios permitió ponderar adecuadamente cada evidencia.

La metodología, basada en una revisión sistemática guiada por PRISMA, se reveló como la más pertinente para los objetivos de la investigación. Permitió construir una visión estructurada, profunda y confiable del conocimiento sobre la gestión inclusiva del talento en personas con discapacidad leve identificadas como alto potencial. Más allá de resumir lo existente, este enfoque facilitó la identificación de vacíos significativos y abrió nuevas rutas para investigaciones futuras, así como la formulación de prácticas organizacionales más equitativas y sostenibles.

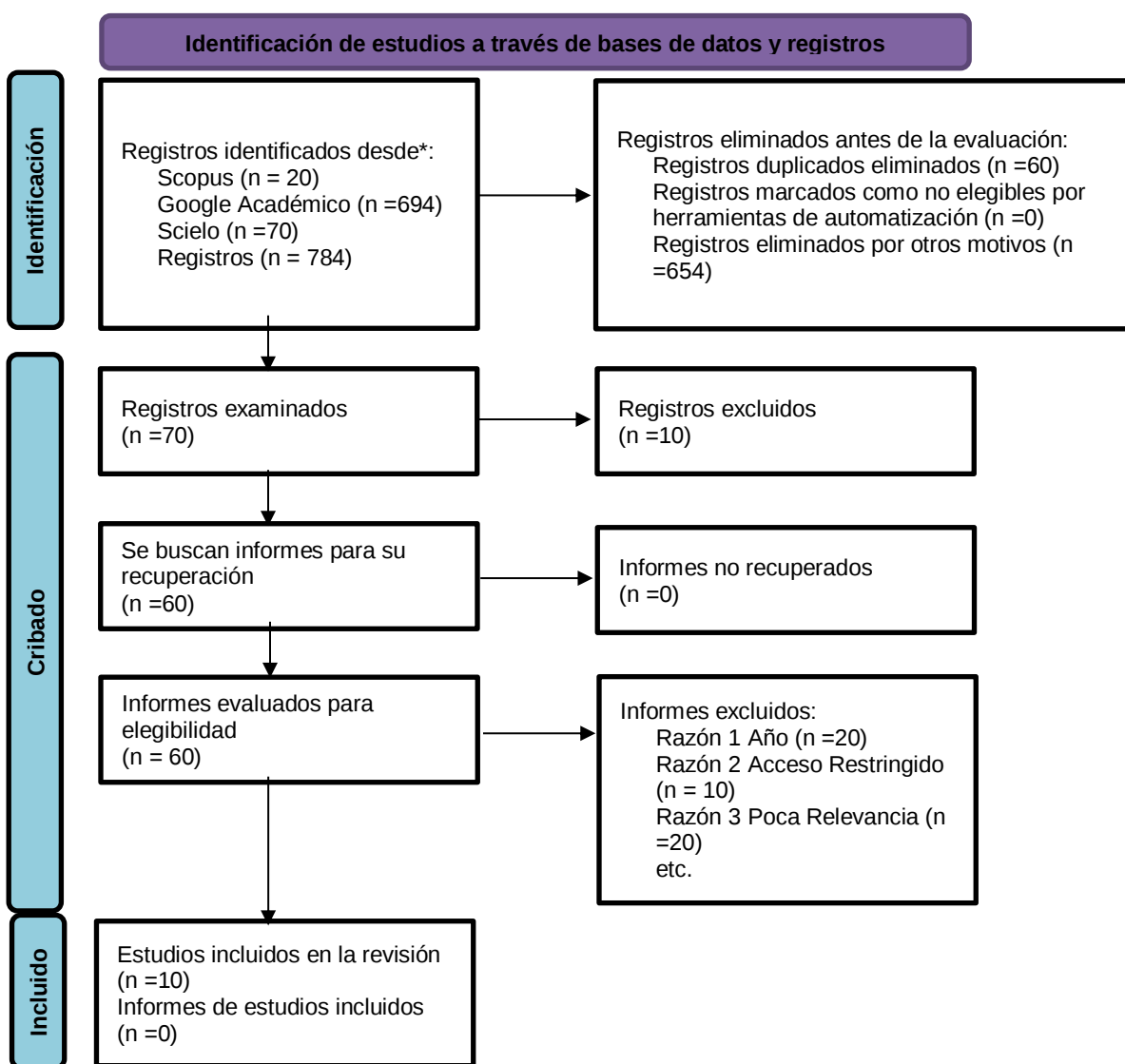
Capítulo 3. Análisis de Resultados

El proceso de búsqueda y análisis se desarrolló siguiendo los lineamientos del protocolo PRISMA, lo que permitió organizar de manera ordenada las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de los estudios. En total se localizaron 784 registros en tres bases de datos: Scopus (20), Google Académico (694) y SciELO (70). Luego de eliminar los duplicados ($n = 60$) y descartar los artículos no pertinentes ($n = 654$), se procedió a revisar 70 documentos a texto completo. De ese total, solo 10 cumplieron con todos los criterios de inclusión, convirtiéndose en la base principal del análisis.

Los criterios que guiaron la selección se centraron en publicaciones realizadas entre los años 2013 y 2023, escritas en español o inglés, que abordaran la relación entre alto potencial, discapacidad leve y planes de carrera. Los principales motivos de exclusión fueron el año de publicación fuera del rango establecido, la falta de acceso al texto completo y la escasa vinculación con las variables de interés. Este proceso garantizó la rigurosidad y pertinencia de la información empleada para la revisión.

Figura 1

Diagrama de flujo de PRISMA



Los estudios seleccionados abarcaron distintos contextos geográficos, como América Latina, Europa y Norteamérica, lo que permitió comparar realidades laborales y educativas diversas. La mayoría de las investigaciones adoptó enfoques cualitativos, revisiones documentales o estudios correlacionales que buscaban comprender los factores que influyen en la inclusión y desarrollo del talento con discapacidad leve. Pese a la variedad de escenarios, los

hallazgos mostraron una tendencia común: la inclusión laboral y el desarrollo de carrera de las personas con discapacidad aún enfrentan limitaciones estructurales y culturales significativas.

Síntesis de Resultados

En el ámbito latinoamericano, los trabajos realizados en Colombia (2022) y Ecuador (2024) destacan que muchas empresas cumplen las cuotas legales de inclusión, pero sin implementar procesos de formación o acompañamiento que impulsen la trayectoria profesional de los trabajadores con discapacidad. En consecuencia, la inclusión suele ser formal y temporal, sin oportunidades reales de crecimiento. Por el contrario, en países como Reino Unido y Brasil, los programas de transición y las intervenciones interdisciplinarias demuestran que la combinación de apoyo terapéutico y orientación vocacional facilita que las personas con discapacidad desarrollen su alto potencial y accedan a empleos más estables y satisfactorios.

Varios estudios también se enfocaron en la calidad del empleo. La investigación canadiense (2023) evidenció que las personas con discapacidad, aunque poseen las competencias necesarias, tienden a ocupar puestos con menor estabilidad y posibilidades de ascenso. De igual manera, el trabajo desarrollado en Países Bajos (2015) identificó que el entorno organizacional y la cultura de trabajo son factores determinantes para mantener la motivación y la permanencia en el empleo. Estos resultados subrayan la necesidad de que los planes de carrera incluyan estrategias de crecimiento continuo, mentorías y acompañamiento personalizado.

En el campo educativo, las investigaciones de Brasil (2018) y Cuba (2020) señalaron que la formación inclusiva y la educación basada en competencias fortalecen tanto las actitudes de los profesionales como las oportunidades de desarrollo de las personas con discapacidad leve. Estas experiencias reflejan la importancia de integrar la educación, la salud y la gestión del talento humano, con el fin de preparar entornos laborales más equitativos y sostenibles.

Otro hallazgo relevante fue el papel de las tecnologías de apoyo. Los estudios recientes de Benavides-Franco et al. (2023) y Kruse et al. (2024) mostraron que las herramientas tecnológicas, como los dispositivos de asistencia, los programas de accesibilidad digital o el software adaptativo, no solo facilitan la autonomía personal, sino que también amplían las oportunidades de empleo. Sin embargo, ambos autores advierten que su distribución sigue siendo desigual, especialmente en países de ingresos medios y bajos, lo que genera una brecha en la participación laboral efectiva.

Asimismo, investigaciones como la de Domínguez Herrera (s.f.) y España (2018) plantearon una relación importante entre el alto potencial y el bienestar emocional. Las personas con alta capacidad cognitiva, en ciertos casos, pueden experimentar sobreexcitabilidad emocional o estrés elevado. Este hallazgo invita a considerar el bienestar psicológico como una parte esencial de los planes de desarrollo de carrera inclusivos, especialmente cuando se trata de trabajadores con discapacidad leve o perfiles de doble excepcionalidad.

En general, los estudios analizados evidencian que el desarrollo profesional inclusivo no depende únicamente de políticas o leyes, sino de la cultura organizacional, la formación de los líderes y la aplicación de estrategias que valoren las diferencias individuales. La literatura revisada coincide en que una gestión del talento más empática, flexible y basada en el reconocimiento del potencial humano puede generar resultados sostenibles tanto para la persona como para la organización.

Tabla 1*Matriz de resultados*

Nro	Título	Año	País	Puntos Clave
1	Empleabilidad de las personas con discapacidad “una revisión narrativa”: alternativas desde la inclusión laboral	2022	Colombia	Revisión narrativa sobre barreras y medidas de inclusión laboral (formación, acompañamiento, políticas y sensibilización). Implicación: contextualiza el marco latinoamericano de empleabilidad y prácticas de inclusión que pueden incorporarse a <i>planes de carrera</i> adaptados para personas con discapacidad leve.
2	Supporting students with disabilities to achieve high potential through occupational therapy services during transition periods	2023	Brasil	Analiza el rol de terapeutas ocupacionales para fomentar <i>alto potencial</i> en estudiantes con discapacidad durante etapas de transición. Implicación: sustenta intervenciones interdisciplinarias (terapia ocupacional + orientación vocacional) en el diseño de planes de carrera inclusivos.

3	Inclusion at university, transition to employment and employability of graduates with disabilities: A systematic review	2022	Reino Unido	Sistematiza estudios sobre la transición universidad-empleo en graduados con discapacidad; detecta carencias en servicios de carrera y pérdida de apoyo tras la graduación. Implicación: justifica programas institucionales que aseguren continuidad y acompañamiento en <i>planes de carrera</i> para discapacidad leve y alto potencial.
4	Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020	2020	Cuba	Expone políticas universitarias de desarrollo del potencial humano y la innovación. Implicación: aporta fundamentos para estrategias institucionales que identifiquen y acompañen <i>altos potenciales con discapacidad leve</i> en la educación superior.
5	Work Environment-Related Factors in Obtaining and Maintaining Work in a Competitive Employment	2015	Países Bajos	Identifica factores del entorno que favorecen la obtención y mantenimiento del empleo: cultura

	Setting for Employees with Intellectual Disabilities: A Systematic Review			organizacional, contenido del puesto y apoyo laboral. Implicación: orienta el diseño de <i>planes de carrera</i> que incluyan ajustes razonables y acompañamiento continuo para personas con discapacidad leve.
6	From High Intellectual Potential to Asperger Syndrome: Evidence for Differences and a Fundamental Overlap A Systematic Review	2016	Francia	Revela solapamientos entre perfiles de alto potencial y rasgos del espectro autista. Implicación: aporta evidencia para considerar la <i>doble excepcionalidad (2e)</i> en los planes de carrera, con estrategias diferenciadas de apoyo socioemocional y cognitivo.
7	The Employment Quality of Persons with Disabilities: Findings from a National Survey	2023	Canada	Las personas con discapacidad acceden a empleos de menor calidad y estabilidad. Implicación: fundamenta la necesidad de que los <i>planes de carrera</i> se enfoquen no solo en inserción sino también en calidad y desarrollo profesional sostenido.
8	High intelligence: A risk factor for psychological and	2018	España	Alta inteligencia puede asociarse con sobreexcitabilidad y

	physiological overexcitabilities			vulnerabilidad emocional. Implicación: sustenta la incorporación de componentes de bienestar y salud mental en los <i>planes de carrera</i> para altos potenciales con discapacidad leve.
9	Developing competencies among health professions students related to the care of people with disabilities: a pilot study	2018	Brasil	La intervención educativa mejoró competencias y actitudes hacia la inclusión. Implicación: aplicable a la formación universitaria de tutores y orientadores de carrera, mejorando la atención a personas con discapacidad en el desarrollo profesional.
10	La educación de los sujetos con discapacidad en Colombia: abordajes históricos, teóricos e investigativos en el contexto mundial y latinoamericano	2020	Colombia	Revisión de la evolución de modelos educativos (de integración a inclusión). Implicación: ofrece base teórica para contextualizar políticas y justificar <i>planes de carrera inclusivos</i> en universidades latinoamericanas.

Finalmente, el análisis permitió identificar tres vacíos importantes en la investigación actual:

1.Existen pocos estudios que vinculen de manera directa el concepto de alto potencial con la discapacidad leve dentro de contextos empresariales reales.

2.Hay una falta de evidencia práctica sobre la aplicación de planes de carrera inclusivos en empresas latinoamericanas.

3.No se cuenta con indicadores homogéneos para evaluar el impacto de la gestión inclusiva del talento en la retención y promoción de personas con discapacidad.

Estos vacíos demuestran la necesidad de seguir profundizando en el tema y de generar evidencia aplicada que sirva como guía para las organizaciones que buscan desarrollar políticas de talento más humanas, equitativas e innovadoras.

Resultados Individuales

Empleabilidad de las personas con discapacidad: una revisión narrativa

La revisión muestra que, en gran parte de Latinoamérica, la inclusión laboral sigue siendo más un requisito formal que una verdadera estrategia de desarrollo profesional. Persisten barreras estructurales, falta de capacitación y poca sensibilización en las organizaciones, lo que limita las oportunidades de crecimiento para quienes tienen discapacidad leve. Esto refuerza la necesidad de planes de carrera que no solo faciliten el acceso al empleo, sino que acompañen el despliegue del alto potencial a lo largo del tiempo.

Supporting students with disabilities to achieve high potential through occupational therapy services during transition periods

Durante las etapas de transición, como el paso de la escuela a la universidad o al empleo, el acompañamiento profesional resulta esencial para fortalecer habilidades, autonomía y

motivación en estudiantes con discapacidad. El rol de la terapia ocupacional y la orientación vocacional demuestra que el desarrollo del potencial requiere una intervención interdisciplinaria, lo que se ajusta al planteamiento de que los planes de carrera deben integrar diversos apoyos para garantizar el crecimiento del talento con discapacidad leve.

Inclusion at university, transition to employment and employability of graduates with disabilities: A systematic review

La transición entre la universidad y el empleo suele estar marcada por una disminución del apoyo institucional, lo que afecta el acceso al mercado laboral y la continuidad del desarrollo profesional. Esta situación evidencia una brecha significativa que se relaciona con la importancia de crear planes de carrera que acompañen a los graduados con discapacidad leve, especialmente aquellos con alto potencial académico que necesitan soporte continuo para integrarse y avanzar en el ámbito laboral.

Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012–2020

El análisis de políticas universitarias que promueven el desarrollo del potencial humano destaca el rol de las instituciones educativas en la identificación, fortalecimiento y proyección del talento. Este enfoque es coherente con la idea de que los estudiantes con discapacidad leve también deben ser considerados en las estrategias institucionales, especialmente cuando muestran un desempeño sobresaliente que podría potenciarse mediante programas de formación y acompañamiento adecuados.

Work Environment-Related Factors in Obtaining and Maintaining Work in a Competitive Employment Setting for Employees with Intellectual Disabilities: A Systematic Review

Los factores del entorno laboral, como la cultura organizacional, la claridad en las funciones, el apoyo disponible y el diseño del puesto, influyen de manera decisiva en la permanencia y el crecimiento profesional de las personas con discapacidad. Esto coincide con la idea de que el potencial solo puede desarrollarse plenamente en entornos que permitan ajustes razonables y acompañamiento constante, componentes esenciales en cualquier plan de carrera inclusivo.

From High Intellectual Potential to Asperger Syndrome: Evidence for Differences and a Fundamental Overlap A Systematic Review

El artículo evidencia que algunos perfiles de alto potencial comparten características con rasgos del espectro autista, lo que introduce la posibilidad de una doble excepcionalidad. Esta perspectiva es particularmente útil para comprender la complejidad de ciertos talentos en personas con discapacidad leve, quienes pueden mostrar capacidades extraordinarias, pero también requerir apoyos socioemocionales o cognitivos específicos que deben integrarse en sus planes de carrera.

The Employment Quality of Persons with Disabilities: Findings from a National Survey

Los datos muestran que, aunque muchas personas con discapacidad logran acceder al empleo, suelen obtener puestos con menor estabilidad, menor remuneración y escasas oportunidades de ascenso. Esta realidad confirma que la inclusión laboral debe centrarse no solo en ingresar, sino también en permanecer y crecer. Por ello, los planes de carrera deben enfocarse en garantizar trayectorias sostenibles para personas con discapacidad leve que cuentan con alto potencial.

High intelligence: A risk factor for psychological and physiological overexcitabilities

Las personas con alta inteligencia pueden experimentar sobreexcitabilidad emocional y sensorial, lo que puede intensificar el estrés o la vulnerabilidad psicológica. Este hallazgo resulta relevante para comprender que los planes de carrera dirigidos a altos potenciales con discapacidad leve requieren incluir estrategias de apoyo emocional, manejo de presión y bienestar integral, ya que el talento por sí solo no garantiza una trayectoria profesional saludable.

Developing competencies among health professions students related to the care of people with disabilities: a pilot study

La formación adecuada en competencias inclusivas transforma la manera en que los profesionales interactúan y acompañan a personas con discapacidad. Esto tiene una relación directa con la efectividad de los planes de carrera, pues su éxito también depende de la preparación de tutores, orientadores y líderes que deben comprender y gestionar adecuadamente las necesidades de quienes presentan discapacidad leve y alto potencial.

La educación de los sujetos con discapacidad en Colombia: abordajes históricos, teóricos e investigativos en el contexto mundial y latinoamericano

El análisis histórico y conceptual de la educación inclusiva muestra una transición desde modelos segregados hacia enfoques basados en derechos y participación plena. Esta evolución se conecta con la necesidad de que los planes de carrera también se estructuren desde el enfoque de derechos, garantizando oportunidades reales de desarrollo profesional para personas con discapacidad leve a lo largo de toda su trayectoria.

Capítulo 4. Discusión

La evidencia revisada permite observar que, aunque el discurso contemporáneo en torno a la discapacidad y la gestión del talento humano promueve una visión centrada en los derechos, la autonomía y el potencial profesional, las prácticas organizacionales continúan mostrando una distancia importante respecto a estos principios. La discapacidad leve, que se caracteriza por un nivel de funcionalidad que permite desempeños laborales altamente competitivos, no se traduce necesariamente en oportunidades reales de desarrollo o en una participación equivalente en los procesos de crecimiento profesional. A pesar de que diversos marcos conceptuales subrayan que las personas con discapacidad pueden aportar competencias valiosas cuando el entorno elimina barreras, las organizaciones siguen operando bajo estructuras que limitan el reconocimiento de estas capacidades.

De hecho, la inclusión laboral se mantiene mayormente asociada al cumplimiento normativo y a la incorporación mínima que exigen las leyes, sin que ello implique un compromiso auténtico con la progresión profesional. Las cuotas, aunque necesarias para abrir puertas iniciales, se han convertido en muchos casos en el punto final del proceso y no en su inicio, generando un tipo de inclusión que permite el acceso, pero no garantiza la permanencia ni el crecimiento. Esto explica por qué las personas con discapacidad leve suelen concentrarse en puestos operativos y rara vez participan en espacios donde puedan demostrar liderazgo, innovación o capacidad técnica especializada, pese a que estas habilidades sí se reconocen teóricamente como atributos propios de los altos potenciales.

En este escenario, la planificación de carrera adquiere un papel crítico. Aunque existe claridad respecto a las metodologías para identificar talento, evaluar competencias y preparar sucesores, dichas prácticas siguen aplicándose de manera limitada en los casos en que el trabajador presenta algún tipo de discapacidad, incluso cuando esta no afecta su capacidad de asumir nuevos retos. La noción del alto potencial, que debería centrarse en la capacidad de aprendizaje, adaptación y desempeño, suele distorsionarse en contextos donde persisten estereotipos vinculados a la productividad o a la supuesta fragilidad de los colaboradores con discapacidad. Esta situación no solo restringe el desarrollo individual, sino que reduce la capacidad de la organización para integrar perspectivas diversas que podrían enriquecer la innovación y la toma de decisiones.

El papel de la tecnología también se revela como un punto de tensión. Por un lado, se reconoce que las herramientas de apoyo y los sistemas basados en IA pueden transformar la experiencia laboral, aumentar la autonomía y facilitar procesos de formación y evaluación. Sin embargo, la adopción de estas tecnologías continúa siendo desigual. En algunos casos, la falta de accesibilidad o de ajustes adecuados impide que los trabajadores aprovechen plenamente sus capacidades. En otros, los sistemas automatizados aplicados a la selección o a la evaluación del desempeño operan con criterios que no contemplan la diversidad funcional, reproduciendo filtros excluyentes que pasan inadvertidos. Aunque existen ejemplos de herramientas inclusivas, su implementación efectiva todavía no constituye una práctica extendida, lo que limita el impacto positivo que podrían tener en la identificación y el fortalecimiento del talento.

La cultura organizacional emerge como un elemento determinante para explicar estas brechas. A pesar de que el marco legal y las estrategias de gestión plantean principios de equidad, accesibilidad y desarrollo del potencial humano, las dinámicas internas de muchas empresas continúan guiándose por lógicas donde predomina la homogeneidad. Las decisiones de promoción, las valoraciones de liderazgo y los procesos de aprendizaje suelen estar diseñados sobre un perfil estándar, dejando poco espacio para trayectorias que no se ajustan a ese molde. Allí donde se han implementado acompañamientos, mentorías y estrategias de apoyo personalizadas, los resultados muestran mejoras evidentes en la retención, el desempeño y la satisfacción laboral. Sin embargo, la ausencia de políticas institucionalizadas hace que estas experiencias sean excepciones y no parte de una estructura sistemática.

En conjunto, las evidencias analizadas permiten reconocer que las barreras que enfrentan los trabajadores con discapacidad leve no se relacionan con su capacidad real, sino con la falta de coherencia entre los principios inclusivos que se promueven y las prácticas organizacionales que se ejecutan. Aunque existe claridad conceptual, soporte normativo y disponibilidad tecnológica, la inclusión plena y el desarrollo del talento diverso continúan dependiendo más de la sensibilidad y voluntad de cada organización que de sistemas integrados y sostenibles. Este desajuste dificulta que el potencial de las personas con discapacidad leve sea aprovechado en toda su dimensión y limita, a su vez, la posibilidad de que las empresas incorporen enfoques más amplios, innovadores y adaptativos en la gestión del talento humano.

Conclusiones

Los resultados de esta revisión permiten concluir que, si bien la inclusión laboral ha avanzado en términos normativos y técnicos, su aplicación práctica continúa siendo limitada y desigual. Las organizaciones suelen cumplir procesos mínimos de adaptación, pero no integran

mecanismos sólidos para identificar, desarrollar y promover a colaboradores con discapacidad leve que poseen alto potencial. Esto repercute directamente en la posibilidad de construir trayectorias profesionales claras y sostenidas.

Se reconoce, además, que el talento de las personas con discapacidad leve se ve frecuentemente subestimado debido a percepciones erróneas o sesgos institucionales. La falta de metodologías estandarizadas para evaluar el potencial, junto con la escasa articulación entre capacitación, mentoría y desarrollo de carrera, genera una brecha entre la capacidad real de estos trabajadores y las oportunidades que reciben. En consecuencia, la inclusión se presenta más como un cumplimiento legal que como una estrategia organizacional orientada al desarrollo del talento humano.

Pese a ello, la evidencia demuestra que cuando existen programas de acompañamiento, accesibilidad tecnológica y liderazgo inclusivo, los resultados son significativamente más positivos. Estas condiciones no solo favorecen el crecimiento individual del colaborador, sino que también aportan a la innovación, productividad y sostenibilidad de las organizaciones. En suma, la inclusión de altos potenciales con discapacidad leve sigue siendo un desafío pendiente, pero con un enorme potencial transformador para los entornos laborales contemporáneos.

Limitaciones de la evidencia

Las limitaciones de la evidencia disponible responden principalmente a la escasez de estudios centrados exclusivamente en la interrelación entre discapacidad leve, alto potencial y planes de carrera. La mayoría de trabajos se orienta a la discapacidad en general o a la inclusión laboral básica, sin profundizar en el desarrollo profesional ni en las prácticas de gestión del talento para perfiles de alto rendimiento.

Asimismo, los enfoques metodológicos utilizados por las investigaciones suelen ser heterogéneos, lo que dificulta establecer comparaciones rigurosas entre los hallazgos. Predominan los estudios descriptivos o cualitativos, y son escasos los análisis longitudinales que permitan evaluar la evolución del potencial y la efectividad de los planes de carrera en el tiempo.

Finalmente, aunque se aplicó un proceso sistemático de búsqueda y selección, no se utilizó una herramienta formal de evaluación de calidad metodológica, lo cual podría constituir una fuente de sesgo en la interpretación y síntesis de resultados.

Limitaciones del proceso de revisión

El proceso de revisión también presenta sus propias limitaciones. En primer lugar, la búsqueda estuvo restringida a publicaciones con acceso al texto completo, lo que pudo excluir estudios potencialmente relevantes. Además, las búsquedas se limitaron a idiomas español e inglés, dejando fuera investigaciones en otros idiomas que podrían aportar perspectivas valiosas.

Otro aspecto relevante es que algunas investigaciones no especifican claramente el tipo o grado de discapacidad de los participantes, lo que dificulta determinar si sus conclusiones son aplicables a personas con discapacidad leve. Asimismo, varios estudios carecen de un enfoque específico hacia el alto potencial, lo que redujo aún más la disponibilidad de literatura directamente pertinente al objetivo del estudio.

En conjunto, estas limitaciones reflejan la necesidad de fortalecer la producción científica en esta temática, incorporando estándares metodológicos más consistentes y categorizaciones más precisas sobre la discapacidad y el potencial laboral.

Implicaciones

Los hallazgos de esta revisión presentan diversas implicaciones relevantes para las organizaciones, la investigación científica y las políticas públicas.

En el ámbito organizacional, se evidencia la urgencia de diseñar e implementar planes de carrera inclusivos que reconozcan el potencial real de colaboradores con discapacidad leve. Esto implica desarrollar metodologías claras para la identificación del talento, fortalecer programas de mentoría y capacitación adaptada, y establecer procesos de promoción basados en la equidad y el mérito. Tales acciones podrían mejorar la retención, el compromiso laboral y la proyección profesional de este grupo.

En cuanto a políticas públicas, los resultados apuntan a la necesidad de reforzar los programas de intermediación laboral, certificación de competencias y acompañamiento profesional a personas con discapacidad leve. Además, se recomienda impulsar normativas que promuevan no solo la contratación, sino también la movilidad interna, la formación continua y el ascenso.

Para la investigación futura, se sugiere implementar estudios longitudinales que permitan evaluar los efectos de la inclusión del talento con discapacidad leve en la productividad, la innovación, el clima organizacional y la sostenibilidad institucional a largo plazo.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, M. & Labrunée, M. E. (2019). Percepción empresarial sobre discapacidad en el sector alimentario de Guayaquil. *Revista Latinoamericana de Inclusión Laboral*, 12(3), 45-62.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (12^a ed.). Kogan Page.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2021). *Reporte de Innovación Empresarial en Ecuador*.
- Ekwoaba, J. O. (2015). Evolution of human resource management: A contemporary perspective. *NASA Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20(2), 275-291.
https://www.nasajournal.com.ng/journal_articles/vol_20/issue_2/paper_9.pdf#page=275
- García, L. & Miele, D. (2021). *Empleo con Apoyo: Experiencias exitosas en Manabí y Medellín*. Fundación INCLUSIÓN.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
(Citado en Sánchez-Teruel et al., 2010).
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan. (Citado en Stone & Deadrick, 2015).
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Nwadiogbu, E. et al. (2022). Scientific Management in Contemporary Industries: A Re-evaluation. *Journal of Industrial History*, 18(2), 112-130.

- Pérez, R. et al. (2023). Inclusión laboral de personas con discapacidad en América Latina: Un análisis comparativo. *Revista Iberoamericana de Derecho Laboral*, 41(1), 89-115.
- Rose, D. H. & Meyer, A. (2002). *Teaching Every Student in the Digital Age: Universal Design for Learning*. ASCD.
- Salas, E. et al. (2009). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-499.
- Sánchez-Teruel, D. et al. (2010). Aplicaciones de la pirámide de Maslow en entornos laborales contemporáneos. *Cuadernos de Psicología del Trabajo*, 7(2), 33-48.
- Stone, D. L. & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Vaca, A. & Torres, M. (2020). Gestión del talento de alto potencial en Ecuador: Diagnóstico y desafíos. *Revista Ecuatoriana de Administración Pública*, 15(2), 78-95.
- Ecuador. (2012). *Ley Orgánica de Discapacidades*. Registro Oficial Suplemento 796.
- Colombia. (2013). Ley 1618: Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. *Diario Oficial No. 48.717*.
- El Universo. (2025, 10 de febrero). Fasinarm impulsa campaña de inclusión laboral para personas con discapacidad. *Diario El Universo*.

<https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/fasinarm-impulsa-campana-de-inclusion-laboral-para-personas-con-discapacidad-nota>

Fundación ONCE. (2025). Programa de Crecimiento de Fundación ONCE. Fundación ONCE.

<https://www.fundaciononce.es/es/programa-de-crecimiento-de-fundacion-once>

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2025, 2 de abril). El nuevo Ecuador es inclusivo. Ministerio del Trabajo. <https://www.trabajo.gob.ec/el-nuevo-ecuador-es-inclusivo>

NMS Law. (2025, 7 de julio). Nueva Ley Orgánica de las Personas con Discapacidad en Ecuador. NMS Law. <https://nmslaw.com.ec/blog/2025/07/07/ley-organica-personas-con-discapacidad-ecuador>

Universidad Estatal Península de Santa Elena [UPSE]. (2024). La inclusión laboral de personas con discapacidad en el GAD Municipal de La Libertad [Trabajo de titulación, UPSE]. Repositorio Institucional UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/items/7cfb8eaf-8cf0-4e10-9d95-cac5ea2a79f1>

Rogelio López Canseco, Mtro. José Ernesto Domínguez Herrera, et al. (2016). Análisis y evaluación de la gestión empresarial con enfoque en un alto potencial y rendimiento. Researchgate.net. Recuperado el 29 de septiembre de 2025, de https://www.researchgate.net/profile/Jose-Dominguez-Herrera/publication/312589490_Analisis_y_evaluacion_de_la_gestion_empresarial_con_enfoque_en_un_alto_potencial_y_rendimiento/links/58842f80aca272b7b4442666/Analisis-y-evaluacion-de-la-gestion-empresarial-con-enfoque-en-un-alto-potencial-y-rendimiento.pdf

Dueñas, A. (2012). BUENAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: PROPUESTA DE UN MANUAL DE HERRAMIENTAS PARA RETENER LOS ALTOS POTENCIALES

EN LAS ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD DE QUITO. Edu.ec. Recuperado el 29 de septiembre de 2025, de

<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ddfca36f-dc36-46ad-b833-3aa27dc23c99/content>

Ortiz, F. (2025). Los planes de carrera y su proceso de implementación. En *ANZSRC Fields of Research [incl. internships]*. figshare.

<https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.28404782.V1>

Tobar-Ordóñez, S. P., & Vásquez-Erazo, E. J. (2024, enero 1). *Job performance and career planning in service sector companies*. <http://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://portal.amelica.org/ameli/journal/503/5034722007/5034722007.pdf>

Trabajo de investigación presentado para optar el grado académico de Magíster en Dirección de Personas. (2016). “MEJORA DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS CON ALTO POTENCIAL Y ALTO DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MINERA”. Edu.pe.

Recuperado el 29 de septiembre de 2025, de

<https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/e5ed1147-5d4e-4245-871e-0ec6cb766754/content>

Benavides-Franco, A., Bedoya-Ríos, N. M., & Cruz-Daza, E. G. (2023). El acceso a tecnologías de asistencia por parte de personas con discapacidad: una mirada crítica en la perspectiva de la “inclusión productiva”. *Revista crítica de ciências sociais*, 132, 99–120.

<https://doi.org/10.4000/rccs.15153>

Kruse, D., Schur, L., Johnson-Marcus, H.-A., Gilbert, L., Di Lallo, A., Gao, W., & Su, H. (2024). Assistive technology’s potential to improve employment of people with

disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 34(2), 299–315.

<https://doi.org/10.1007/s10926-023-10164-w>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

[http://repositorio.uasb.edu.bo/bitstream/20.500.14624/1143/1/Chiavenato-](http://repositorio.uasb.edu.bo/bitstream/20.500.14624/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf)

[Talento%20humano%203ra%20ed.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo/bitstream/20.500.14624/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf)

Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH).

[http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)

[gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)

Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Ley Orgánica de Discapacidades*. Registro Oficial

Suplemento 796. <https://vlex.ec/vid/ley-organica-personas-discapacidad-1086172585>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2025, mayo 5). *Ley Orgánica Reformatoria a Diversos*

Cuerpos Legales para Garantizar los Derechos Laborales de las Personas con

Discapacidad, Enfermedades Raras, Huérfanas, Catastróficas y de Alta Complejidad y sus

Sustitutos. [https://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/105682-asamblea-aprobo-ley-](https://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/105682-asamblea-aprobo-ley-59-la-iniciativa-asegura-la)

[59-la-iniciativa-asegura-la](https://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/105682-asamblea-aprobo-ley-59-la-iniciativa-asegura-la)

Decreto Ejecutivo N.º 194. (2017). *Reglamento a la Ley Orgánica de Discapacidades*. Registro

Oficial Suplemento 46. <https://erb.com.ec/reglamento-a-la-ley-organica-discapacidades>

El Diario. (2025, mayo 6). *Condiciones laborales para personas con discapacidad y*

enfermedades catastróficas están aseguradas en Ecuador. [https://www.eldiario.ec/zona-](https://www.eldiario.ec/zona-2/las-condiciones-laborales-para-personas-con-discapacidad-y-quienes-padezcan-enfermedades-catastroficas-estan-aseguradas-en-ecuador-05052025)

[2/las-condiciones-laborales-para-personas-con-discapacidad-y-quienes-padezcan-](https://www.eldiario.ec/zona-2/las-condiciones-laborales-para-personas-con-discapacidad-y-quienes-padezcan-enfermedades-catastroficas-estan-aseguradas-en-ecuador-05052025)

[enfermedades-catastroficas-estan-aseguradas-en-ecuador-05052025](https://www.eldiario.ec/zona-2/las-condiciones-laborales-para-personas-con-discapacidad-y-quienes-padezcan-enfermedades-catastroficas-estan-aseguradas-en-ecuador-05052025)

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2018). Acuerdo Ministerial N.º MDT-2018-175: Instructivo que regula el porcentaje de inclusión laboral de personas con discapacidad.

<https://www.mondaq.com/employee-rights-labour-relations/736218/instructivo-que-regula-el-porcentaje-de-inclusi%C3%B3n-laboral-de-personas-con-discapacidad>

UQA Abogados. (2025, mayo 6). La Asamblea Nacional aprueba ley reformativa que garantiza derechos laborales a personas con discapacidad y enfermedades catastróficas.

<https://uqa.com.ec/la-asamblea-nacional-aprueba-ley-reformativa-a-diversos-cuerpos-legales-que-garantiza-derechos-laborales-a-personas-con-discapacidad-enfermedades-raras-huerfanas-catastroficas-y-de-alta-complejida>

Vlex Ecuador. (2023). Ley Orgánica de Discapacidades. <https://vlex.ec/vid/ley-organica-personas-discapacidad-1086172585>

Banco Mundial. (2024). Discapacidad. <https://www.bancomundial.org/es/topic/disability>

Centers for Disease Control and Prevention. (2023). Discapacidad y salud.

<https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/disability.html>

Organización Panamericana de la Salud. (2024). Discapacidad.

<https://www.paho.org/es/temas/discapacidad>

Plena Inclusión. (2024). Discapacidad intelectual. <https://www.plenainclusion.org/discapacidad-intelectual/recurso/discapacidad-intelectual/>

De Fuentes García-Romero de Tejada, C. (2021). Inteligencia artificial e inclusión laboral de personas con discapacidad. Universidad Complutense de Madrid.

<https://docta.ucm.es/entities/publication/4f55f9cc-bcf4-420e-921a-79b9d2d4b599>

Incluyeme.com. (2023, julio 5). Cómo la inteligencia artificial está abriendo oportunidades

laborales para personas con discapacidad. Incluyeme. <https://www.incluyeme.com/como->

la-inteligencia-artificial-esta-abriendo-oportunidades-laborales-para-personas-con-discapacidad/

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023, mayo 9). La doble cara de la IA: una nueva frontera para el empleo de las personas con discapacidad. OIT.

<https://www.ilo.org/es/resource/articulo/la-doble-cara-de-la-ia-una-nueva-frontera-para-el-empleo-de-las-personas>