



TALENTO **SIN** LÍMITES

HOJA DE RUTA PARA EMPRESAS Y ENTIDADES



Talento sin Límites

Hoja de ruta para empresas y entidades

Empleabilidad y oportunidad laboral para mujeres con discapacidad en Castellón

Elaboración:

DINSERTA CEE S.L.

Almazora (Castellón)

Con la colaboración de:

Las trabajadoras de DINSERTA CEE que participaron en el diagnóstico y el personal de las organizaciones que participaron en los talleres.

Financiación:

Esta guía ha sido financiada por la Vicepresidencia Primera y Conselleria de Vivienda, Empleo, Juventud e Igualdad de la Generalitat Valenciana, ejercicio 2026.



Primera edición: 2026

ISBN: 978-84-121518-8-6

© DINSERTA CEE S.L., 2026

Esta guía es de libre acceso y puede consultarse en la web de DINSERTA. Se permite reproducirla total o parcialmente sin fines comerciales, siempre que se cite la fuente.

Índice

Resumen.....	4
1. Diagnóstico territorial: la doble brecha de género y discapacidad en Castellón	5
2. Las 10 barreras identificadas y sus soluciones	9
3. 15 recomendaciones para empresas ordinarias.....	14
4. 15 recomendaciones para entidades de inserción	17
5. Marco legal y bonificaciones	20
6. Directorio de recursos en Castellón.....	23
7. Preguntas frecuentes.....	25
8. Glosario de términos	27
9. Plan de acción para implementar esta guía.....	30
10. Casos ilustrativos de aplicación.....	34
11. Modelo de madurez organizativa	36

Resumen

Esta guía nace de un diagnóstico propio, realizado en 2026 por DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L. dentro del proyecto Talento sin Límites, sobre la doble brecha de género y discapacidad en el empleo en la provincia de Castellón. A partir de un cuestionario a 15 mujeres con discapacidad y 5 entrevistas en profundidad, identifica diez barreras específicas -desde las dificultades de movilidad y transporte, señaladas por el 87% de las participantes, hasta el desconocimiento de los derechos laborales- y las traduce en 30 recomendaciones concretas, 15 para empresas ordinarias y 15 para entidades de inserción.

El hallazgo de partida es, en realidad, una buena noticia: ninguna de las trabajadoras encuestadas dice sentirse menos valorada por sus capacidades por el hecho de ser mujer, y el ambiente laboral es, con diferencia, el aspecto mejor valorado de su experiencia. Las barreras identificadas no describen un problema de trato, sino de decisiones concretas y corregibles -de transporte, de conciliación, de accesibilidad, de promoción- sobre las que esta guía ofrece orientación práctica, apoyada en el marco legal y en las bonificaciones vigentes.

La guía se organiza en once apartados: el diagnóstico y sus diez barreras (apartados 1 y 2), las recomendaciones para empresas y entidades (apartados 3 y 4), el marco legal y las bonificaciones a la contratación (apartado 5), un directorio de recursos (apartado 6), preguntas frecuentes y un glosario (apartados 7 y 8), un plan de acción escalonado por plazos (apartado 9), cuatro casos ilustrativos de aplicación (apartado 10) y un modelo de madurez organizativa (apartado 11). No es necesario leerla de principio a fin: cada apartado puede consultarse de forma independiente, según la necesidad de quien la utiliza.

1. Diagnóstico territorial: la doble brecha de género y discapacidad en Castellón

1.1 ¿Por qué esta guía?

La tasa de empleo de las mujeres con discapacidad en España es del 29,8%, muy lejos del 64,5% de las mujeres sin discapacidad (INE, 2024). En la Comunitat Valenciana, las mujeres representan el 47% de las personas con discapacidad en edad activa, pero solo el 39% de las contrataciones realizadas en Centros Especiales de Empleo (SEPE, 2024). Hasta ahora no existía ningún diagnóstico específico sobre esta doble brecha -de género y de discapacidad- en el ámbito de Castellón.

El proyecto «Talento sin Límites», impulsado por DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L., ha realizado ese diagnóstico: un cuestionario a 15 mujeres con discapacidad y 5 entrevistas en profundidad, contrastadas con datos oficiales. Esta guía traduce esos resultados en recomendaciones concretas para empresas ordinarias y entidades de inserción de Castellón y la Comunitat Valenciana.

El proyecto se enmarca, además, en la Ley 9/2003, de 2 de abril, de la Generalitat, para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, y en la Estrategia Española sobre Discapacidad 2022-2030, que señala expresamente la necesidad de incorporar la perspectiva de género en todas las políticas de discapacidad.

1.2 ¿Cómo se ha hecho el diagnóstico?

El diagnóstico combina dos fuentes complementarias. Primero, un cuestionario aplicado a 15 mujeres con discapacidad (participación del 100%), con 25 preguntas sobre competencias, trayectoria, barreras y motivación. Después, 5 entrevistas en profundidad, con personas seleccionadas a partir de los resultados del cuestionario, para explorar con más detalle las barreras específicas de género.

En cuanto al perfil, 11 de las 15 participantes tienen una discapacidad física y 4 una discapacidad psicológica. Por edad, una tiene hasta 19 años, cuatro entre 31 y 40, cinco entre 41 y 55 y cinco más de 55. Llevan de media 2,3 años en la empresa; el 73% ha recibido formación en los dos últimos años, el 40% ha tenido ocasión de asumir más responsabilidad y el 80% tiene experiencia laboral previa fuera de DINSERTA.

1.3 Lo que muestra el diagnóstico...

El aspecto mejor valorado por las trabajadoras es, con diferencia, la relación con sus compañeras y compañeros de trabajo (4,53 sobre 5): cuatro de las cinco entrevistadas señalan el ambiente laboral como su principal fuente de apoyo, y la motivación general se mantiene alta (4,18 sobre 5). Frente a esa fortaleza, el diagnóstico documenta diez barreras específicas de género vinculadas a la discapacidad -dos más de las ocho que preveía como mínimo el proyecto-, de las que las dos más sólidamente confirmadas, porque coinciden en el cuestionario y en las entrevistas, son las dificultades de movilidad y transporte (87%) y la sobrecarga de conciliación y cuidados familiares (80%); el resto se desarrolla con detalle en el apartado 2. Por perfiles, las trabajadoras con discapacidad psicológica perciben más dificultades que el resto en la promoción y en el acceso a información sobre derechos laborales, mientras que por edad no se observan diferencias marcadas; con grupos tan pequeños, son tendencias a seguir observando.

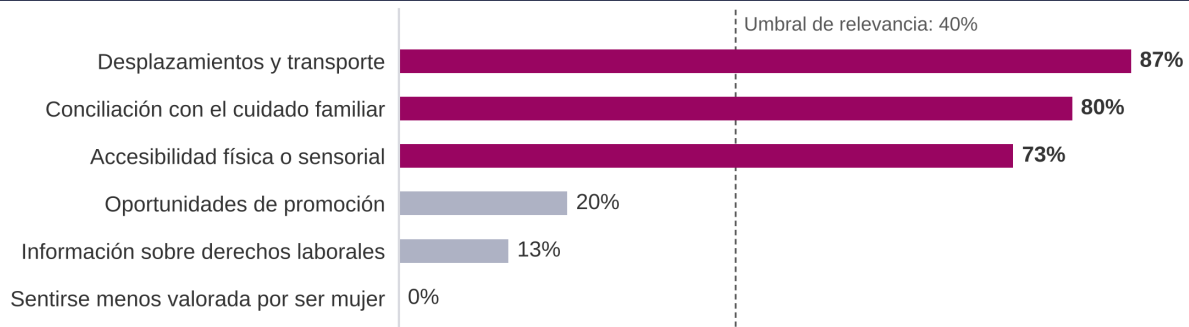


Gráfico 1. Porcentaje de trabajadoras que señala cada aspecto como una dificultad en su empleo (cuestionario, 15 participantes). Fuente: diagnóstico Talento sin Límites, 2026.

Quizá el hallazgo más revelador sea otro: ninguna de las quince mujeres dice sentirse menos valorada por sus capacidades por el hecho de ser mujer en su puesto actual. Las barreras de género que describen no tienen que ver, en general, con un trato distinto en el día a día, sino con aspectos muy concretos -la conciliación, el transporte, el salario, el acceso a determinadas categorías de empleo- que conviene abordar uno por uno, y a los que dedicamos el resto de esta guía.

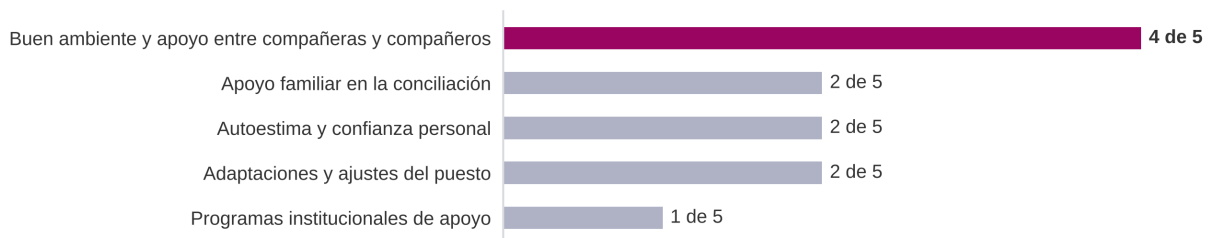


Gráfico 2. Factores de apoyo mencionados en las entrevistas en profundidad (número de entrevistadas, sobre 5). Fuente: diagnóstico Talento sin Límites, 2026.

1.4 Contexto: lo que dicen los datos oficiales

Aunque la muestra es pequeña para comparaciones estadísticas, los datos oficiales de España confirman la misma dirección que el diagnóstico local:

Dato oficial	Cifra	Relación con el diagnóstico
Tasa de empleo mujeres con discapacidad (INE, 2024)	29,8%, por primera vez por encima de los hombres (28,2%)	Mejora relativa, aunque la brecha frente a las mujeres sin discapacidad (64,5%) sigue siendo amplia
Contratación a personas con discapacidad por sexo (SEPE, 2025)	58,71% hombres / 41,29% mujeres	El acceso al empleo sigue siendo más difícil para las mujeres
Ocupación con más contratos a personas con discapacidad (SEPE, 2025)	Personal de limpieza: 44.367 contratos	Dato del conjunto, sin desagregar por sexo; apunta en la misma línea que la concentración en limpieza señalada en las entrevistas
Salario medio de las personas con discapacidad, por sexo (INE, 2023)	22.191,50 € mujeres / 23.853,30 € hombres (93,0%)	Da contexto nacional a la brecha salarial señalada en las entrevistas
Tránsito al empleo ordinario desde CEE, por sexo (Informe Olivenza, 2024)	Inferior en mujeres que en hombres con discapacidad en los mismos centros	Confirma, a nivel estatal, la menor movilidad hacia el empleo ordinario que señala el diagnóstico
Tasa de actividad femenina en Castellón (EPA INE, T4 2025)	51,2%, frente al 62,8% masculina	Sitúa a las mujeres con discapacidad en el extremo más alejado del mercado laboral ordinario de la provincia

Fuente: Informe de resultados del proyecto Talento sin Límites (DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L., 2026), a partir de datos propios y de INE, SEPE y el Observatorio Estatal de la Discapacidad (Informe Olivenza, 2024).

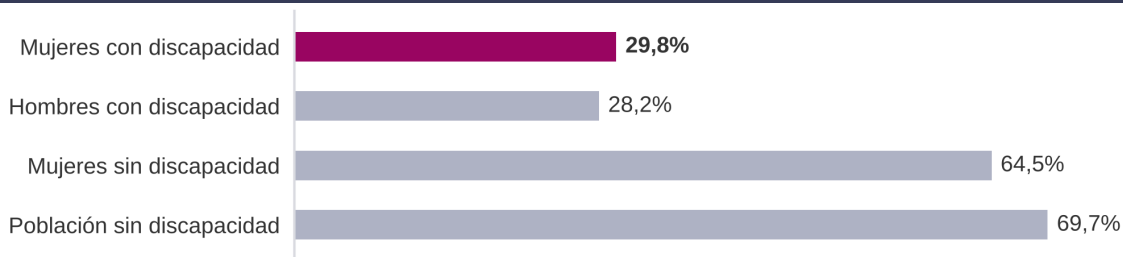


Gráfico 3. Tasa de empleo en España según sexo y discapacidad (%). Fuente: INE, El empleo de las personas con discapacidad, datos de 2024.

1.5 ¿Qué no cubre este diagnóstico?

Como cualquier estudio de estas características, conviene ser precisos sobre su alcance real antes de generalizar sus conclusiones. La muestra (15 mujeres y 5 entrevistas en profundidad) corresponde a la plantilla de un único Centro Especial de Empleo, y por tanto no permite extrapolar con rigor estadístico a todas las mujeres con discapacidad de la provincia, ni a sectores de actividad distintos a los representados en la muestra. Tampoco se ha diseñado como una comparación directa entre empresa ordinaria y Centro Especial de Empleo, ni incluye la perspectiva de las propias empresas contratantes, que queda fuera del ámbito de este proyecto.

Lo que sí aporta el diagnóstico, y es precisamente lo que hasta ahora faltaba, es una fotografía local, con nombre y apellidos territoriales, de un fenómeno -la doble brecha de género y discapacidad- que hasta ahora solo se documentaba con datos agregados de ámbito estatal o autonómico. Esta guía trata sus hallazgos con ese matiz: como un punto de partida que conviene contrastar y ampliar, no como una conclusión cerrada. El apartado 9 propone, de hecho, extender esta misma metodología a otros centros de la provincia.

1.6 Los Centros Especiales de Empleo en Castellón: el contexto sectorial

El empleo protegido a través de Centros Especiales de Empleo ocupa un lugar particular en el ecosistema laboral de la provincia de Castellón: convive con la obligación legal de la cuota de reserva del 2% en la empresa ordinaria (apartado 5.1) y, al mismo tiempo, actúa como una vía de acceso al empleo que en muchos casos precede o combina con la contratación en empresa ordinaria a través de los enclaves laborales. Esta doble función -empleadores directos y, a la vez, puente hacia el mercado ordinario- es la razón por la que esta guía se dirige, desde el principio, tanto a empresas como a entidades: ambas piezas del mismo engranaje necesitan moverse en la misma dirección para que la doble brecha de género y discapacidad se reduzca de forma sostenida, y no solo en el Centro Especial de Empleo que ha promovido el diagnóstico, sino en el conjunto del tejido productivo de la provincia.

1.7 ¿Cómo usar esta guía?

Esta guía está pensada para leerse de forma completa, pero también para consultarse por partes según el perfil de quien la utiliza. Si se trabaja en una empresa ordinaria, sin experiencia previa en la contratación de personas con discapacidad, los apartados 3 y 5 son el punto de partida más útil: el primero ofrece recomendaciones organizadas en cinco áreas de actuación aplicables desde el primer día, y el segundo detalla los incentivos económicos que hacen esa contratación más sencilla y también más ventajosa. Si, en cambio, se trabaja en una entidad de inserción o en un Centro Especial de Empleo, el apartado 4 recoge las recomendaciones dirigidas específicamente a esa posición de intermediación y acompañamiento.

El apartado 2, con las diez barreras identificadas, funciona como el hilo conductor de toda la guía: cada barrera remite a las recomendaciones concretas que la abordan, de modo que se puede empezar por la barrera que resulte más relevante para la propia organización y seguir desde ahí el resto del documento. Los apartados 6, 7 y 8 - directorio de recursos, preguntas frecuentes y glosario- están pensados como material de consulta rápida, al que se puede volver en cualquier momento sin necesidad de haber leído el resto. El apartado 9 propone un plan de acción concreto para convertir la lectura de esta guía en un primer paso práctico, y el apartado 10 ilustra, con casos compuestos, cómo se aplicaría todo lo anterior en una organización real.

1.8 Más allá del cumplimiento: ¿por qué invertir en esto?

Buena parte de esta guía se apoya, de forma deliberada, en el cumplimiento normativo y en los incentivos económicos, porque son argumentos concretos y verificables. Pero reducir la contratación de mujeres con discapacidad a una cuestión de cuota de reserva o de bonificaciones sería quedarse con la mitad del argumento. Las empresas y entidades que ya trabajan en esta línea señalan, de forma recurrente, beneficios que van más allá del cumplimiento: equipos con una capacidad de resolución de problemas más diversa, una reducción de la rotación cuando los procesos de acogida se hacen bien, y una mejora reputacional que cada vez pesa más en las decisiones de compra de clientes y en los procesos de selección de las propias empresas, especialmente entre las generaciones más jóvenes que se incorporan hoy al mercado laboral.

El diagnóstico de esta guía aporta, además, un dato que conviene no perder de vista: el ambiente laboral y la relación entre compañeras y compañeros es, con diferencia, el aspecto mejor valorado por las trabajadoras encuestadas (apartado 1.3). Esto sugiere que gran parte del camino ya está hecho, y que las diez barreras que documenta esta guía no tienen que ver con un clima laboral hostil, sino con decisiones concretas y corregibles -de transporte, de conciliación, de accesibilidad, de promoción- que están al alcance de cualquier empresa o entidad, independientemente de su tamaño o de su sector.

1.9 ¿Qué cambia con estas recomendaciones? Una proyección orientativa

Esta guía no incluye una proyección numérica del impacto de aplicar sus recomendaciones, porque hacerlo con rigor exigiría un seguimiento longitudinal del que este proyecto todavía no dispone. Sí es posible, en cambio, anticipar de forma orientativa qué tipo de cambios cabe esperar, y en qué plazos, a partir de la naturaleza de cada barrera y de la experiencia de proyectos similares en otros territorios.

Las medidas relacionadas con el transporte y la conciliación (recomendaciones 7, 8 y 9 para empresas; 4 y 5 para entidades) tienden a mostrar efectos visibles a corto plazo, porque actúan sobre una fricción diaria y concreta: una vez aplicadas, su efecto en la permanencia de las trabajadoras suele notarse en cuestión de meses. Las medidas relacionadas con la promoción y la cultura organizacional (recomendaciones 10 a 13 para empresas; 10 a 12 para entidades) son, por su naturaleza, de efecto más lento: cambian hábitos organizativos que llevan años instalados, y su resultado se aprecia mejor en ciclos anuales, a través de los indicadores propuestos en los apartados 3 y 4.

Por eso el plan de acción del apartado 9 distingue expresamente entre plazos: no porque las medidas de largo plazo sean menos importantes, sino porque esperar de ellas un resultado inmediato sería una expectativa poco realista que podría desanimar a organizaciones que, en realidad, están avanzando de forma correcta.

2. Las 10 barreras identificadas y sus soluciones

El cuestionario y las cinco entrevistas en profundidad dibujan diez barreras de género distintas, con niveles de evidencia muy desiguales entre sí: algunas están confirmadas por ocho de cada diez trabajadoras y aparecen también en varias entrevistas, mientras que otras son, por ahora, una señal aislada que conviene seguir observando antes de darla por establecida. No todas tienen el mismo componente de género: la conciliación, la brecha salarial o el estigma combinado afectan específicamente a las mujeres; el transporte o la accesibilidad, también a los hombres. Las presentamos de mayor a menor solidez, con remisión a las recomendaciones de los apartados 3 y 4 que las abordan. La siguiente tabla resume el nivel de evidencia de cada barrera:

Barrera	Nivel de evidencia	Fuente principal
1. Movilidad y transporte	Alto - confirmado en cuestionario y entrevistas	87% del cuestionario + 2 de 5 entrevistas
2. Conciliación y cuidados	Alto - confirmado en cuestionario y entrevistas	80% del cuestionario + 1 de 5 entrevistas
3. Accesibilidad física o sensorial	Alto - mayoritario en el cuestionario	73% del cuestionario
4. Miedo a represalias por bajas	Medio - señal cualitativa recurrente	2 de 5 entrevistas
5. Acceso percibido a la promoción	Medio-bajo - señal a vigilar	20% del cuestionario + 1 entrevista
6. Doble invisibilización en selección	Bajo - testimonio puntual pero claro	1 de 5 entrevistas
7. Falta de apoyo institucional con enfoque de género	Bajo - señal cualitativa aislada	1 de 5 entrevistas
8. Brecha salarial por reducción de jornada	Bajo - mecanismo indirecto descrito	1 de 5 entrevistas
9. Estigma social combinado	Bajo - testimonio puntual	1 de 5 entrevistas
10. Desconocimiento de derechos laborales	Bajo - la señal más débil del conjunto	13% del cuestionario

La distinción entre evidencia «alta», «media» y «baja» no equivale a mayor o menor importancia: una barrera con evidencia baja puede ser, igualmente, decisiva para la persona que la vive, y precisamente porque es más difícil de detectar, requiere una atención más activa por parte de empresas y entidades, no menos.

1. Dificultades de movilidad y transporte

Es, con diferencia, el obstáculo más señalado de todo el diagnóstico: el 87% de las trabajadoras que respondieron al cuestionario lo identifica como una dificultad real, y dos de las cinco entrevistas en profundidad lo confirman con ejemplos concretos. Castellón y su área industrial no siempre cuentan con líneas de autobús bien conectadas con los polígonos, y algunas discapacidades hacen que conducir o caminar largas distancias sea, sencillamente, más costoso. La solución no pasa por una sola medida: horarios de entrada y salida flexibles, apoyo a fórmulas de coche compartido y, cuando el puesto lo permite, la posibilidad de teletrabajar algunos días son las tres vías que desarrollamos en las recomendaciones 7 y 8 para empresas, y en la recomendación 5 para entidades.

En términos prácticos, esta barrera se traduce en situaciones tan concretas como una trabajadora que necesita más de una hora de autobús, con trasbordo incluido, para llegar a un polígono industrial que está a quince minutos en coche; o en una discapacidad física que hace que caminar los últimos quinientos metros desde la parada hasta la nave industrial sea, cada día, un esfuerzo evitable. Ninguna de estas situaciones exige una solución costosa: basta con que la empresa sepa que existen para empezar a corregirlas.

El coste de no abordar esta barrera no se mide solo en absentismo o impuntualidad: una persona que llega cada día agotada por el trayecto rinde peor en las dos primeras horas de su jornada, y es más probable que abandone el puesto en cuanto encuentre una alternativa más cercana, por bien que se le trate el resto del tiempo. Para la empresa, el coste de sustituir a una persona formada suele ser muy superior al de una medida de flexibilidad horaria.

2. Sobrecarga de conciliación y cuidados familiares

Muy cerca en frecuencia (el 80% del cuestionario y una de las entrevistas) aparece la sobrecarga de conciliación: el peso de cuidar a hijos, hijas o familiares mayores sigue recayendo, de forma desproporcionada, sobre las mujeres. No es un hallazgo exclusivo de este estudio, sino una tendencia que confirma buena parte de la literatura sobre empleo femenino en España; lo relevante aquí es que, además de tener discapacidad, estas trabajadoras afrontan esa carga con menos margen de maniobra. La recomendación 9 para empresas y la 4 para entidades apuntan en la misma dirección: revisar si las políticas de conciliación, tal y como están diseñadas hoy, terminan penalizando a quien las utiliza.

Un caso habitual es el de una trabajadora que solicita adaptar treinta minutos su horario de salida para recoger a un familiar dependiente, y que la respuesta de la empresa dependa, en la práctica, de la buena voluntad de quien supervisa su turno ese día, en lugar de existir un criterio escrito y conocido por todos. Esa falta de criterio explícito es, con frecuencia, más determinante que la propia carga de cuidados.

Cuando la conciliación depende de la buena voluntad individual, dos trabajadoras en la misma situación pueden recibir respuestas distintas según quién las supervise, lo que además de ser injusto genera un segundo problema: la sensación de arbitrariedad mina la confianza en la empresa mucho más que una negativa razonada y aplicada por igual a todo el mundo.

3. Accesibilidad física o sensorial del puesto o el centro

Un 73% de las trabajadoras señala dificultades de accesibilidad en el puesto o en el centro de trabajo. Se trata de una barrera con un matiz importante: muchas empresas dan por hecho que, si el edificio cumple la normativa general, el puesto concreto es accesible, cuando en realidad cada discapacidad plantea necesidades distintas que solo se detectan evaluando el puesto de forma individual, antes de la incorporación. La ayuda pública para adaptación de puestos -detallada en el apartado 5- está pensada precisamente para esto, y sin embargo sigue siendo una vía poco conocida.

Cumplir la normativa de accesibilidad del edificio -rampas, aseos adaptados, anchura de pasillos- no garantiza que un puesto de trabajo concreto sea utilizable: una altura de mesa inadecuada, una pantalla sin las opciones de contraste necesarias o una silla sin el respaldo adecuado pueden convertir, cada día, una tarea sencilla en un esfuerzo evitable. La evaluación individual del puesto, antes de la incorporación, es la única forma de detectar estos detalles a tiempo.

Los ajustes de este tipo rara vez superan los pocos cientos de euros, muy por debajo del límite de la ayuda pública disponible, y una vez hechos benefician también a futuras incorporaciones con necesidades similares, e incluso a la plantilla general: una iluminación mejor adaptada o un puesto más ergonómico no perjudican a nadie.

4. Miedo a represalias o a perder el empleo por bajas relacionadas con la discapacidad

Dos de las cinco entrevistas apuntan a un problema más delicado de documentar: el miedo a que pedir una baja relacionada con la discapacidad se interprete, dentro de la empresa, como una señal de menor capacidad. Es un temor difícil de capturar en un cuestionario cerrado -de ahí que aparezca solo en las entrevistas-, pero con un efecto muy concreto: retrasa decisiones médicas necesarias y erosiona la confianza en la relación laboral. Un canal confidencial y un seguimiento cercano tras la contratación, como proponemos en la recomendación 14 para empresas y la 13 para entidades, son medidas modestas que pueden marcar una diferencia real.

Este miedo rara vez se expresa de forma directa: se manifiesta, más bien, como una trabajadora que pospone una revisión médica necesaria hasta que la situación se vuelve urgente, precisamente para evitar que su ausencia se interprete como una falta de compromiso. Un canal confidencial no elimina la necesidad de la baja, pero sí elimina el coste añadido de tener que justificarla ante quien no debería juzgarla.

Posponer una revisión médica necesaria casi siempre termina costando más tiempo de baja, no menos: lo que podría resolverse con una ausencia breve y planificada acaba, con frecuencia, convirtiéndose en una baja más larga y menos previsible cuando la situación ya no admite demora.

5. Menor acceso percibido a la promoción y la formación interna

Solo el 20% del cuestionario y una entrevista señalan explícitamente la falta de oportunidades de promoción, lo que sitúa esta barrera en un nivel de evidencia que conviene seguir vigilando más que dar por confirmado. Aun así, el patrón que describe esa entrevista es coherente: no se trata de una exclusión deliberada, sino de una tendencia a no pensar en estas trabajadoras cuando se abren procesos de ascenso o formación avanzada, simplemente porque no están en el radar. Hacer explícitos los criterios de promoción y garantizar que la formación llega por igual a toda la plantilla -recomendaciones 10 a 12- es, en este caso, más una cuestión de hábito organizativo que de mala fe.

En la práctica, esto suele significar que una vacante de responsabilidad se cubre preguntando primero a quienes ya ocupan puestos similares, sin abrir de forma explícita la convocatoria al resto de la plantilla; una trabajadora

con discapacidad que lleva años en un puesto de base puede, sencillamente, no llegar a enterarse de que la oportunidad existía.

Más allá de la injusticia individual, este patrón tiene un coste para la propia empresa: renuncia, sin saberlo, a candidatas internas que ya conocen la organización, cuentan con la confianza del equipo y necesitarían mucho menos tiempo de adaptación que una incorporación externa.

6. Doble invisibilización (discapacidad y género a la vez) en selección y promoción

Una sola entrevista, pero con un testimonio muy claro, describe lo que suele llamarse doble invisibilización: los procesos de selección y promoción tienden a fijarse en la discapacidad como rasgo único, sin reparar en que la persona es, también, mujer, con necesidades y circunstancias propias que no siempre coinciden con las de un compañero varón con la misma discapacidad. Formar a los equipos de selección en sesgos combinados -no solo en discapacidad, sino en la intersección entre discapacidad y género- es la recomendación 1 para empresas y la 11 para entidades.

Un proceso de selección puede considerarse, con toda la buena fe, «inclusivo con la discapacidad» y seguir sin plantearse cómo esa discapacidad se combina, en la práctica, con ser mujer: con la conciliación, con el transporte, con el tipo de puesto que se ofrece por defecto. Preguntarse ambas cosas a la vez, y no cada una por separado, es lo que distingue una política de inclusión completa de una parcial.

Una política de inclusión que solo mira la discapacidad, sin mirar también el género, corre el riesgo de medir su propio éxito con datos incompletos: puede mostrar buenos números de contratación de personas con discapacidad y, aun así, seguir reproduciendo la misma brecha de género que el resto del mercado laboral.

7. Falta de apoyo institucional específico con perspectiva de género

En la misma línea, una de las entrevistas señala que los programas de apoyo al empleo para personas con discapacidad rara vez incorporan una mirada de género: los materiales, los formularios y, en ocasiones, hasta el lenguaje parecen pensados por defecto para hombres. Incorporar esa variable en los programas de las entidades de inserción, tal y como recogen las recomendaciones 1 y 2 del apartado 4, no exige rediseñar nada desde cero, sino revisar lo que ya existe con una pregunta adicional en mente.

Revisar un formulario de diagnóstico y comprobar que ninguna de sus preguntas distingue por sexo, o que sus ejemplos ilustrativos usan sistemáticamente el masculino genérico, es un ejercicio que lleva poco tiempo y que, sin embargo, rara vez se hace de forma sistemática si no se incorpora como paso obligatorio del propio protocolo de atención.

Un protocolo que no distingue por sexo no solo deja de detectar barreras de género: transmite, de forma involuntaria, que esa variable no importa, lo que hace menos probable que una trabajadora mencione, por iniciativa propia, una dificultad que sí está viviendo.

8. Brecha salarial derivada de la reducción de jornada por conciliación

Una entrevista describe un mecanismo indirecto de brecha salarial: al reducir la jornada por motivos de conciliación, el sueldo baja de forma proporcional, pero el efecto sobre la carrera profesional -promociones, antigüedad efectiva, acceso a determinados complementos- no siempre es proporcional ni reversible. Es una barrera que rara vez se discute abiertamente porque no responde a una decisión discriminatoria explícita, sino a la suma de muchas decisiones individuales de conciliación que, en conjunto, afectan más a las mujeres. La recomendación 9 para empresas plantea revisar este efecto de forma sistemática.

Dos trabajadoras que empiezan su carrera en el mismo puesto pueden terminar, años después, en situaciones muy distintas si una de ellas reduce su jornada durante un periodo de cuidados y la empresa no revisa después, de forma activa, si esa reducción ha afectado a su acceso a formación, a turnos mejor pagados o a procesos de promoción en los que, sobre el papel, ambas seguían siendo candidatas.

Este efecto acumulativo rara vez aparece en una sola nómina o en una sola decisión: se manifiesta años después, como una diferencia de categoría o de salario que nadie decidió de forma deliberada, pero que tampoco nadie revisó a tiempo para evitarla.

9. Estigma social combinado por ser mujer y tener discapacidad a la vez

El estigma que describe una de las entrevistadas no es la suma simple de dos prejuicios -ser mujer y tener discapacidad-, sino algo distinto: una combinación que genera dudas sobre la capacidad y la idoneidad de la persona que ninguno de los dos prejuicios provoca, por separado, con la misma intensidad. Formar a los mandos intermedios y visibilizar referentes de mujeres con discapacidad en puestos de responsabilidad, como proponen las recomendaciones 13 para empresas y 12 para entidades, actúa sobre las dos caras del problema a la vez.

Visibilizar referentes concretos -mujeres con discapacidad que ocupan, hoy, puestos de responsabilidad dentro del propio sector- tiene un efecto que ninguna campaña de sensibilización genérica consigue por sí sola: convierte una posibilidad abstracta en algo que la plantilla puede ver y, sobre todo, en algo que las propias candidatas pueden imaginarse ocupando.

El estigma combinado no solo afecta a cómo se percibe a una trabajadora desde fuera: también puede condicionar cómo se percibe ella misma, y hacer que no llegue a postularse a un proceso de promoción para el que, objetivamente, cumple todos los requisitos.

10. Desconocimiento de los derechos laborales

Es la señal más débil de las diez, con solo un 13% del cuestionario, pero conviene no descartarla por eso: el desconocimiento de los propios derechos laborales suele ser, precisamente, el tipo de barrera que menos se declara, porque quien no conoce un derecho difícilmente sabe que le falta. Informar de forma activa -sin esperar a que la persona pregunte, en la acogida y el seguimiento (recomendación 14 para empresas y 13 para entidades)- es una medida de bajo coste con un efecto potencialmente alto.

Derechos como la adaptación razonable del puesto, los permisos retribuidos para revisiones médicas relacionadas con la discapacidad o la posibilidad de solicitar una reducción de jornada por cuidados no siempre se comunican de forma proactiva en el momento de la incorporación; y una trabajadora que desconoce que existen, sencillamente, no los ejerce, aunque tenga pleno derecho a hacerlo.

El desconocimiento de un derecho tiene, además, un efecto silencioso sobre la confianza: una trabajadora que descubre, años después, que tenía derecho a algo que nunca ejerció no solo pierde ese beneficio concreto, sino también parte de la confianza en que la empresa velaba por informarla.

2.11 Checklist rápida de autodiagnóstico

Antes de pasar a las recomendaciones, esta checklist permite hacer una primera autoevaluación, barrera por barrera. No hace falta responder «sí» a las diez preguntas para empezar a aplicar esta guía: sirve, sobre todo, para identificar por dónde conviene empezar.

- ¿Sabemos si las personas con discapacidad de nuestra organización tienen dificultades reales de transporte para llegar al puesto de trabajo?
- ¿Existe un criterio escrito y conocido por toda la plantilla sobre flexibilidad horaria para conciliación, o depende de cada responsable?
- ¿Se ha evaluado la accesibilidad de cada puesto de forma individual, o solo la accesibilidad general del centro de trabajo?
- ¿Existe un canal confidencial para comunicar problemas de salud o solicitar bajas relacionadas con la discapacidad?
- ¿Los criterios de promoción interna son explícitos y conocidos, o dependen de que alguien piense en la persona adecuada en el momento adecuado?
- ¿El personal de selección ha recibido formación específica sobre sesgos combinados de género y discapacidad?
- ¿Los materiales y formularios de nuestra organización reflejan la diversidad de género dentro del colectivo de personas con discapacidad?
- ¿Revisamos si una reducción de jornada por conciliación afecta, después, a la carrera profesional de quien la solicita?
- ¿Existen referentes visibles de mujeres con discapacidad en puestos de responsabilidad, dentro o fuera de la organización?
- ¿Informamos de forma activa a la plantilla sobre sus derechos laborales relacionados con la discapacidad, sin esperar a que pregunten?

3. 15 recomendaciones para empresas ordinarias

Presentamos las 15 recomendaciones agrupadas en cinco áreas de actuación. No es necesario abordarlas todas a la vez: cada una se puede poner en marcha de forma independiente, y muchas empresas optan por empezar por una sola e ir incorporando las demás con el tiempo.

A Selección sin sesgos

Antes de que una candidata llegue siquiera a la entrevista, la empresa ya ha tomado decisiones que condicionan su acceso: dónde publica la oferta, qué perfiles imagina para el puesto, qué formación recibe quien selecciona. Las siguientes tres recomendaciones actúan sobre esa fase inicial.

1. Incluir cláusulas explícitas de no discriminación por sexo y discapacidad en los procesos de selección, y formar al personal de RRHH en sesgos inconscientes combinados -género y discapacidad a la vez, no cada uno por separado- ayuda a que esa primera decisión no se tome, sin querer, sobre una base incompleta.

En la práctica: revisar las plantillas de oferta y los criterios de descarte automático que use la empresa o su gestoría, e incluir una sesión de formación breve -dos o tres horas bastan como punto de partida- dirigida específicamente a quien participa en procesos de selección.

2. Publicar las ofertas también a través de asociaciones y Centros Especiales de Empleo de la provincia amplía el alcance más allá de los canales de empleo generalistas, que no siempre llegan a estas candidatas.

En la práctica: añadir estos canales a la lista habitual de difusión de vacantes, junto a los portales de empleo generalistas que ya se utilicen, sin que ello suponga un coste adicional ni un proceso de selección paralelo.

3. Evitar concentrar las ofertas dirigidas a mujeres con discapacidad en un único tipo de puesto -la limpieza, en la práctica- y ampliar de forma activa los perfiles a los que se convoca es, quizá, la recomendación más sencilla de aplicar, y una de las que más tarda en generar hábito.

En la práctica: antes de publicar una vacante, preguntarse si el puesto se ha reservado mentalmente para un tipo de perfil concreto, y revisar los requisitos de la oferta para comprobar que ninguno excluye, sin necesidad real, a candidatas con discapacidad.

B Acogida y adaptación del puesto

La incorporación es el momento en el que más se puede prevenir, y también el que peor se suele planificar.

4. Evaluar la accesibilidad física y sensorial del puesto concreto antes de la incorporación -no solo la accesibilidad general del centro de trabajo- evita que el primer día se convierta en una carrera de improvisaciones.

En la práctica: realizar una visita conjunta al puesto, con la persona candidata si es posible, antes de la fecha de incorporación, y anotar por escrito los ajustes necesarios en lugar de resolverlos sobre la marcha.

5. Nombrar una persona de referencia, un tutor o tutora, durante los primeros meses resulta especialmente útil en puestos ocupados por personas con discapacidad psicológica o intelectual, aunque en la práctica beneficia a cualquier incorporación.

En la práctica: elegir a alguien del equipo con disponibilidad real -no solo con buena voluntad- y dedicar una reunión breve semanal durante el primer mes, espaciándola después según la evolución de la incorporación.

6. Solicitar la ayuda pública de adaptación de puestos -hasta 901,52 € en empresa ordinaria, según se detalla en el apartado 5- cuando la persona incorporada lo necesite, en lugar de asumir por defecto que no es aplicable, evita renunciar a un recurso que ya existe y que muchas empresas desconocen.

En la práctica: consultar con la gestoría de la empresa o con el SEPE si el puesto concreto es susceptible de esta ayuda antes de descartarla, y tramitarla dentro del plazo señalado en el apartado 5.4.

C Conciliación y movilidad

El transporte y la conciliación son, como se ha visto en el apartado anterior, las dos barreras más señaladas del diagnóstico. Tres medidas concretas pueden aliviarlas sin necesidad de reestructurar la organización del trabajo.

7. Ofrecer flexibilidad horaria de entrada y salida facilita el uso del transporte público o compartido, la barrera más señalada del diagnóstico, con un 87% de las respuestas.

En la práctica: definir una franja de flexibilidad razonable -por ejemplo, treinta o sesenta minutos- en lugar de un horario fijo e inamovible, y dejarla por escrito en la política interna de la empresa.

8. Estudiar fórmulas de teletrabajo parcial cuando el puesto lo permita reduce la carga del desplazamiento diario sin sustituir la presencialidad por completo.

En la práctica: identificar qué tareas del puesto pueden realizarse a distancia sin afectar al resto del equipo, y acordar un número fijo de días semanales antes que dejarlo a una negociación caso por caso.

9. Revisar las políticas de conciliación para que no penalicen, de forma indirecta, a quien las utiliza -en evaluaciones de desempeño, en la promoción interna o en la asignación de turnos- es, de las tres, la que exige una revisión más de fondo.

En la práctica: comprobar, al menos una vez al año, si quienes han solicitado reducciones de jornada o adaptaciones de horario han tenido, después, el mismo acceso a formación y promoción que el resto de la plantilla.

D Promoción y desarrollo

Cuando la exclusión no es deliberada, corregirla exige hacer visible lo que hasta ahora era un criterio implícito.

10. Garantizar que los planes de formación interna llegan por igual a las mujeres con discapacidad, sin dar por hecho de antemano qué puede o no interesarles, es el primer paso.

En la práctica: comunicar toda oferta formativa a la plantilla completa, por el mismo canal y con la misma antelación, en lugar de seleccionar de antemano a quién se invita.

11. Hacer explícitos y conocidos por toda la plantilla los criterios de promoción interna, en lugar de dejarlos como un criterio informal que solo maneja quien decide, reduce el margen para que operen sesgos no intencionados.

En la práctica: redactar, aunque sea de forma breve, los requisitos objetivos que se tienen en cuenta para promocionar dentro de cada categoría, y hacerlos accesibles a toda la plantilla, no solo a quien pregunta.

12. Fijar algún objetivo concreto y medible -por ejemplo, sobre la participación de mujeres con discapacidad en procesos de promoción- y revisarlo cada año convierte una buena intención en una práctica que se puede evaluar.

En la práctica: incluir este objetivo en la misma revisión anual en la que se evalúan otros indicadores de RRHH, para que no dependa de que alguien se acuerde de retomarlo.

E Cultura organizacional y marco legal

Las tres últimas recomendaciones tienen menos que ver con procedimientos y más con la cultura de la empresa y con el aprovechamiento de los recursos legales disponibles.

13. Formar a los mandos intermedios sobre la Ley General de Discapacidad y sobre cómo prevenir el estigma combinado de género y discapacidad actúa donde, según las entrevistas, se libra buena parte de la batalla diaria.

En la práctica: priorizar esta formación para quien supervisa equipos de forma directa, antes que para el conjunto de la plantilla, porque es en la supervisión diaria donde el estigma combinado se manifiesta con más frecuencia.

14. Habilitar un canal confidencial para comunicar problemas de salud o solicitar bajas relacionadas con la discapacidad, sin miedo a represalias, responde directamente a uno de los temores más delicados que recoge el diagnóstico.

En la práctica: puede ser tan sencillo como un correo directo a una persona de confianza en RRHH, distinto del canal habitual con el superior inmediato, y comunicarlo de forma expresa a toda la plantilla en el momento de la incorporación.

15. Conocer y aprovechar activamente las bonificaciones a la contratación, y la posibilidad de cumplir la cuota de reserva del 2% mediante contratación directa antes que optar por medidas alternativas, no es solo una cuestión de cumplimiento normativo: es, con frecuencia, la opción también más ventajosa en términos económicos, como se detalla en el apartado 5.

En la práctica: revisar con la gestoría de la empresa, antes de cada nueva contratación, si el perfil que se busca puede acogerse a alguna de las bonificaciones descritas en el apartado 5.2.

Indicadores de éxito sugeridos

Área	Indicador sugerido para hacer seguimiento anual
A. Selección sin sesgos	Número de canales de difusión usados por oferta, y proporción de candidaturas de mujeres con discapacidad recibidas por tipo de puesto
B. Acogida y adaptación	Proporción de incorporaciones con evaluación de puesto realizada antes del primer día
C. Conciliación y movilidad	Número de solicitudes de flexibilidad horaria o teletrabajo aceptadas frente a las solicitadas
D. Promoción y desarrollo	Proporción de mujeres con discapacidad en procesos de promoción interna, sobre el total de la plantilla con discapacidad
E. Cultura y marco legal	Bonificaciones y ayudas efectivamente solicitadas, sobre las que la empresa era elegible

3.6 ¿Cómo priorizar si no se pueden aplicar las 15 a la vez?

Esta tabla ofrece una orientación general de coste, impacto esperado y prioridad para cada recomendación, útil para decidir por dónde empezar. Es una estimación cualitativa, no una regla fija: la prioridad real depende de la situación concreta de cada empresa.

Nº	Medida	Coste de aplicación	Impacto esperado	Prioridad sugerida
1	Formación en sesgos de selección	Bajo	Medio	Alta
2	Difundir ofertas por más canales	Bajo	Medio	Alta
3	No concentrar puestos ofertados	Bajo	Medio	Media
4	Evaluar accesibilidad antes de incorporar	Medio	Alto	Alta
5	Tutor o persona de referencia	Bajo	Medio	Media
6	Solicitar ayuda de adaptación	Medio	Alto	Media
7	Flexibilidad horaria de entrada y salida	Bajo	Alto	Alta
8	Teletrabajo parcial cuando sea posible	Bajo	Medio	Media
9	Revisar el impacto de la conciliación	Medio	Medio	Media
10	Formación interna sin exclusiones	Bajo	Medio	Media
11	Criterios de promoción explícitos	Bajo	Medio	Media
12	Objetivo medible de promoción	Bajo	Medio	Media
13	Formar a mandos intermedios	Medio	Alto	Media
14	Canal confidencial para temas de salud	Bajo	Alto	Alta
15	Aprovechar bonificaciones a la contratación	Medio	Alto	Alta

4. 15 recomendaciones para entidades de inserción

Estas 15 recomendaciones van dirigidas a Centros Especiales de Empleo, entidades sociales y servicios de intermediación laboral. Comparten estructura con las del apartado anterior, pero desde la posición particular que ocupan las entidades: además de contratar directamente, en el caso de los Centros Especiales de Empleo, median, acompañan y forman a las empresas que contratan.

A Diagnóstico y acompañamiento con enfoque de género

Antes de intervenir, hay que saber ver: estas tres recomendaciones tienen que ver, sobre todo, con qué preguntas se hacen y qué datos se registran.

1. Incorporar preguntas específicas de género (no solo de discapacidad) en los diagnósticos y fichas de perfil de las personas atendidas permite detectar barreras que, de otro modo, quedan fuera del radar.

En la práctica: revisar el protocolo de diagnóstico actual y añadir, como mínimo, una pregunta sobre conciliación, movilidad y percepción de trato, siguiendo el modelo del cuestionario usado en este mismo proyecto.

2. Desagregar siempre los datos de empleabilidad, formación y colocación por sexo y tipo de discapacidad, y no solo por discapacidad, es la única forma de saber si hombres y mujeres obtienen, en la práctica, los mismos resultados.

En la práctica: ajustar las hojas de seguimiento y los informes internos para que cada indicador se registre también por sexo, sin que esto suponga duplicar el trabajo de recogida de datos.

3. Detectar de forma activa, en las entrevistas de acompañamiento, el estigma combinado de ser mujer y tener discapacidad a la vez exige preguntar de forma directa: como muestra este mismo estudio, es un problema que rara vez se cuenta si no se pregunta.

En la práctica: incluir una pregunta abierta específica sobre esta cuestión en las entrevistas de acompañamiento, en lugar de esperar a que la persona la mencione por iniciativa propia.

B Itinerarios y formación

Los itinerarios de inserción son, en última instancia, donde se traduce el diagnóstico en acción individual.

4. Diseñar itinerarios de tránsito al empleo ordinario que incorporen la conciliación como variable, y no solo la cualificación profesional, reconoce que encontrar trabajo y poder sostenerlo en el tiempo son dos retos distintos.

En la práctica: incluir en cada itinerario individual una valoración explícita de las necesidades de conciliación de la persona, junto a la valoración de competencias profesionales que ya se realiza.

5. Ofrecer formación específica en movilidad y uso del transporte responde directamente a la barrera más señalada por las propias trabajadoras.

En la práctica: organizar sesiones breves sobre líneas de autobús, horarios y fórmulas de coche compartido disponibles en la provincia, coordinadas si es posible con el Ayuntamiento correspondiente.

6. Incluir módulos de autoconocimiento y autoestima en los itinerarios no es un añadido accesorio: es uno de los factores de apoyo que identifican las entrevistas del diagnóstico, y por tanto uno de los que conviene reforzar.

En la práctica: reservar una parte del itinerario, no solo el inicio, a este trabajo, ya que la autoestima se refuerza mejor con un trabajo continuado que con una sesión puntual.

C Mediación con empresas

Las entidades de inserción ocupan una posición privilegiada frente a las empresas: pueden influir en cómo estas entienden la contratación de personas con discapacidad, mucho antes de que llegue una candidata concreta.

7. Trasladar a las empresas colaboradoras la diversidad real de perfiles disponibles evita que las ofertas se concentren, una vez más, en un único sector.

En la práctica: al presentar candidatas a una empresa, incluir de forma sistemática perfiles variados, y no solo aquellos que encajan con el tipo de puesto que la empresa ha solicitado históricamente.

8. Acompañar a la empresa en la solicitud de bonificaciones y ayudas -adaptación de puestos, unidades de apoyo- y no solo en la selección de la persona candidata, resuelve un obstáculo que muchas empresas no superan por desconocimiento, no por falta de voluntad.

En la práctica: preparar un resumen breve de las ayudas del apartado 5 para entregar a cada empresa colaboradora en el momento de formalizar una contratación.

9. Ofrecer a las empresas una sesión breve de formación sobre discapacidad y género antes de la incorporación de cada persona trabajadora ayuda a gestionar mejor esa primera etapa.

En la práctica: ofrecerla como parte del propio servicio de intermediación, sin coste adicional, y adaptarla a la discapacidad concreta de la persona que se va a incorporar.

D Sensibilización interna

Las entidades no están exentas de los mismos sesgos que señalan en las empresas, y conviene mirar también hacia dentro.

10. Revisar el lenguaje y los materiales propios de la entidad para que reflejen la diversidad de género dentro del colectivo de personas con discapacidad es un ejercicio de coherencia interna.

En la práctica: revisar folletos, formularios y la propia web de la entidad al menos una vez al año, con la misma pregunta que plantea la barrera 7 del apartado 2.

11. Formar al personal técnico de la propia entidad en la doble brecha de género y discapacidad, y no solo en discapacidad, mejora la calidad del acompañamiento que se ofrece.

En la práctica: incorporar esta formación en el plan de formación interna anual del propio personal técnico, no solo en las sesiones dirigidas a empresas.

12. Visibilizar referentes de mujeres con discapacidad en puestos de responsabilidad, dentro y fuera de la entidad, tiene un efecto que va más allá de lo simbólico: ayuda a las candidatas a imaginarse, literalmente, en esos puestos.

En la práctica: incluir estos referentes en las propias sesiones de acompañamiento y en los materiales de difusión de la entidad, no solo en actos puntuales de sensibilización.

E Seguimiento y coordinación

El trabajo no termina con la contratación, y las tres últimas recomendaciones lo tienen presente.

13. Mantener contacto periódico tras la contratación permite detectar de forma temprana el miedo a represalias o a comunicar bajas relacionadas con la discapacidad, antes de que se convierta en un problema mayor.

En la práctica: establecer un calendario fijo de seguimiento -por ejemplo, al mes, a los tres meses y a los seis meses de la contratación- en lugar de dejarlo a la iniciativa de la persona trabajadora.

14. Coordinarse con otras asociaciones y entidades del sector para compartir datos y buenas prácticas sobre la doble brecha evita que cada organización tenga que aprender, por su cuenta, lo que otras ya saben.

En la práctica: proponer un punto fijo sobre esta cuestión en las reuniones de coordinación ya existentes entre entidades del sector, en lugar de crear un espacio nuevo desde cero.

15. Replicar y adaptar esta metodología diagnóstica en otros Centros Especiales de Empleo de la provincia y de la Comunitat Valenciana, aprovechando que queda documentada en esta guía de acceso libre, es quizá la recomendación con mayor potencial de impacto a medio plazo.

En la práctica: el cuestionario y la guía de entrevista usados en este proyecto están documentados y pueden solicitarse a DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L. como punto de partida, adaptándolos a la plantilla de cada organización.

Indicadores de éxito sugeridos

Área	Indicador sugerido para hacer seguimiento anual
A. Diagnóstico y acompañamiento	Proporción de fichas de perfil con datos desagregados por sexo y tipo de discapacidad
B. Itinerarios y formación	Proporción de itinerarios que incorporan de forma explícita necesidades de conciliación y movilidad
C. Mediación con empresas	Número de empresas colaboradoras que han recibido la sesión breve de formación en discapacidad y género
D. Sensibilización interna	Frecuencia de revisión del lenguaje y materiales propios de la entidad
E. Seguimiento y coordinación	Proporción de contrataciones con seguimiento registrado al mes, a los tres y a los seis meses

4.6 ¿Cómo priorizar si no se pueden aplicar las 15 a la vez?

Igual que en el apartado 3, esta tabla ofrece una orientación general de coste, impacto esperado y prioridad para cada recomendación dirigida a entidades de inserción.

Nº	Medida	Coste de aplicación	Impacto esperado	Prioridad sugerida
1	Preguntas de género en el diagnóstico	Bajo	Alto	Alta
2	Desagregar los datos por sexo	Bajo	Alto	Alta
3	Detectar el estigma combinado	Bajo	Medio	Media
4	Itinerarios con enfoque de conciliación	Medio	Alto	Alta
5	Formación en movilidad y transporte	Medio	Medio	Media
6	Módulos de autoconocimiento y autoestima	Medio	Alto	Media
7	Diversificar perfiles ante las empresas	Bajo	Medio	Media
8	Acompañar en bonificaciones y ayudas	Bajo	Alto	Alta
9	Formar a la empresa antes de incorporar	Bajo	Medio	Media
10	Revisar el lenguaje y materiales propios	Bajo	Medio	Media
11	Formar al personal técnico propio	Medio	Medio	Media
12	Visibilizar referentes con discapacidad	Medio	Alto	Media
13	Seguimiento tras la contratación	Bajo	Alto	Alta
14	Coordinación con otras entidades	Bajo	Medio	Media
15	Replicar esta metodología diagnóstica	Alto	Alto	Media

5. Marco legal y bonificaciones

Varias de las recomendaciones anteriores remiten a este apartado, y no por casualidad: buena parte de las barreras que documenta el diagnóstico se pueden abordar, al menos parcialmente, con instrumentos legales y económicos que ya existen, pero que las empresas -y en ocasiones también las entidades- no siempre conocen o no terminan de aprovechar.

Los importes de este apartado son orientativos y pueden actualizarse. Se recomienda confirmar las cifras vigentes en el SEPE o con una gestoría antes de tomar decisiones.

5.1 La cuota de reserva del 2%

El artículo 42 del Real Decreto Legislativo 1/2013 (Ley General de Discapacidad) obliga a las empresas de 50 o más personas trabajadoras a que, al menos, el 2% de su plantilla sean personas con discapacidad reconocida (grado igual o superior al 33%). La plantilla media se calcula sobre los 12 meses anteriores, contando todos los contratos por cuenta ajena.

Cuando existen causas productivas, organizativas, técnicas o económicas que impiden la contratación directa, la empresa puede optar por medidas alternativas: donaciones a entidades de inserción ($1,5 \times \text{IPREM}$), contratos de suministro o de servicios con un Centro Especial de Empleo ($3 \times \text{IPREM}$), o un enclave laboral ($3 \times \text{IPREM}$). La contratación directa sigue siendo, siempre que sea posible, la vía preferente.

5.2 Bonificaciones a la contratación indefinida

Las bonificaciones en la cuota empresarial a la Seguridad Social son mayores cuando la persona contratada es mujer, y mayores aún si tiene discapacidad severa (discapacidad intelectual o psíquica igual o superior al 33%, o física o sensorial igual o superior al 65%):

Perfil	Importe orientativo anual
Discapacidad general (33-64%), hombre	≈ 4.500 €/año
Discapacidad general (33-64%), mujer	≈ 5.350 €/año
Discapacidad severa, hombre	≈ 5.100 €/año
Discapacidad severa, mujer	≈ 5.950 €/año
Mayores de 45 años con discapacidad severa	Entre ≈ 5.700 € y 6.300 €/año

Existe además una subvención específica para la contratación indefinida de mujeres con discapacidad víctimas de violencia de género, y subvenciones a la contratación (además de las bonificaciones) de hasta 12.500 € para discapacidad general y 25.000 € para discapacidad severa. Las bonificaciones se aplican también, con importes distintos, a la contratación temporal. Para la adaptación del puesto en empresa ordinaria existe, además, una subvención estatal de hasta 901,52 €.

5.3 Ayudas específicas para Centros Especiales de Empleo

- Ayuda salarial: entre el 50% y el 60% del SMI por cada persona trabajadora con discapacidad, según el grado de discapacidad y el sexo.
- Bonificación del 100% de la cuota empresarial a la Seguridad Social.

- Ayuda para adaptación de puestos de trabajo y eliminación de barreras: hasta 1.800 € por puesto.
- Subvención para unidades de apoyo a la actividad profesional: hasta 1.440 € anuales por persona atendida.

5.4 ¿Cómo solicitar estas ayudas? Pasos generales

El procedimiento exacto puede variar según el tipo de ayuda y cambiar con el tiempo, pero, con carácter general, la mayoría de estos incentivos siguen una secuencia parecida:

1. Verificar, antes de contratar, el grado de discapacidad reconocido de la persona candidata y su vigencia, ya que la mayoría de bonificaciones exigen un grado igual o superior al 33%.
2. Formalizar el contrato indicando expresamente que la persona trabajadora tiene discapacidad reconocida, requisito indispensable para que la Tesorería General de la Seguridad Social aplique la bonificación de forma automática en la cotización.
3. Presentar, cuando la ayuda no sea automática -como las de adaptación de puestos o unidades de apoyo-, la solicitud correspondiente ante el SEPE o LABORA (Servei Valencià d'Ocupació i Formació) dentro del plazo que establezca la convocatoria vigente, habitualmente uno o dos meses desde la contratación o la actuación a subvencionar.
4. Conservar la documentación acreditativa -certificado de discapacidad, informe de adaptación del puesto, facturas cuando proceda- durante el periodo que exija cada convocatoria, por si se solicita en una comprobación posterior.
5. Consultar, ante cualquier duda sobre un caso concreto, con la gestoría de la empresa o directamente con la oficina de LABORA o el SEPE más cercana: los requisitos exactos y los plazos pueden variar de una convocatoria a otra.

5.5 Compatibilidad entre incentivos

Una duda habitual es si estos incentivos son compatibles entre sí. Con carácter general, la bonificación en la cuota de la Seguridad Social, la ayuda para adaptación del puesto y las subvenciones a la contratación son compatibles entre ellas, porque responden a conceptos distintos -cotización, inversión puntual y ayuda directa-, aunque cada convocatoria puede establecer límites conjuntos o condiciones específicas. Antes de dar por hecho que dos ayudas son compatibles conviene confirmarlo, de nuevo, con la gestoría o con el organismo convocante, ya que las bases pueden cambiar de un ejercicio a otro.

5.6 Otros reconocimientos y vías relacionadas

Más allá de las bonificaciones directas, existen otros instrumentos que reconocen o favorecen a las empresas comprometidas con la igualdad y la discapacidad, y que pueden complementar lo descrito en este apartado. El distintivo «Igualdad en la Empresa» (DIE), que concede el Ministerio de Igualdad, reconoce públicamente a las organizaciones que destacan por sus políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y puede usarse como argumento reputacional y comercial, especialmente en procesos de licitación pública en los que la igualdad puntúa como criterio de valoración.

En esa misma línea, la contratación pública socialmente responsable -recogida en la Ley de Contratos del Sector Público- permite a las administraciones incluir cláusulas sociales que valoran, o incluso reservan, determinados contratos a empresas con un porcentaje relevante de plantilla con discapacidad, entre ellas los propios Centros Especiales de Empleo. Conocer esta vía resulta especialmente útil para empresas y entidades que trabajan, o quieren empezar a trabajar, con administraciones públicas de la provincia o de la Comunitat Valenciana.

5.7 Un ejemplo orientativo de cálculo

Para hacer más tangible lo anterior, este es un ejemplo simplificado, con los importes orientativos del apartado 5.2, del efecto conjunto de estos incentivos en la contratación indefinida de una mujer con discapacidad severa:

Concepto	Importe orientativo
Bonificación anual en la cuota de Seguridad Social	≈ 5.950 €/año
Ayuda de adaptación del puesto (pago único, si aplica)	Hasta 901,52 €
Subvención a la contratación de discapacidad severa (pago único, si aplica)	Hasta 25.000 €
Total orientativo, primer año, si se aplican las tres vías	Hasta ≈ 31.850 €

Este cálculo es deliberadamente simplificado y no sustituye una valoración fiscal o laboral concreta: la subvención a la contratación y la ayuda de adaptación no siempre son compatibles en su totalidad con todas las convocatorias vigentes, como se explica en el apartado 5.5, y ambas están sujetas a disponibilidad presupuestaria. Su único objetivo es mostrar, de forma orientativa, que la suma de estos incentivos puede ser considerablemente más relevante de lo que muchas empresas anticipan antes de revisarla con detalle.

5.8 Referencias normativas citadas en este apartado

Norma	Contenido relevante para esta guía
Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre (Ley General de Discapacidad)	Artículo 42: cuota de reserva del 2% y medidas alternativas (apartado 5.1)
Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público	Cláusulas sociales y reserva de contratos a favor de Centros Especiales de Empleo (apartado 5.6)
Normativa anual de cotización a la Seguridad Social	Bonificaciones vigentes a la contratación de personas con discapacidad (apartado 5.2)

Esta tabla recoge únicamente las referencias normativas mencionadas de forma directa en este apartado, a título orientativo. No sustituye una consulta jurídica actualizada, dado que la normativa de bonificaciones y ayudas se revisa con cierta frecuencia.

6. Directorio de recursos en Castellón

Este apartado reúne los datos de contacto de la entidad promotora y de los organismos autonómicos y estatales de referencia a los que empresas y entidades pueden dirigirse para poner en marcha buena parte de lo anterior: desde resolver una duda sobre bonificaciones hasta consultar estadísticas oficiales. Conviene confirmar en su web oficial los datos de los organismos autonómicos y estatales antes de usarlos, ya que pueden actualizarse con más frecuencia que este documento.

6.1 Entidad promotora

Organismo	Qué ofrece	Dirección	Contacto
DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L.	Entidad promotora del proyecto Talento sin Límites	Almazora, Castellón	-

6.2 Referencias autonómicas y estatales

Organismo	Qué ofrece	Referencia
LABORA - Servei Valencià d'Ocupació i Formació	Bonificaciones, subvenciones y oficinas de empleo en la Comunitat Valenciana	labora.gva.es
SEPE - Servicio Público de Empleo Estatal	Bonificaciones a la contratación, prestaciones y estadísticas oficiales de empleo	sepe.es
CERMI Comunitat Valenciana	Comité de representación de personas con discapacidad; incidencia política y asesoramiento	cermicomunidadvalenciana.es
Fundación ONCE	Programas de empleo y formación para personas con discapacidad a nivel estatal	fundaciononce.es
Instituto de las Mujeres	Información y recursos sobre igualdad de género en el ámbito laboral	inmujeres.gob.es

Los datos de este segundo bloque son referencias generales de organismos públicos de ámbito autonómico y estatal; se ofrecen sus direcciones web oficiales, y se recomienda confirmar a través de ellas los datos de contacto y los servicios vigentes en cada momento.

6.3 Para saber más: referencias y lecturas recomendadas

Para quien quiera profundizar más allá de esta guía, estas son algunas fuentes de referencia, todas ellas de acceso público:

- Instituto Nacional de Estadística (INE): estadísticas anuales sobre empleo y discapacidad, incluida la Encuesta de Población Activa desagregada por sexo y discapacidad.
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE): informes periódicos sobre contratación de personas con discapacidad, con desagregación por sexo, edad y tipo de discapacidad.
- LABORA - Servei Valencià d'Ocupació i Formació: convocatorias vigentes de bonificaciones, subvenciones y ayudas al empleo de personas con discapacidad en la Comunitat Valenciana.
- CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad): informes y posicionamientos sobre discapacidad y género en el empleo.

-
- Informe de resultados del proyecto Talento sin Límites (DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L., 2026): el diagnóstico completo en el que se basa esta guía, disponible a través de DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L.
 - Ministerio de Igualdad: información sobre el distintivo «Igualdad en la Empresa» (DIE) y otros recursos de igualdad en el ámbito laboral.
 - Fundación ONCE: programas de empleo, formación y accesibilidad universal para personas con discapacidad a nivel estatal.

7. Preguntas frecuentes

Recogemos aquí las dudas que, con más frecuencia, surgen al leer esta guía por primera vez, tanto desde empresas como desde entidades de inserción.

¿Esta guía es solo para empresas grandes, obligadas por la cuota de reserva del 2%?

No. La obligación legal de la cuota de reserva solo afecta a empresas de 50 o más personas trabajadoras, pero la mayoría de las recomendaciones de los apartados 3 y 4 -selección sin sesgos, adaptación del puesto, flexibilidad horaria, canal confidencial- no dependen del tamaño de la empresa y pueden aplicarse igual en una plantilla de cinco personas que en una de quinientas.

¿Qué puede hacer una empresa pequeña que no puede permitirse grandes cambios?

Empezar por una sola recomendación, no por las quince a la vez. El diagnóstico de esta guía identifica el transporte y la conciliación como las dos barreras más señaladas, y ninguna de las medidas asociadas a ellas -flexibilidad horaria, revisión de políticas de conciliación- exige una inversión económica relevante.

¿Las bonificaciones y ayudas descritas en el apartado 5 son compatibles con otras que ya recibe la empresa?

Con carácter general sí, siempre que respondan a conceptos distintos, pero cada convocatoria puede fijar límites o condiciones específicas. El apartado 5.5 desarrolla esta cuestión con más detalle, y en cualquier caso conviene confirmarlo con la gestoría de la empresa o con el organismo convocante.

¿Qué pasa si mi empresa ya cumple la cuota de reserva mediante medidas alternativas, y no mediante contratación directa?

Nada obliga a cambiarlo, pero esta guía plantea, en la recomendación 15 del apartado 3, que conviene revisar periódicamente si la contratación directa se ha convertido en una opción viable, ya que suele ser, además de la vía preferente según la ley, la más ventajosa en términos económicos una vez se conocen bien las bonificaciones disponibles.

¿Los datos del diagnóstico (apartados 1 y 2) son representativos de toda la provincia de Castellón?

No de forma estadística: proceden de la plantilla de un único Centro Especial de Empleo, como se explica en el apartado 1.5. Sí son, sin embargo, coherentes con los datos oficiales citados en los apartados 1.1 y 1.4, lo que refuerza su relevancia como punto de partida.

¿Cómo puedo empezar a aplicar esta guía si mi organización tiene pocos recursos dedicados a estas cuestiones?

El apartado 9 propone un plan de acción escalonado por plazos, pensado precisamente para organizaciones que no pueden abordarlo todo a la vez: conviene empezar por las medidas de corto plazo, que en su mayoría no requieren presupuesto adicional, e ir incorporando el resto de forma progresiva.

¿Estas recomendaciones tienen algún carácter obligatorio?

No, salvo las que ya son obligación legal -como la cuota de reserva del 2%, descrita en el apartado 5.1-. El resto son recomendaciones basadas en el diagnóstico local y en la experiencia del proyecto Talento sin Límites, pensadas para mejorar la empleabilidad igualitaria de las mujeres con discapacidad más allá del mero cumplimiento normativo.

¿Por dónde debería empezar una empresa que solo puede aplicar una recomendación este año?

El diagnóstico señala el transporte (apartado 2, barrera 1) como la barrera más extendida, por lo que la recomendación 7 -flexibilidad horaria de entrada y salida- suele ser el punto de partida con mejor relación entre esfuerzo y resultado, porque no exige inversión económica ni cambios estructurales.

¿Qué diferencia hay entre una bonificación y una subvención, de las mencionadas en el apartado 5?

La bonificación reduce, de forma automática, lo que la empresa paga a la Seguridad Social por esa persona trabajadora; la subvención es una ayuda económica directa que debe solicitarse de forma expresa. El glosario del apartado 8 recoge ambos términos con más detalle.

¿Esta guía sustituye el asesoramiento de una gestoría o de un servicio jurídico?

No. Esta guía ofrece un punto de partida y una visión de conjunto, pero no sustituye la valoración de un caso concreto por parte de una gestoría, un servicio jurídico o el propio SEPE o LABORA, especialmente en materia de bonificaciones y plazos, que pueden cambiar de una convocatoria a otra.

¿Qué pasa si mi entidad ya aplica muchas de estas recomendaciones? ¿Para qué me sirve la guía?

El apartado 9 y el 10 están pensados también para este caso: permiten contrastar de forma sistemática qué se está haciendo bien, identificar los puntos que aún faltan, y documentar prácticas que, aunque ya se apliquen, no siempre están recogidas por escrito ni se transmiten al resto de la organización.

¿Los casos del apartado 10 corresponden a empresas reales de Castellón?

No. Son casos compuestos, contruidos a partir de situaciones habituales descritas en el diagnóstico, y se presentan de forma explícita como ejemplos ilustrativos, no como testimonios de ninguna empresa o entidad concreta.

¿Qué ocurre si una empresa aplica solo las recomendaciones de bajo coste y no las que requieren más esfuerzo, como la formación de mandos intermedios?

Es un punto de partida razonable, y mejor que no aplicar ninguna. El apartado 1.9 explica que las medidas de bajo coste -transporte, conciliación- suelen mostrar resultados antes, pero las de cultura organizacional son las que sostienen el cambio a largo plazo; conviene no descartarlas, solo secuenciarlas.

¿Esta guía puede usarse como material de formación interna para RRHH?

Sí, es uno de los usos previstos. El apartado 2 (barreras), el 3 o el 4 (recomendaciones, según el perfil) y las preguntas del apartado 9.6 pueden servir de base directa para una sesión formativa breve.

¿Qué pasa si una recomendación no aplica al tipo de puesto que ofrecemos?

No todas las recomendaciones son igual de relevantes para cualquier puesto o sector: la checklist del apartado 2.11 y la ficha del apartado 9.5 están pensadas, precisamente, para que cada organización marque solo lo que le resulta aplicable, sin necesidad de forzar las 15 recomendaciones si alguna no encaja con su realidad.

¿Existe una versión resumida de esta guía para compartir rápidamente?

El resumen ejecutivo, al inicio de esta guía, cumple esa función: recoge en unos pocos párrafos el diagnóstico, las diez barreras y la estructura completa de recomendaciones, sin necesidad de leer el documento completo.

¿Quién puede resolver dudas concretas sobre esta guía o sobre el proyecto Talento sin Límites?

DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L., entidad promotora del proyecto, es el punto de contacto de referencia, y aparece en el directorio del apartado 6.1.

¿Con qué frecuencia debería revisarse esta guía?

Los importes y porcentajes del apartado 5 pueden cambiar de un ejercicio presupuestario a otro, por lo que conviene revisarlos, como mínimo, una vez al año. El resto del contenido -diagnóstico, barreras, recomendaciones- tiene una vigencia más larga, aunque conviene contrastarlo si el propio diagnóstico se actualiza con nuevas ediciones del proyecto.

¿Qué relación hay entre el apartado 11 (modelo de madurez) y la ficha de autoevaluación del apartado 9.5?

Son complementarios: la ficha del apartado 9.5 mide el cumplimiento de cada recomendación concreta, mientras que el modelo de madurez del apartado 11 ofrece una fotografía más general del conjunto. Se recomienda usar ambas herramientas juntas, revisándolas con la misma periodicidad.

8. Glosario de términos

8.1 Siglas y acrónimos

Sigla	Significado
CEE	Centro Especial de Empleo
GVA	Generalitat Valenciana
INE	Instituto Nacional de Estadística
SEPE	Servicio Público de Empleo Estatal
LABORA	Servei Valencià d'Ocupació i Formació
IPREM	Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples
SMI	Salario Mínimo Interprofesional
RRHH	Recursos Humanos
CERMI	Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad
DIE	Distintivo Igualdad en la Empresa
LCSP	Ley de Contratos del Sector Público

8.2 Glosario de términos

Reunimos aquí, por orden alfabético, los términos técnicos que aparecen a lo largo de esta guía, para facilitar su consulta a quien no esté familiarizado con el vocabulario del empleo protegido y la discapacidad.

Ajuste razonable. Modificación o adaptación de un puesto de trabajo, necesaria y adecuada, que no imponga una carga desproporcionada, para garantizar que una persona con discapacidad pueda desempeñarlo en igualdad de condiciones.

Autoestima laboral. Percepción que tiene una persona de su propio valor y capacidad en el entorno de trabajo, señalada en las entrevistas del diagnóstico como uno de los factores de apoyo de las trabajadoras.

Barrera de género. Obstáculo específico que dificulta el acceso, la permanencia o la promoción en el empleo por razón de género, y que puede combinarse con otras barreras, como la discapacidad, generando un efecto acumulativo.

Brecha de género. Diferencia sistemática entre hombres y mujeres en el acceso a un derecho, recurso u oportunidad -en este caso, el empleo-, medida habitualmente en términos de tasa de empleo, salario o tipo de contrato.

Centro Especial de Empleo (CEE). Empresa cuyo objetivo principal es facilitar la integración laboral de personas con discapacidad, con al menos el 70% de su plantilla formada por trabajadoras y trabajadores con discapacidad reconocida.

Cláusula social. Condición incluida en un contrato, convocatoria o proceso de selección que favorece, de forma explícita, a colectivos en riesgo de exclusión, como las personas con discapacidad.

Contratación pública socialmente responsable. Modalidad de contratación con la administración que permite incluir cláusulas sociales, o incluso reservar determinados contratos, a empresas con un porcentaje relevante de plantilla con discapacidad.

Cuota de reserva del 2%. Obligación legal, recogida en el artículo 42 de la Ley General de Discapacidad, por la que las empresas de 50 o más personas trabajadoras deben reservar al menos el 2% de su plantilla a personas con discapacidad, salvo que opten por medidas alternativas.

Discapacidad reconocida. Situación certificada oficialmente, tras una valoración médica y social, que da acceso a derechos y ayudas específicas; se acredita mediante el certificado de discapacidad expedido por el organismo competente.

Discapacidad severa. A efectos de bonificaciones, discapacidad intelectual o psíquica igual o superior al 33%, o discapacidad física o sensorial igual o superior al 65%, reconocida oficialmente.

Distintivo Igualdad en la Empresa (DIE). Reconocimiento público concedido por el Ministerio de Igualdad a las organizaciones que destacan por sus políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, de solicitud voluntaria.

Doble invisibilización. Fenómeno por el que los procesos de selección, promoción o atención se centran en la discapacidad como rasgo único de la persona, sin tener en cuenta que también es, en este caso, mujer, con necesidades específicas derivadas de esa combinación.

Empleabilidad. Conjunto de competencias, cualificaciones y circunstancias personales que determinan la capacidad real de una persona para acceder y mantenerse en un puesto de trabajo.

Empleo ordinario. Empleo en el mercado de trabajo general, en empresas que no son Centros Especiales de Empleo, al que se accede de forma directa o a través de un itinerario de tránsito desde el empleo protegido.

Enclave laboral. Contrato entre una empresa ordinaria y un Centro Especial de Empleo por el que un grupo de trabajadoras y trabajadores con discapacidad de este último realiza una obra o servicio dentro de las instalaciones de la empresa ordinaria.

Entidad de inserción. Organización -social, sindical o empresarial- que media, acompaña o forma a personas con discapacidad en su acceso al empleo, sin ser necesariamente su empleadora directa.

Estigma combinado. Prejuicio social que resulta de la combinación de dos o más características de una persona -en este caso, género y discapacidad-, y que genera dudas sobre su capacidad que ninguna de las dos características provoca, por separado, con la misma intensidad.

Evidencia cualitativa. Información obtenida a través de entrevistas u observación directa, que aporta detalle y contexto pero no permite, por sí sola, generalizar con rigor estadístico a un colectivo más amplio.

Evidencia cuantitativa. Información expresada en cifras o porcentajes, obtenida habitualmente mediante cuestionarios, que permite comparar y medir la magnitud de un fenómeno dentro de la muestra estudiada.

Grado de discapacidad. Porcentaje reconocido oficialmente, a partir de una valoración médica y social, que determina el acceso a determinados derechos, ayudas y bonificaciones; el umbral más habitual para estas es el 33%.

Interseccionalidad. Enfoque que analiza cómo distintas características de una persona -en este caso, género y discapacidad- se combinan entre sí, generando barreras específicas que no se explican por ninguna de ellas por separado.

IPREM. Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples: referencia económica oficial, distinta del salario mínimo, que se usa para calcular determinadas ayudas y medidas alternativas a la cuota de reserva.

Itinerario de inserción. Plan individualizado de acompañamiento hacia el empleo, diseñado por una entidad de inserción a partir del diagnóstico de competencias, barreras y necesidades de cada persona.

Medidas alternativas. Vías que puede utilizar una empresa obligada por la cuota de reserva del 2% cuando no puede cumplirla mediante contratación directa: donaciones, contratos con Centros Especiales de Empleo o enclaves laborales.

Perspectiva de género. Enfoque de análisis que considera, de forma explícita, cómo una situación, política o decisión afecta de forma distinta a mujeres y a hombres, en lugar de asumir un efecto neutro por defecto.

Reducción de jornada por conciliación. Disminución del tiempo de trabajo, y del salario proporcional, solicitada por una persona trabajadora para atender necesidades de cuidado de hijos, hijas o familiares.

Retención del talento. Capacidad de una organización para mantener en su plantilla, a lo largo del tiempo, a las personas ya contratadas, evitando una rotación evitable derivada de barreras corregibles.

Sesgo inconsciente. Prejuicio o asociación automática, no deliberada, que influye en decisiones -como la selección de personal- sin que la persona que lo aplica sea plenamente consciente de ello.

Unidad de apoyo a la actividad profesional. Servicio, subvencionado específicamente, formado por profesionales que acompañan a trabajadoras y trabajadores con discapacidad severa en un Centro Especial de Empleo para favorecer su adaptación al puesto.

9. Plan de acción para implementar esta guía

Este apartado ofrece una propuesta concreta para convertir su lectura en un primer paso práctico. No es necesario abordar todas las medidas a la vez: proponemos organizarlas en tres horizontes temporales, según la urgencia y el esfuerzo que requieren, tanto para empresas como para entidades de inserción.

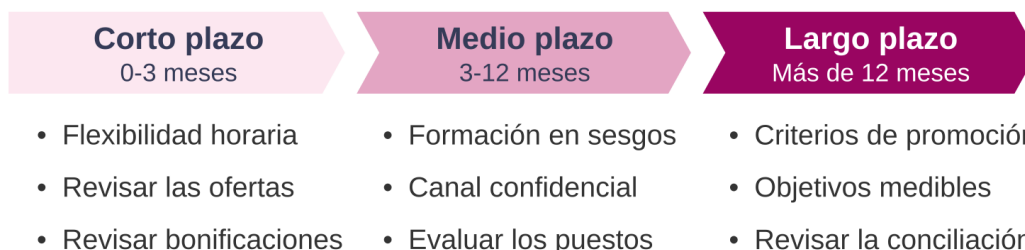


Gráfico 4. Los tres horizontes del plan de acción para empresas y sus medidas principales, desarrolladas en el apartado 9.1.

9.1 Para empresas ordinarias

Corto plazo (0-3 meses)

- Revisar las ofertas de empleo activas para comprobar que no concentran de forma involuntaria un único tipo de puesto (recomendación 3).
- Definir una franja de flexibilidad horaria de entrada y salida, y comunicarla a toda la plantilla (recomendación 7).
- Consultar con la gestoría qué bonificaciones se están aplicando actualmente, y cuáles podrían aprovecharse en la próxima contratación (recomendación 15).

Medio plazo (3-12 meses)

- Formar al personal de RRHH y a los mandos intermedios en sesgos combinados de género y discapacidad (recomendaciones 1 y 13).
- Habilitar un canal confidencial para comunicar problemas de salud o solicitar bajas relacionadas con la discapacidad (recomendación 14).
- Evaluar la accesibilidad física y sensorial de los puestos ocupados actualmente por personas con discapacidad, no solo la de las nuevas incorporaciones (recomendación 4).

Largo plazo (más de 12 meses)

- Hacer explícitos y públicos los criterios de promoción interna (recomendación 11).
- Fijar un objetivo anual medible sobre participación de mujeres con discapacidad en procesos de promoción (recomendación 12).
- Revisar de forma sistemática si las políticas de conciliación penalizan, de forma indirecta, a quien las utiliza (recomendación 9).

9.2 Para entidades de inserción

Corto plazo (0-3 meses)

- Añadir una pregunta específica de género al protocolo de diagnóstico actual (recomendación 1).

- Preparar un resumen breve de las ayudas del apartado 5 para entregar a empresas colaboradoras (recomendación 8).
- Establecer un calendario fijo de seguimiento tras cada contratación (recomendación 13).

Medio plazo (3-12 meses)

- Desagregar por sexo y tipo de discapacidad los datos de empleabilidad, formación y colocación que ya se recogen (recomendación 2).
- Incluir una valoración de necesidades de conciliación en cada itinerario individual (recomendación 4).
- Revisar el lenguaje y los materiales propios de la entidad (recomendación 10).

Largo plazo (más de 12 meses)

- Proponer un punto fijo sobre la doble brecha de género y discapacidad en las reuniones de coordinación con otras entidades (recomendación 14).
- Diseñar o adaptar módulos de autoconocimiento y autoestima dentro de los itinerarios de inserción (recomendación 6).
- Replicar esta metodología diagnóstica, adaptada a la propia plantilla, en la propia organización o en otros Centros Especiales de Empleo de la provincia (recomendación 15).

9.3 Modelo de comunicación interna

Uno de los obstáculos más habituales para aplicar estas recomendaciones no es la falta de voluntad, sino no saber por dónde empezar a comunicarlas. El siguiente modelo, adaptable a cada organización, sirve para anunciar a toda la plantilla una nueva política de flexibilidad horaria, en línea con la recomendación 7 del apartado 3:

«Asunto: nueva política de flexibilidad horaria de entrada y salida. A partir del [fecha], la empresa amplía la flexibilidad horaria de entrada y salida a [franja horaria, por ejemplo, treinta o sesenta minutos] para toda la plantilla, con el objetivo de facilitar la conciliación y el uso del transporte público o compartido. Esta medida no requiere justificación previa ni autorización caso por caso. Cualquier duda puede dirigirse a [persona o departamento de referencia].»

El mismo modelo puede adaptarse para comunicar el canal confidencial de la recomendación 14, sustituyendo el contenido central por la descripción del canal y la persona de contacto, y manteniendo la misma estructura breve y directa.

9.4 Checklist de incorporación de una nueva persona trabajadora con discapacidad

- Evaluación individual del puesto realizada antes de la fecha de incorporación (recomendación 4).
- Persona de referencia o tutor/a designada, con disponibilidad confirmada (recomendación 5).
- Solicitud de la ayuda de adaptación de puestos tramitada, si procede (recomendación 6 y apartado 5.4).
- Bonificaciones aplicables verificadas con la gestoría antes de formalizar el contrato (apartado 5.2).
- Canal confidencial de comunicación explicado a la persona incorporada (recomendación 14).
- Primera reunión de seguimiento agendada para el primer mes (apartado 9.2, para entidades que acompañan el proceso).

9.5 Ficha de autoevaluación de recomendaciones

Esta ficha resume las 30 recomendaciones de los apartados 3 y 4 en una tabla de doble uso: sirve como checklist rápida y, rellena a mano o en una copia editable, como herramienta de seguimiento a lo largo del año. Las columnas quedan en blanco de forma intencionada, para que cada organización marque su propio estado.

Para empresas ordinarias

Nº	Recomendación	Aplicada	En proceso	Pendiente
1	Cláusulas de no discriminación y formación en sesgos combinados			
2	Difundir ofertas vía asociaciones y Centros Especiales de Empleo de la provincia			
3	Diversificar los perfiles de puesto a los que se convoca			
4	Evaluar la accesibilidad del puesto antes de la incorporación			
5	Nombrar una persona de referencia en la incorporación			
6	Solicitar la ayuda pública de adaptación de puestos			
7	Ofrecer flexibilidad horaria de entrada y salida			
8	Estudiar fórmulas de teletrabajo parcial			
9	Revisar las políticas de conciliación			
10	Garantizar el acceso igualitario a la formación interna			
11	Hacer explícitos los criterios de promoción interna			
12	Fijar un objetivo anual medible de promoción			
13	Formar a los mandos intermedios en discapacidad y género			
14	Habilitar un canal confidencial de salud y bajas			
15	Aprovechar activamente bonificaciones y cuota de reserva			

Para entidades de inserción

Nº	Recomendación	Aplicada	En proceso	Pendiente
1	Incorporar preguntas de género en los diagnósticos			
2	Desagregar los datos por sexo y tipo de discapacidad			
3	Detectar de forma activa el estigma combinado			
4	Incorporar la conciliación en los itinerarios de tránsito			
5	Ofrecer formación específica en movilidad y transporte			
6	Incluir módulos de autoconocimiento y autoestima			
7	Trasladar a empresas la diversidad real de perfiles			
8	Acompañar a la empresa en la solicitud de ayudas			
9	Ofrecer formación breve a empresas colaboradoras			
10	Revisar el lenguaje y los materiales propios			
11	Formar al personal técnico en la doble brecha			
12	Visibilizar referentes de mujeres con discapacidad			
13	Mantener contacto periódico tras la contratación			
14	Coordinarse con otras entidades del sector			
15	Replicar la metodología diagnóstica de esta guía			

9.6 Preguntas para la reflexión en equipo

Estas preguntas están pensadas para trabajarse en una reunión breve de equipo directivo o de RRHH, como punto de partida antes de rellenar la ficha de autoevaluación del apartado 9.5:

- De las diez barreras del apartado 2, ¿cuáles reconocemos con más claridad en nuestra propia organización, y cuáles no sabemos todavía si nos afectan?
- ¿Quién, dentro de la organización, tendría que liderar cada una de las medidas de corto plazo del apartado 9.1 o 9.2?
- ¿Qué nos ha impedido, hasta ahora, aplicar alguna de estas recomendaciones? ¿Era falta de recursos, de información, o simplemente no se había planteado?
- ¿Sabemos, con precisión, qué bonificaciones y ayudas del apartado 5 podríamos estar aprovechando ya y no estamos aprovechando?
- Si tuviéramos que elegir una sola recomendación para aplicar este trimestre, ¿cuál elegiríamos, y por qué?

Esta guía se publica en acceso libre precisamente para facilitar este último paso: cualquier empresa o entidad de la provincia de Castellón, o de la Comunitat Valenciana, puede adaptar y reutilizar su contenido, citando el proyecto Talento sin Límites como fuente.

10. Casos ilustrativos de aplicación

Presentamos cuatro casos compuestos que ilustran cómo se traducen, en la práctica, las recomendaciones anteriores. No corresponden a ninguna empresa o entidad concreta: se han construido combinando situaciones habituales descritas en el diagnóstico, con el único objetivo de mostrar un recorrido completo, de principio a fin, en cuatro contextos distintos.

Caso 1 - Empresa industrial mediana (sector cerámico)

Una empresa de 80 personas trabajadoras, sujeta a la cuota de reserva del 2%, cumple actualmente esa obligación mediante una medida alternativa -un contrato de suministro con un Centro Especial de Empleo-, sin haber contratado nunca de forma directa a una persona con discapacidad. Tras revisar el apartado 5 de esta guía, la empresa descubre que las bonificaciones a la contratación indefinida, combinadas con la ayuda de adaptación de puestos, hacen que la contratación directa sea, en su caso, más ventajosa económicamente que la medida alternativa que ya aplica. Empieza por publicar su siguiente vacante también a través de asociaciones y Centros Especiales de Empleo de la provincia (recomendación 2), y evalúa el puesto concreto antes de la incorporación (recomendación 4). Seis meses después, revisa con su gestoría si puede sustituir progresivamente parte de su medida alternativa por contratación directa.

Caso 2 - Comercio pequeño (15 personas trabajadoras)

Un comercio familiar, muy por debajo del umbral de la cuota de reserva, no tiene ninguna obligación legal en esta materia, pero decide aplicar esta guía porque una de sus trabajadoras, con discapacidad física, ha señalado dificultades de movilidad para llegar al puesto en el horario habitual. Sin presupuesto para grandes cambios, la empresa aplica la recomendación 7 -flexibilidad horaria de entrada y salida- y define, por escrito, una franja de treinta minutos. El cambio no tiene coste económico, y la propia trabajadora confirma, meses después, que ha dejado de necesitar coger un autobús con mala conexión. El comercio decide, a partir de esa experiencia, revisar también sus criterios de conciliación (recomendación 9) antes de que surja otra situación similar.

Caso 3 - Entidad de inserción

Una entidad que acompaña a personas con discapacidad hacia el empleo ordinario revisa su protocolo de diagnóstico tras leer el apartado 2 de esta guía, y constata que no recogía ninguna pregunta específica sobre conciliación o movilidad, solo sobre discapacidad y cualificación profesional (recomendación 1). Incorpora dos preguntas nuevas al cuestionario y empieza a desagregar sus datos de colocación por sexo y tipo de discapacidad (recomendación 2), lo que le permite detectar, en su siguiente informe anual, que las mujeres a las que acompaña tardan de media más tiempo en encontrar empleo que los hombres con discapacidades similares. Con ese dato, la entidad ajusta sus itinerarios para incluir de forma explícita la variable de conciliación (recomendación 4), y traslada el hallazgo a las empresas colaboradoras en sus próximas sesiones de formación (recomendación 9).

Caso 4 - Centro Especial de Empleo (tránsito al empleo ordinario)

Un Centro Especial de Empleo con una plantilla mayoritariamente femenina decide aplicar en su propia organización la metodología diagnóstica de esta guía (recomendación 15 para entidades). El cuestionario revela que el transporte y la conciliación pesan más entre las trabajadoras que se plantean dar el paso a una empresa ordinaria, y que varias de ellas desconocen las ayudas a las que podría acogerse la empresa que las contratara. Con ese resultado, el centro incorpora la conciliación a sus itinerarios de tránsito (recomendación 4), prepara un resumen de bonificaciones para las empresas colaboradoras (recomendación 8) y fija un seguimiento al mes, a los tres y a los seis meses de cada incorporación (recomendación 13). Al cabo de un año, el centro puede documentar por primera vez, desagregado por sexo, cuántas trabajadoras han pasado al empleo ordinario y cuántas se mantienen en él.

Aprendizajes comunes a los cuatro casos

Ninguno de los cuatro casos empieza aplicando las 30 recomendaciones a la vez: todos identifican, primero, la barrera o el área que más les afecta -la cuota de reserva, el transporte, la recogida de datos, el tránsito al empleo ordinario-, y actúan sobre ella antes de abordar el resto. Esta secuenciación no es una limitación de los casos, sino precisamente la lógica que proponen los apartados 9.1 y 9.2 de esta guía.

En los cuatro casos, además, el paso decisivo no es económico, sino de información: descubrir una ayuda que ya existía pero no se conocía (caso 1), poner por escrito un criterio que hasta entonces era informal (caso 2), revisar un dato que ya se tenía pero no se había desagregado (caso 3) o medir por primera vez un resultado que nadie estaba midiendo (caso 4). Esto refuerza la idea, ya apuntada en el apartado 1.9, de que muchas de las barreras identificadas en esta guía son más una cuestión de hábito organizativo que de recursos.

Estos cuatro casos no agotan, ni mucho menos, las combinaciones posibles: cada empresa y cada entidad tiene su propio punto de partida. Lo que comparten todos ellos es el mismo principio que recorre toda esta guía: no hace falta abordarlo todo a la vez, y cada paso, por pequeño que sea, cuenta.

11. Modelo de madurez organizativa

Como cierre práctico de esta guía, proponemos un modelo sencillo de cuatro niveles para que cada empresa o entidad sitúe, de forma orientativa, en qué punto se encuentra respecto a la doble brecha de género y discapacidad, y hacia dónde puede avanzar. No es una escala de examen: es una herramienta de reflexión que puede volver a aplicarse cada año, junto con la ficha de autoevaluación del apartado 9.5, para visualizar el progreso.

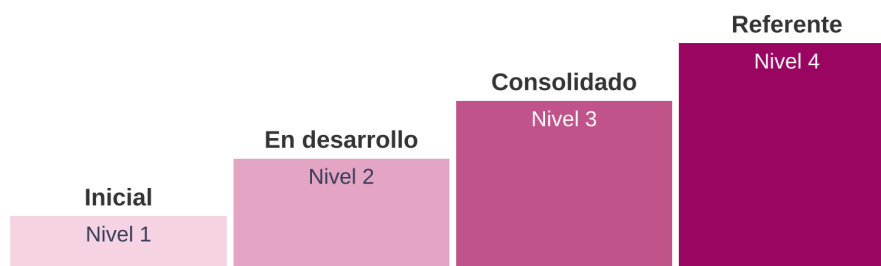


Gráfico 5. Los cuatro niveles del modelo de madurez organizativa.

Nivel	Qué caracteriza a este nivel
1. Inicial	La organización cumple, como mucho, las obligaciones legales estrictas -cuota de reserva, si aplica-, sin una estrategia explícita sobre discapacidad y género. Las decisiones sobre accesibilidad, conciliación o promoción se toman caso por caso, sin criterio escrito.
2. En desarrollo	Se han empezado a aplicar algunas recomendaciones de esta guía, normalmente las de menor coste -flexibilidad horaria, revisión de ofertas-, pero de forma aislada y sin indicadores de seguimiento. La iniciativa suele depender de una o dos personas concretas dentro de la organización.
3. Consolidado	La mayoría de las recomendaciones aplicables están implementadas y hay indicadores básicos de seguimiento, como los propuestos en los apartados 3 y 4. Las políticas de conciliación, accesibilidad y promoción están documentadas y son conocidas por toda la plantilla, no solo por quien las diseñó.
4. Referente	La organización no solo aplica las recomendaciones, sino que documenta y comparte su experiencia con otras empresas o entidades del sector, como se propone en la recomendación 15 para entidades. Los indicadores se revisan de forma sistemática y se ajustan cuando no muestran el progreso esperado.

Progresar de un nivel al siguiente no ocurre a la vez en las cinco áreas de esta guía: es habitual que una organización esté más avanzada en unas que en otras. Esta tabla sugiere, para cada área, la pregunta más útil para identificar el siguiente paso concreto:

Área	Pregunta clave para avanzar de nivel
A. Selección / diagnóstico	¿Nuestros procesos de selección o de diagnóstico incorporan de forma explícita la variable de género, y no solo la de discapacidad?
B. Acogida y adaptación	¿Evaluamos cada puesto de forma individual antes de la incorporación, o asumimos que la accesibilidad general del centro es suficiente?
C. Conciliación y movilidad	¿Existe un criterio escrito de flexibilidad, conocido por toda la plantilla, o depende de cada responsable?
D. Promoción y desarrollo	¿Los criterios de promoción son explícitos y accesibles a toda la plantilla, o son un criterio informal que solo maneja quien decide?
E. Cultura, marco legal y coordinación	¿Aprovechamos activamente las bonificaciones disponibles y compartimos nuestra experiencia con otras organizaciones del sector?

La mayoría de las organizaciones que empiezan a usar esta guía se sitúan, con toda naturalidad, en el nivel 1 o 2: no es un punto de partida del que haya que avergonzarse, sino, precisamente, la razón de ser de esta guía. Lo

relevante no es en qué nivel se está hoy, sino si dentro de un año se puede documentar un avance real hacia el siguiente.

11.1 Un ejemplo de recorrido a lo largo de un año

Para ilustrar cómo se puede usar este modelo en la práctica -no como fotografía única, sino como seguimiento a lo largo del tiempo-, presentamos un ejemplo ilustrativo y compuesto, sin relación con ninguna empresa o entidad real, de cómo una organización pequeña podría documentar su progreso trimestre a trimestre combinando este modelo de madurez con la ficha de autoevaluación del apartado 9.5:

Trimestre	Situación de partida	Acción principal emprendida	Área que avanza
1º	Nivel 1 en las cinco áreas; no existe ningún documento escrito sobre discapacidad o género.	Se redacta un criterio escrito de flexibilidad horaria y se revisa el lenguaje de las últimas tres ofertas publicadas.	C. Conciliación y movilidad
2º	Nivel 2 en el área C; nivel 1 en el resto.	Se realiza una evaluación individual del puesto antes de la siguiente incorporación, con apoyo de un servicio de intermediación.	B. Acogida y adaptación
3º	Nivel 2 en B y C; nivel 1 en A, D y E.	Se desagregan por sexo los indicadores de promoción interna de los dos últimos años y se documenta lo encontrado.	D. Promoción y desarrollo
4º	Nivel 2 en B, C y D; nivel 1 en A y E.	Se solicita, por primera vez, una de las bonificaciones descritas en el apartado 5 y se comparte la experiencia con otra entidad del sector.	E. Cultura, marco legal y coordinación

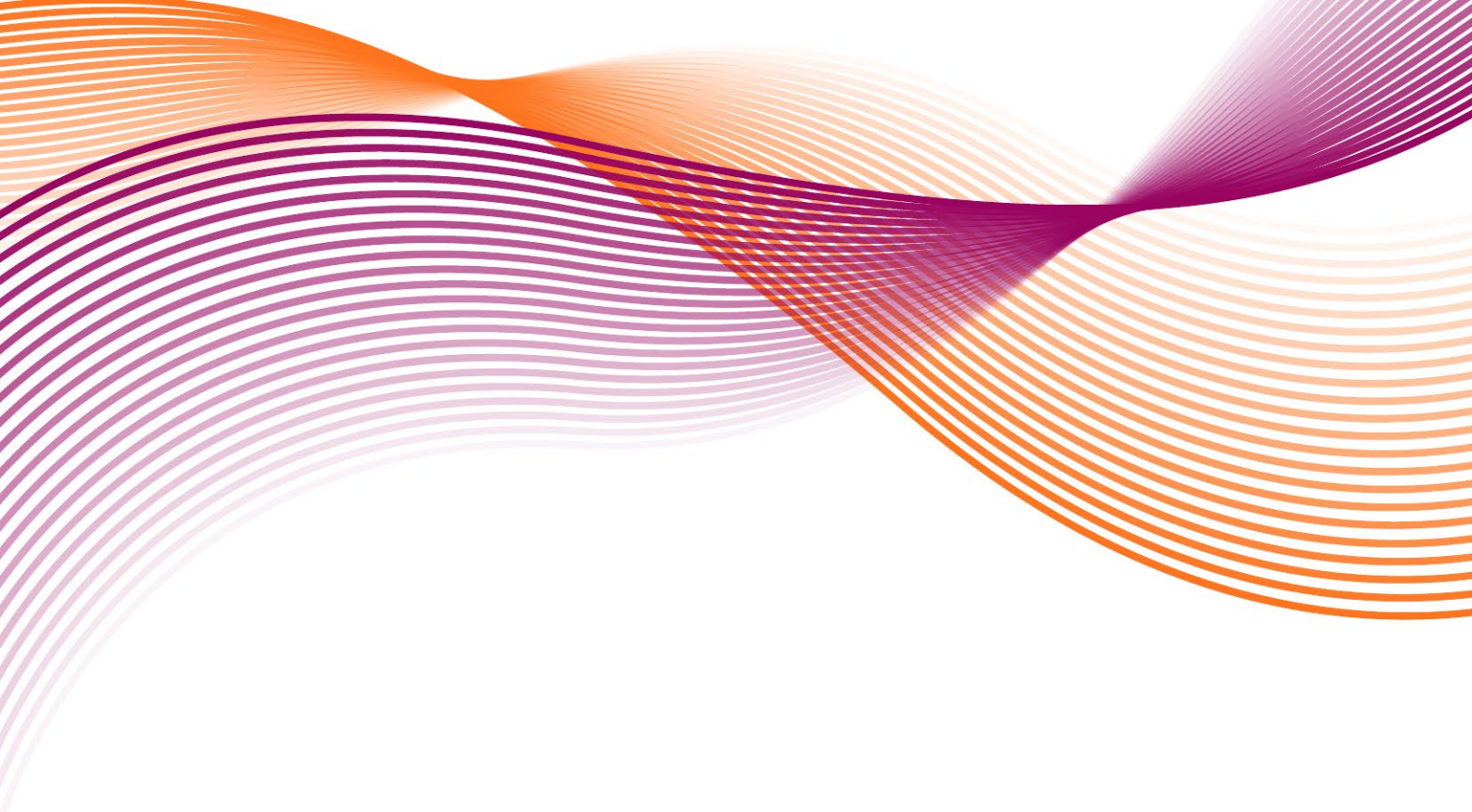
En este ejemplo, ninguna acción trimestral es, por sí sola, extraordinaria: cada una corresponde a una única recomendación de las treinta recogidas en los apartados 3 y 4. Lo relevante es la constancia: al cabo de un año, la organización ha avanzado de forma verificable en cuatro de las cinco áreas, sin haber dedicado a ello más que unas pocas horas de trabajo por trimestre. Este es, precisamente, el ritmo que esta guía trata de fomentar.

Con esto se cierra la guía. Su estructura en once apartados numerados está pensada para acompañar a empresas y entidades de Castellón durante varios años, no solo en una primera lectura: cada apartado puede revisarse de forma independiente a medida que la organización avanza, y el conjunto puede volver a consultarse cada vez que surja una nueva incorporación, una nueva convocatoria de ayudas, o simplemente la necesidad de comprobar que el camino recorrido sigue siendo el correcto.

■ Créditos y agradecimientos

Esta guía es uno de los resultados del proyecto Talento sin Límites, impulsado por DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L. Programa subvencionado por la Conselleria de Servicios Sociales, Igualdad y Vivienda de la Generalitat Valenciana, ejercicio 2026.

El equipo del proyecto agradece a las 15 mujeres que participaron en el cuestionario y a las 5 personas que, además, compartieron su experiencia en las entrevistas en profundidad: sin su tiempo y su franqueza, el diagnóstico que sostiene esta guía no habría sido posible. Agradece también a las organizaciones que participaron en los talleres su colaboración.



TALENTO **SIN** LÍMITES

www.dinserta.es



**GENERALITAT
VALENCIANA**

Vicepresidencia Primera y
Conselleria de Vivienda, Empleo,
Juventud e Igualdad

