TALENTO SIN LÍMITES

FULL DE RUTA PER A EMPRESES I ENTITATS

dinserta

Talento sin Límites
Full de ruta per a empreses i entitats
Ocupabilitat i oportunitat laboral per a dones amb discapacitat a Castelló

Elaboració:
DINSERTA CEE S.L.
Almassora (Castelló)

Amb la col·laboració de:
Les treballadores de DINSERTA CEE que van participar en el diagnòstic i el personal de les organitzacions que van participar als tallers.

Finançament:
Esta guia ha sigut finançada per la Vicepresidència Primera i Conselleria de Servicis Socials, Igualtat i Vivenda de la Generalitat Valenciana, exercici 2026.

GENERALITAT VALENCIANA
Vicepresidència Primera i Conselleria de Servicis Socials, Igualtat i Vivenda

dinserta

Primera edició: 2026

© DINSERTA CEE S.L., 2026

Esta guia és de lliure accés i pot consultar-se en la web de DINSERTA. Es permet reproduir-la total o parcialment sense fins comercials, sempre que se cite la font.

Índex

Resum 4
1. Diagnòstic territorial: la doble bretxa de gènere i discapacitat a Castelló 5
2. Les 10 barreres identificades i les seues solucions 9
3. 15 recomanacions per a empreses ordinàries 14
4. 15 recomanacions per a entitats d'inserció 17
5. Marc legal i bonificacions 20
6. Directori de recursos a Castelló 23
7. Preguntes freqüents 25
8. Glossari de termes 27
9. Pla d'acció per a implementar esta guia 30
10. Casos il·lustratius d'aplicació 34
11. Model de maduresa organitzativa 36

Resum

Esta guia naix d'un diagnòstic propi, realitzat en 2026 per DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L. dins del projecte Talento sin Límites, sobre la doble bretxa de gènere i discapacitat en l'ocupació a la província de Castelló. A partir d'un qüestionari a 15 dones amb discapacitat i 5 entrevistes en profunditat, identifica deu barreres específiques -des de les dificultats de mobilitat i transport, assenyalades pel 87% de les participants, fins al desconeixement dels drets laborals- i les tradueix en 30 recomanacions concretes, 15 per a empreses ordinàries i 15 per a entitats d'inserció.

La troballa de partida és, en realitat, una bona notícia: cap de les treballadores enquestades diu sentir-se menys valorada per les seues capacitats pel fet de ser dona, i l'ambient laboral és, amb diferència, l'aspecte més ben valorat de la seua experiència. Les barreres identificades no descriuen un problema de tracte, sinó de decisions concretes i corregibles -de transport, de conciliació, d'accessibilitat, de promoció- sobre les quals esta guia oferix orientació pràctica, recolzada en el marc legal i en les bonificacions vigents.

La guia s'organitza en onze apartats: el diagnòstic i les seues deu barreres (apartats 1 i 2), les recomanacions per a empreses i entitats (apartats 3 i 4), el marc legal i les bonificacions a la contractació (apartat 5), un directori de recursos (apartat 6), preguntes freqüents i un glossari (apartats 7 i 8), un pla d'acció esglaonat per terminis (apartat 9), quatre casos il·lustratius d'aplicació (apartat 10) i un model de maduresa organitzativa (apartat 11). No cal llegir-la de principi a fi: cada apartat pot consultar-se de forma independent, segons la necessitat de qui la utilitza.

1. Diagnòstic territorial: la doble bretxa de gènere i discapacitat a Castelló

1.1 Per què esta guia?

La taxa d'ocupació de les dones amb discapacitat a Espanya és del 29,8%, molt lluny del 64,5% de les dones sense discapacitat (INE, 2024). A la Comunitat Valenciana, les dones representen el 47% de les persones amb discapacitat en edat activa, però només el 39% de les contractacions realitzades en Centres Especials d'Ocupació (SEPE, 2024). Fins ara no existia cap diagnòstic específic sobre esta doble bretxa -de gènere i de discapacitat- en l'àmbit de Castelló.

El projecte «Talento sin Límites», impulsat per DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L., ha realitzat eixe diagnòstic: un qüestionari a 15 dones amb discapacitat i 5 entrevistes en profunditat, contrastades amb dades oficials. Esta guia trasllada eixos resultats a recomanacions concretes per a empreses ordinàries i entitats d'inserció de Castelló i la Comunitat Valenciana.

El projecte s'emmarca, a més, en la Llei 9/2003, de 2 d'abril, de la Generalitat, per a la Igualtat entre Dones i Homes, i en l'Estratègia Espanyola sobre Discapacitat 2022-2030, que assenyala expressament la necessitat d'incorporar la perspectiva de gènere en totes les polítiques de discapacitat.

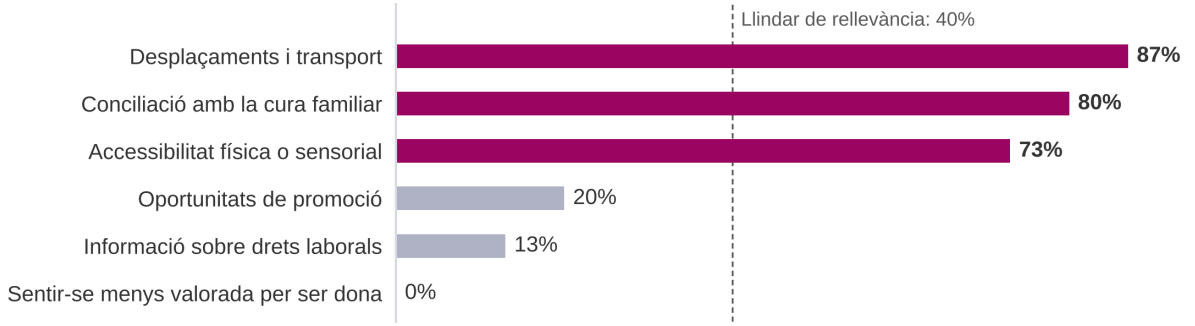
1.2 Com s'ha fet el diagnòstic?

El diagnòstic combina dos fonts complementàries. Primer, un qüestionari aplicat a 15 dones amb discapacitat (participació del 100%), amb 25 preguntes sobre competències, trajectòria, barreres i motivació. Després, 5 entrevistes en profunditat, amb persones seleccionades a partir dels resultats del qüestionari, per a explorar amb més detall les barreres específiques de gènere.

Pel que fa al perfil, 11 de les 15 participants tenen una discapacitat física i 4 una discapacitat psicològica. Per edat, una té fins a 19 anys, quatre entre 31 i 40, cinc entre 41 i 55 i cinc més de 55. Porten de mitjana 2,3 anys a l'empresa; el 73% ha rebut formació en els dos últims anys, el 40% ha tingut ocasió d'assumir més responsabilitat i el 80% té experiència laboral prèvia fora de DINSERTA.

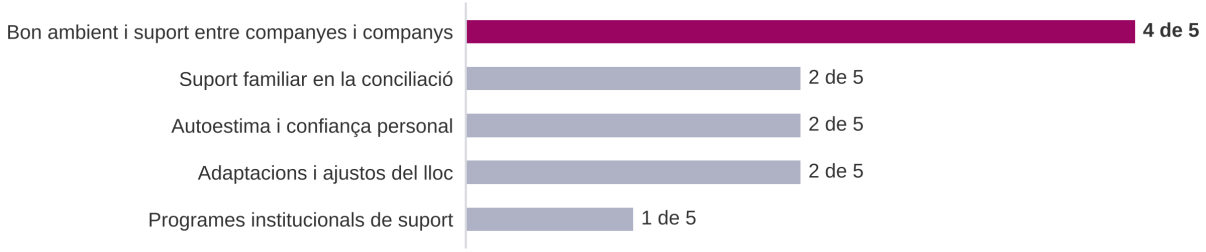
1.3 El que mostra el diagnòstic…

L'aspecte més ben valorat per les treballadores és, amb diferència, la relació amb les seues companyes i companys de treball (4,53 sobre 5): quatre de les cinc entrevistades assenyalen l'ambient laboral com la seua principal font de suport, i la motivació general es manté alta (4,18 sobre 5). Enfront d'eixa fortalesa, el diagnòstic documenta deu barreres específiques de gènere vinculades a la discapacitat -dos més de les huit que preveia com a mínim el projecte-, de les quals les dos més sòlidament confirmades, perquè coincidixen en el qüestionari i en les entrevistes, són les dificultats de mobilitat i transport (87%) i la sobrecàrrega de conciliació i cures familiars (80%); la resta es desenvolupa amb detall en l'apartat 2. Per perfils, les treballadores amb discapacitat psicològica perceben més dificultats que la resta en la promoció i en l'accés a informació sobre drets laborals, mentre que per edat no s'observen diferències marcades; amb grups tan xicotets, són tendències que cal seguir observant.



Gràfic 1. Percentatge de treballadores que assenyala cada aspecte com una dificultat en la seua ocupació (qüestionari, 15 participants). Font: diagnòstic Talento sin Límites, 2026.

Potser la troballa més reveladora siga una altra: cap de les quinze dones diu sentir-se menys valorada per les seues capacitats pel fet de ser dona en el seu lloc actual. Les barreres de gènere que descriuen no tenen a veure, en general, amb un tracte diferent en el dia a dia, sinó amb aspectes molt concrets -la conciliació, el transport, el salari, l'accés a determinades categories d'ocupació- que convé abordar un per un, i als quals dediquem la resta d'esta guia.



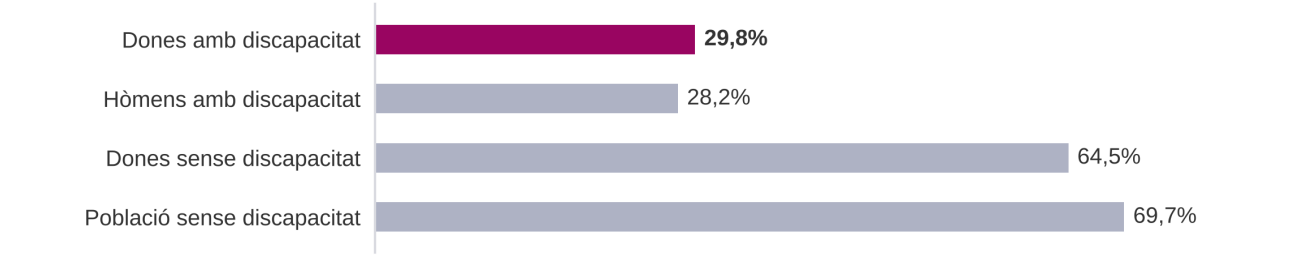
Gràfic 2. Factors de suport esmentats en les entrevistes en profunditat (nombre d'entrevistades, sobre 5). Font: diagnòstic Talento sin Límites, 2026.

1.4 Context: què diuen les dades oficials

Encara que la mostra és xicoteta per a comparacions estadístiques, les dades oficials d'Espanya confirmen la mateixa direcció que el diagnòstic local:

Dada oficial	Xifra	Relació amb el diagnòstic
Taxa d'ocupació dones amb discapacitat (INE, 2024)	29,8%, per primera vegada per damunt dels hòmens (28,2%)	Millora relativa, encara que la bretxa enfront de les dones sense discapacitat (64,5%) continua sent àmplia
Contractació a persones amb discapacitat per sexe (SEPE, 2025)	58,71% hòmens / 41,29% dones	L'accés a l'ocupació continua sent més difícil per a les dones
Ocupació amb més contractes a persones amb discapacitat (SEPE, 2025)	Personal de neteja: 44.367 contractes	Dada del conjunt, sense desagregar per sexe; apunta en la mateixa línia que la concentració en neteja assenyalada en les entrevistes
Salari mitjà de les persones amb discapacitat, per sexe (INE, 2023)	22.191,50 € dones / 23.853,30 € hòmens (93,0%)	Dóna context nacional a la bretxa salarial assenyalada en les entrevistes
Trànsit a l'ocupació ordinària des de CEE, per sexe (Informe Olivenza, 2024)	Inferior en dones que en hòmens amb discapacitat en els mateixos centres	Confirma, a nivell estatal, la menor mobilitat cap a l'ocupació ordinària que assenyala el diagnòstic
Taxa d'activitat femenina a Castelló (EPA INE, T4 2025)	51,2%, enfront del 62,8% masculina	Situa les dones amb discapacitat en l'extrem més allunyat del mercat laboral ordinari de la província

Font: Informe de resultats del projecte Talento sin Límites (DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L., 2026), a partir de dades pròpies i de l'INE, el SEPE i l'Observatori Estatal de la Discapacitat (Informe Olivenza, 2024).



Gràfic 3. Taxa d'ocupació a Espanya segons sexe i discapacitat (%). Font: INE, L'ocupació de les persones amb discapacitat, dades de 2024.

1.5 Què no cobrix este diagnòstic?

Com qualsevol estudi d'estes característiques, convé ser precisos sobre el seu abast real abans de generalitzar les seues conclusions. La mostra (15 dones i 5 entrevistes en profunditat) correspon a la plantilla d'un únic Centre Especial d'Ocupació, i per tant no permet extrapolar amb rigor estadístic a totes les dones amb discapacitat de la província, ni a sectors d'activitat diferents dels representats en la mostra. Tampoc s'ha dissenyat com una comparació directa entre empresa ordinària i Centre Especial d'Ocupació, ni inclou la perspectiva de les pròpies empreses contractants, que queda fora de l'àmbit d'este projecte.

El que sí que aporta el diagnòstic, i és precisament el que fins ara faltava, és una fotografia local, amb nom i cognoms territorials, d'un fenomen -la doble bretxa de gènere i discapacitat- que fins ara només es documentava amb dades agregades d'àmbit estatal o autonòmic. Esta guia tracta les seues troballes amb eixe matís: com un punt de partida que convé contrastar i ampliar, no com una conclusió tancada. L'apartat 9 proposa, de fet, estendre esta mateixa metodologia a altres centres de la província.

1.6 Els Centres Especials d'Ocupació a Castelló: el context sectorial

L'ocupació protegida a través de Centres Especials d'Ocupació ocupa un lloc particular en l'ecosistema laboral de la província de Castelló: convivix amb l'obligació legal de la quota de reserva del 2% en l'empresa ordinària (apartat 5.1) i, al mateix temps, actua com una via d'accés a l'ocupació que en molts casos precedix o combina amb la contractació en empresa ordinària a través dels enclavaments laborals. Esta doble funció -ocupadors directes i, alhora, pont cap al mercat ordinari- és la raó per la qual esta guia s'adreça, des del principi, tant a empreses com a entitats: les dos peces del mateix engranatge necessiten moure's en la mateixa direcció perquè la doble bretxa de gènere i discapacitat es reduïsca de forma sostinguda, i no només en el Centre Especial d'Ocupació que ha impulsat el diagnòstic, sinó en el conjunt del teixit productiu de la província.

1.7 Com usar esta guia?

Esta guia està pensada per a llegir-se de forma completa, però també per a consultar-se per parts segons el perfil de qui la utilitza. Si es treballa en una empresa ordinària, sense experiència prèvia en la contractació de persones amb discapacitat, els apartats 3 i 5 són el punt de partida més útil: el primer oferix recomanacions organitzades en cinc àrees d'actuació aplicables des del primer dia, i el segon detalla els incentius econòmics que fan eixa contractació més senzilla i també més avantatjosa. Si, en canvi, es treballa en una entitat d'inserció o en un Centre Especial d'Ocupació, l'apartat 4 recull les recomanacions dirigides específicament a eixa posició d'intermediació i acompanyament.

L'apartat 2, amb les deu barreres identificades, funciona com el fil conductor de tota la guia: cada barrera remet a les recomanacions concretes que l'aborden, de manera que es pot començar per la barrera que resulte més rellevant per a la pròpia organització i seguir des d'ací la resta del document. Els apartats 6, 7 i 8 -directori de recursos, preguntes freqüents i glossari- estan pensats com a material de consulta ràpida, al qual es pot tornar en qualsevol moment sense necessitat d'haver llegit la resta. L'apartat 9 proposa un pla d'acció concret per a convertir la lectura d'esta guia en un primer pas pràctic, i l'apartat 10 il·lustra, amb casos compostos, com s'aplicaria tot l'anterior en una organització real.

1.8 Més enllà del compliment: per què invertir en això?

Bona part d'esta guia es recolza, de forma deliberada, en el compliment normatiu i en els incentius econòmics, perquè són arguments concrets i verificables. Però reduir la contractació de dones amb discapacitat a una qüestió de quota de reserva o de bonificacions seria quedar-se amb la meitat de l'argument. Les empreses i entitats que ja treballen en esta línia assenyalen, de forma recurrent, beneficis que van més enllà del compliment: equips amb una capacitat de resolució de problemes més diversa, una reducció de la rotació quan els processos d'acollida es fan bé, i una millora reputacional que cada vegada pesa més en les decisions de compra de clients i en els processos de selecció de les pròpies empreses, especialment entre les generacions més jóvens que s'incorporen hui al mercat laboral.

El diagnòstic d'esta guia aporta, a més, una dada que convé no perdre de vista: l'ambient laboral i la relació entre companyes i companys és, amb diferència, l'aspecte més ben valorat per les treballadores enquestades (apartat 1.3). Això suggerix que bona part del camí ja està fet, i que les deu barreres que documenta esta guia no tenen a veure amb un clima laboral hostil, sinó amb decisions concretes i corregibles -de transport, de conciliació, d'accessibilitat, de promoció- que estan a l'abast de qualsevol empresa o entitat, independentment de la seua grandària o del seu sector.

1.9 Què canvia amb estes recomanacions? Una projecció orientativa

Esta guia no inclou una projecció numèrica de l'impacte d'aplicar les seues recomanacions, perquè fer-ho amb rigor exigiria un seguiment longitudinal del qual este projecte encara no disposa. Sí que és possible, en canvi, anticipar de forma orientativa quin tipus de canvis cal esperar, i en quins terminis, a partir de la naturalesa de cada barrera i de l'experiència de projectes semblants en altres territoris.

Les mesures relacionades amb el transport i la conciliació (recomanacions 7, 8 i 9 per a empreses; 4 i 5 per a entitats) tendixen a mostrar efectes visibles a curt termini, perquè actuen sobre una fricció diària i concreta: una vegada aplicades, el seu efecte en la permanència de les treballadores sol notar-se en qüestió de mesos. Les mesures relacionades amb la promoció i la cultura organitzativa (recomanacions 10 a 13 per a empreses; 10 a 12 per a entitats) són, per la seua naturalesa, d'efecte més lent: canvien hàbits organitzatius que porten anys instal·lats, i el seu resultat s'apreciarà millor en cicles anuals, a través dels indicadors proposats en els apartats 3 i 4.

Per això el pla d'acció de l'apartat 9 distingix expressament entre terminis: no perquè les mesures de llarg termini siguen menys importants, sinó perquè esperar-ne un resultat immediat seria una expectativa poc realista que podria desanimar organitzacions que, en realitat, estan avançant de forma correcta.

2. Les 10 barreres identificades i les seues solucions

El qüestionari i les cinc entrevistes en profunditat dibuixen deu barreres de gènere diferents, amb nivells d'evidència molt desiguals entre si: algunes estan confirmades per huit de cada deu treballadores i apareixen també en diverses entrevistes, mentre que altres són, per ara, un senyal aïllat que convé seguir observant abans de donar-lo per establit. No totes tenen el mateix component de gènere: la conciliació, la bretxa salarial o l'estigma combinat afecten específicament les dones; el transport o l'accessibilitat, també els hòmens. Les presentem de major a menor solidesa, amb remissió a les recomanacions dels apartats 3 i 4 que les aborden. La taula següent resumix el nivell d'evidència de cada barrera:

Barrera	Nivell d'evidència	Font principal
1. Mobilitat i transport	Alt - confirmat en qüestionari i entrevistes	87% del qüestionari + 2 de 5 entrevistes
2. Conciliació i cures	Alt - confirmat en qüestionari i entrevistes	80% del qüestionari + 1 de 5 entrevistes
3. Accessibilitat física o sensorial	Alt - majoritari en el qüestionari	73% del qüestionari
4. Por a represàlies per baixes	Mitjà - senyal qualitatiu recurrent	2 de 5 entrevistes
5. Accés percebut a la promoció	Mitjà-baix - senyal a vigilar	20% del qüestionari + 1 entrevista
6. Doble invisibilització en selecció	Baix - testimoni puntual però clar	1 de 5 entrevistes
7. Falta de suport institucional amb enfocament de gènere	Baix - senyal qualitatiu aïllat	1 de 5 entrevistes
8. Bretxa salarial per reducció de jornada	Baix - mecanisme indirecte descrit	1 de 5 entrevistes
9. Estigma social combinat	Baix - testimoni puntual	1 de 5 entrevistes
10. Desconeixement dels drets laborals	Baix - el senyal més feble del conjunt	13% del qüestionari

La distinció entre evidència «alta», «mitjana» i «baixa» no equival a major o menor importància: una barrera amb evidència baixa pot ser, igualment, decisiva per a la persona que la viu, i precisament perquè és més difícil de detectar, requerix una atenció més activa per part d'empreses i entitats, no menys.

1. Dificultats de mobilitat i transport

És, amb diferència, l'obstacle més assenyalat de tot el diagnòstic: el 87% de les treballadores que van respondre al qüestionari l'identifica com una dificultat real, i dos de les cinc entrevistes en profunditat ho confirmen amb exemples concrets. Castelló i la seua àrea industrial no sempre compten amb línies d'autobús ben connectades amb els polígons, i algunes discapacitats fan que conduir o caminar llargues distàncies siga, senzillament, més costós. La solució no passa per una sola mesura: horaris d'entrada i eixida flexibles, suport a fórmules de cotxe compartit i, quan el lloc ho permet, la possibilitat de teletreballar alguns dies són les tres vies que desenvolupem en les recomanacions 7 i 8 per a empreses, i en la recomanació 5 per a entitats.

En termes pràctics, esta barrera es tradueix en situacions tan concretes com una treballadora que necessita més d'una hora d'autobús, amb transbord inclòs, per a arribar a un polígon industrial que està a quinze minuts en cotxe; o en una discapacitat física que fa que caminar els últims cinc-cents metres des de la parada fins a la nau industrial siga, cada dia, un esforç evitable. Cap d'estes situacions exigix una solució costosa: basta que l'empresa sàpia que existixen per a començar a corregir-les.

El cost de no abordar esta barrera no es mesura només en absentisme o impuntualitat: una persona que arriba cada dia esgotada pel trajecte rendix pitjor en les dos primeres hores de la seua jornada, i és més probable que abandone el lloc tan prompte com trobe una alternativa més pròxima, per bé que se la tracte la resta del temps. Per a l'empresa, el cost de substituir una persona formada sol ser molt superior al d'una mesura de flexibilitat horària.

2. Sobrecàrrega de conciliació i cures familiars

Molt prop en freqüència (el 80% del qüestionari i una de les entrevistes) apareix la sobrecàrrega de conciliació: el pes de cuidar fills, filles o familiars majors continua recaient, de forma desproporcionada, sobre les dones. No és una troballa exclusiva d'este estudi, sinó una tendència que confirma bona part de la literatura sobre ocupació femenina a Espanya; el rellevant ací és que, a més de tindre discapacitat, estes treballadores afronten eixa càrrega amb menys marge de maniobra. La recomanació 9 per a empreses i la 4 per a entitats apunten en la mateixa direcció: revisar si les polítiques de conciliació, tal com estan dissenyades hui, acaben penalitzant qui les utilitza.

Un cas habitual és el d'una treballadora que sol·licita adaptar trenta minuts el seu horari d'eixida per a arreplegar un familiar dependent, i que la resposta de l'empresa depenga, a la pràctica, de la bona voluntat de qui supervisa el seu torn eixe dia, en lloc d'existir un criteri escrit i conegut per tots. Eixa falta de criteri explícit és, amb freqüència, més determinant que la pròpia càrrega de cures.

Quan la conciliació depén de la bona voluntat individual, dos treballadores en la mateixa situació poden rebre respostes diferents segons qui les supervise, la qual cosa a més de ser injusta genera un segon problema: la sensació d'arbitrarietat mina la confiança en l'empresa molt més que una negativa raonada i aplicada per igual a tots.

3. Accessibilitat física o sensorial del lloc o el centre

Un 73% de les treballadores assenyala dificultats d'accessibilitat en el lloc o en el centre de treball. Es tracta d'una barrera amb un matís important: moltes empreses donen per fet que, si l'edifici complix la normativa general, el lloc concret és accessible, quan en realitat cada discapacitat planteja necessitats diferents que només es detecten avaluant el lloc de forma individual, abans de la incorporació. L'ajuda pública per a l'adaptació de llocs -detallada en l'apartat 5- està pensada precisament per a això, i tanmateix continua sent una via poc coneguda.

Complir la normativa d'accessibilitat de l'edifici -rampes, banys adaptats, amplària de passadissos- no garantix que un lloc de treball concret siga utilitzable: una altura de taula inadequada, una pantalla sense les opcions de contrast necessàries o una cadira sense el respatler adequat poden convertir, cada dia, una tasca senzilla en un esforç evitable. L'avaluació individual del lloc, abans de la incorporació, és l'única forma de detectar estos detalls a temps.

Els ajustos d'este tipus rarament superen els pocs centenars d'euros, molt per davall del límit de l'ajuda pública disponible, i una vegada fets beneficien també futures incorporacions amb necessitats semblants, i fins i tot la plantilla general: una il·luminació millor adaptada o un lloc més ergonòmic no perjudiquen ningú.

4. Por a represàlies o a perdre l'ocupació per baixes relacionades amb la discapacitat

Dos de les cinc entrevistes apunten a un problema més delicat de documentar: la por al fet que demanar una baixa relacionada amb la discapacitat s'interprete, dins de l'empresa, com un senyal de menor capacitat. És una por difícil de capturar en un qüestionari tancat -d'ací que aparega només en les entrevistes-, però amb un efecte molt concret: retarda decisions mèdiques necessàries i erosiona la confiança en la relació laboral. Un canal confidencial i un seguiment proper després de la contractació, com proposem en la recomanació 14 per a empreses i la 13 per a entitats, són mesures modestes que poden marcar una diferència real.

Esta por rarament s'expressa de forma directa: es manifesta, més aïna, com una treballadora que posposa una revisió mèdica necessària fins que la situació es torna urgent, precisament per a evitar que la seua absència s'interprete com una falta de compromís. Un canal confidencial no elimina la necessitat de la baixa, però sí elimina el cost afegit d'haver de justificar-la davant de qui no hauria de jutjar-la.

Posposar una revisió mèdica necessària quasi sempre acaba costant més temps de baixa, no menys: el que podria resoldre's amb una absència breu i planificada acaba, amb freqüència, convertint-se en una baixa més llarga i menys previsible quan la situació ja no admet demora.

5. Menor accés percebut a la promoció i la formació interna

Només el 20% del qüestionari i una entrevista assenyalen explícitament la falta d'oportunitats de promoció, la qual cosa situa esta barrera en un nivell d'evidència que convé seguir vigilant més que donar per confirmat. Tot i això, el patró que descriu eixa entrevista és coherent: no es tracta d'una exclusió deliberada, sinó d'una tendència a no pensar en estes treballadores quan s'obrin processos d'ascens o formació avançada, simplement perquè no estan en el radar. Fer explícits els criteris de promoció i garantir que la formació arriba per igual a tota la plantilla -recomanacions 10 a 12- és, en este cas, més una qüestió d'hàbit organitzatiu que de mala fe.

A la pràctica, això sol significar que una vacant de responsabilitat es cobrix preguntant primer a qui ja ocupa llocs semblants, sense obrir de forma explícita la convocatòria a la resta de la plantilla; una treballadora amb discapacitat que porta anys en un lloc de base pot, senzillament, no arribar a assabentar-se que l'oportunitat existia.

Més enllà de la injustícia individual, este patró té un cost per a la pròpia empresa: renuncia, sense saber-ho, a candidates internes que ja coneixen l'organització, compten amb la confiança de l'equip i necessitarien molt menys temps d'adaptació que una incorporació externa.

6. Doble invisibilització (discapacitat i gènere alhora) en selecció i promoció

Una sola entrevista, però amb un testimoni molt clar, descriu el que se sol anomenar doble invisibilització: els processos de selecció i promoció tendeixen a fixar-se en la discapacitat com a tret únic, sense reparar que la persona és, també, dona, amb necessitats i circumstàncies pròpies que no sempre coincidixen amb les d'un company home amb la mateixa discapacitat. Formar els equips de selecció en biaixos combinats -no només en discapacitat, sinó en la intersecció entre discapacitat i gènere- és la recomanació 1 per a empreses i la 11 per a entitats.

Un procés de selecció pot considerar-se, amb tota la bona fe, «inclusiu amb la discapacitat» i continuar sense plantejar-se com eixa discapacitat es combina, a la pràctica, amb ser dona: amb la conciliació, amb el transport, amb el tipus de lloc que s'oferix per defecte. Preguntar-se les dos coses alhora, i no cada una per separat, és el que distingix una política d'inclusió completa d'una parcial.

Una política d'inclusió que només mira la discapacitat, sense mirar també el gènere, corre el risc de mesurar el seu propi èxit amb dades incompletes: pot mostrar bons números de contractació de persones amb discapacitat i, tot i això, continuar reproduint la mateixa bretxa de gènere que la resta del mercat laboral.

7. Falta de suport institucional específic amb perspectiva de gènere

En la mateixa línia, una de les entrevistes assenyala que els programes de suport a l'ocupació per a persones amb discapacitat rarament incorporen una mirada de gènere: els materials, els formularis i, en ocasions, fins i tot el llenguatge semblen pensats per defecte per a hòmens. Incorporar eixa variable en els programes de les entitats d'inserció, tal com recullen les recomanacions 1 i 2 de l'apartat 4, no exigix redissenyar res des de zero, sinó revisar el que ja existix amb una pregunta addicional en ment.

Revisar un formulari de diagnòstic i comprovar que cap de les seues preguntes distingix per sexe, o que els seus exemples il·lustratius usen sistemàticament el masculí genèric, és un exercici que porta poc de temps i que, tanmateix, rarament es fa de forma sistemàtica si no s'incorpora com a pas obligatori del propi protocol d'atenció.

Un protocol que no distingix per sexe no només deixa de detectar barreres de gènere: transmet, de forma involuntària, que eixa variable no importa, la qual cosa fa menys probable que una treballadora mencione, per iniciativa pròpia, una dificultat que sí que està vivint.

8. Bretxa salarial derivada de la reducció de jornada per conciliació

Una entrevista descriu un mecanisme indirecte de bretxa salarial: en reduir la jornada per motius de conciliació, el sou baixa de forma proporcional, però l'efecte sobre la carrera professional -promocions, antiguitat efectiva, accés a determinats complements- no sempre és proporcional ni reversible. És una barrera que rarament es discutix obertament perquè no respon a una decisió discriminatòria explícita, sinó a la suma de moltes decisions individuals de conciliació que, en conjunt, afecten més les dones. La recomanació 9 per a empreses planteja revisar este efecte de forma sistemàtica.

Dos treballadores que comencen la seua carrera en el mateix lloc poden acabar, anys després, en situacions molt diferents si una d'elles reduïx la seua jornada durant un període de cures i l'empresa no revisa després, de forma activa, si eixa reducció ha afectat el seu accés a formació, a torns més ben pagats o a processos de promoció en què, sobre el paper, les dos continuaven sent candidates.

Este efecte acumulatiu rarament apareix en una sola nòmina o en una sola decisió: es manifesta anys després, com una diferència de categoria o de salari que ningú va decidir de forma deliberada, però que tampoc ningú va revisar a temps per a evitar-la.

9. Estigma social combinat per ser dona i tindre discapacitat alhora

L'estigma que descriu una de les entrevistades no és la suma simple de dos prejudicis -ser dona i tindre discapacitat-, sinó una cosa distinta: una combinació que genera dubtes sobre la capacitat i la idoneïtat de la persona que cap dels dos prejudicis provoca, per separat, amb la mateixa intensitat. Formar els comandaments intermedis i visibilitzar referents de dones amb discapacitat en llocs de responsabilitat, com proposen les recomanacions 13 per a empreses i 12 per a entitats, actua sobre les dos cares del problema alhora.

Visibilitzar referents concrets -dones amb discapacitat que ocupen, hui, llocs de responsabilitat dins del propi sector- té un efecte que cap campanya de sensibilització genèrica aconseguix per si sola: convertix una possibilitat abstracta en una cosa que la plantilla pot veure i, sobretot, en una cosa que les pròpies candidates poden imaginar-se ocupant.

L'estigma combinat no només afecta com es percep una treballadora des de fora: també pot condicionar com es percep ella mateixa, i fer que no arribe a postular-se a un procés de promoció per al qual, objectivament, complix tots els requisits.

10. Desconeixement dels drets laborals

És el senyal més feble de les deu, amb només un 13% del qüestionari, però convé no descartar-lo per això: el desconeixement dels propis drets laborals sol ser, precisament, el tipus de barrera que menys es declara, perquè qui no coneix un dret difícilment sap que li falta. Informar de forma activa -sense esperar que la persona pregunte, en l'acollida i el seguiment (recomanació 14 per a empreses i 13 per a entitats)- és una mesura de baix cost amb un efecte potencialment alt.

Drets com l'adaptació raonable del lloc, els permisos retribuïts per a revisions mèdiques relacionades amb la discapacitat o la possibilitat de sol·licitar una reducció de jornada per cures no sempre es comuniquen de forma proactiva en el moment de la incorporació; i una treballadora que desconeix que existixen, senzillament, no els exercix, encara que tinga ple dret a fer-ho.

El desconeixement d'un dret té, a més, un efecte silenciós sobre la confiança: una treballadora que descobrix, anys després, que tenia dret a alguna cosa que mai va exercir no només perd eixe benefici concret, sinó també part de la confiança en què l'empresa vetlava per informar-la.

2.11 Checklist ràpida d'autodiagnòstic

Abans de passar a les recomanacions, esta checklist permet fer una primera autoavaluació, barrera per barrera. No cal respondre «sí» a les deu preguntes per a començar a aplicar esta guia: servix, sobretot, per a identificar per on convé començar.

- Sabem si les persones amb discapacitat de la nostra organització tenen dificultats reals de transport per a arribar al lloc de treball?
- Existix un criteri escrit i conegut per tota la plantilla sobre flexibilitat horària per a conciliació, o depén de cada responsable?
- S'ha avaluat l'accessibilitat de cada lloc de forma individual, o només l'accessibilitat general del centre de treball?
- Existix un canal confidencial per a comunicar problemes de salut o sol·licitar baixes relacionades amb la discapacitat?
- Els criteris de promoció interna són explícits i coneguts, o depenen que algú pense en la persona adequada en el moment adequat?
- El personal de selecció ha rebut formació específica sobre biaixos combinats de gènere i discapacitat?
- Els materials i formularis de la nostra organització reflectixen la diversitat de gènere dins del col·lectiu de persones amb discapacitat?
- Revisem si una reducció de jornada per conciliació afecta, després, la carrera professional de qui la sol·licita?
- Existixen referents visibles de dones amb discapacitat en llocs de responsabilitat, dins o fora de l'organització?
- Informem de forma activa la plantilla sobre els seus drets laborals relacionats amb la discapacitat, sense esperar que pregunten?

3. 15 recomanacions per a empreses ordinàries

Presentem les 15 recomanacions agrupades en cinc àrees d'actuació. No cal abordar-les totes alhora: cada una es pot posar en marxa de forma independent, i moltes empreses opten per començar per una de sola i anar incorporant les altres amb el temps.

A Selecció sense biaixos

Abans que una candidata arribe tan sols a l'entrevista, l'empresa ja ha pres decisions que condicionen el seu accés: on publica l'oferta, quins perfils imagina per al lloc, quina formació rep qui selecciona. Les següents tres recomanacions actuen sobre eixa fase inicial.

1. Incloure clàusules explícites de no discriminació per sexe i discapacitat en els processos de selecció, i formar el personal de RRHH en biaixos inconscients combinats -gènere i discapacitat alhora, no cada un per separat- ajuda al fet que eixa primera decisió no es prenga, sense voler, sobre una base incompleta.

A la pràctica: revisar les plantilles d'oferta i els criteris de descart automàtic que use l'empresa o la seua gestoria, i incloure una sessió de formació breu -dos o tres hores basten com a punt de partida- dirigida específicament a qui participa en processos de selecció.

2. Publicar les ofertes també a través d'associacions i Centres Especials d'Ocupació de la província amplia l'abast més enllà dels canals d'ocupació generalistes, que no sempre arriben a estes candidates.

A la pràctica: afegir estos canals a la llista habitual de difusió de vacants, junt amb els portals d'ocupació generalistes que ja s'utilitzen, sense que això supose un cost addicional ni un procés de selecció paral·lel.

3. Evitar concentrar les ofertes dirigides a dones amb discapacitat en un únic tipus de lloc -la neteja, a la pràctica- i ampliar de forma activa els perfils als quals es convoca és, potser, la recomanació més senzilla d'aplicar, i una de les que més triga a generar hàbit.

A la pràctica: abans de publicar una vacant, preguntar-se si el lloc s'ha reservat mentalment per a un tipus de perfil concret, i revisar els requisits de l'oferta per a comprovar que cap exclou, sense necessitat real, candidates amb discapacitat.

B Acollida i adaptació del lloc

La incorporació és el moment en què més es pot previndre, i també el que pitjor se sol planificar.

4. Avaluar l'accessibilitat física i sensorial del lloc concret abans de la incorporació -no només l'accessibilitat general del centre de treball- evita que el primer dia es convertisca en una cursa d'improvisacions.

A la pràctica: realitzar una visita conjunta al lloc, amb la persona candidata si és possible, abans de la data d'incorporació, i anotar per escrit els ajustos necessaris en lloc de resoldre'ls sobre la marxa.

5. Nomenar una persona de referència, un tutor o tutora, durant els primers mesos resulta especialment útil en llocs ocupats per persones amb discapacitat psicològica o intel·lectual, encara que a la pràctica beneficia qualsevol incorporació.

A la pràctica: triar algú de l'equip amb disponibilitat real -no només amb bona voluntat- i dedicar una reunió breu setmanal durant el primer mes, espaiant-la després segons l'evolució de la incorporació.

6. Sol·licitar l'ajuda pública d'adaptació de llocs -fins a 901,52 € en empresa ordinària, tal com es detalla en l'apartat 5- quan la persona incorporada ho necessite, en lloc d'assumir per defecte que no és aplicable, evita renunciar a un recurs que ja existix i que moltes empreses desconeixen.

A la pràctica: consultar amb la gestoria de l'empresa o amb el SEPE si el lloc concret és susceptible d'esta ajuda abans de descartar-la, i tramitar-la dins del termini assenyalat en l'apartat 5.4.

C Conciliació i mobilitat

El transport i la conciliació són, com s'ha vist en l'apartat anterior, les dos barreres més assenyalades del diagnòstic. Tres mesures concretes poden alleujar-les sense necessitat de reestructurar l'organització del treball.

7. Oferir flexibilitat horària d'entrada i eixida facilita l'ús del transport públic o compartit, la barrera més assenyalada del diagnòstic, amb un 87% de les respostes.

A la pràctica: definir una franja de flexibilitat raonable -per exemple, trenta o seixanta minuts- en lloc d'un horari fix i inamovible, i deixar-ho per escrit en la política interna de l'empresa.

8. Estudiar fórmules de teletreball parcial quan el lloc ho permeta reduïx la càrrega del desplaçament diari sense substituir la presencialitat completament.

A la pràctica: identificar quines tasques del lloc poden realitzar-se a distància sense afectar la resta de l'equip, i acordar un nombre fix de dies setmanals abans que deixar-ho a una negociació cas per cas.

9. Revisar les polítiques de conciliació perquè no penalitzen, de forma indirecta, qui les utilitza -en avaluacions d'acompliment, en la promoció interna o en l'assignació de torns- és, de les tres, la que exigix una revisió més de fons.

A la pràctica: comprovar, almenys una vegada a l'any, si qui ha sol·licitat reduccions de jornada o adaptacions d'horari ha tingut, després, el mateix accés a formació i promoció que la resta de la plantilla.

D Promoció i desenvolupament

Quan l'exclusió no és deliberada, corregir-la exigix fer visible el que fins ara era un criteri implícit.

10. Garantir que els plans de formació interna arriben per igual a les dones amb discapacitat, sense donar per fet per endavant què pot o no interessar-los, és el primer pas.

A la pràctica: comunicar tota oferta formativa a la plantilla completa, pel mateix canal i amb la mateixa antelació, en lloc de seleccionar per endavant a qui es convida.

11. Fer explícits i coneguts per tota la plantilla els criteris de promoció interna, en lloc de deixar-los com un criteri informal que només maneja qui decidix, reduïx el marge perquè operen biaixos no intencionats.

A la pràctica: redactar, encara que siga de forma breu, els requisits objectius que es tenen en compte per a promocionar dins de cada categoria, i fer-los accessibles a tota la plantilla, no només a qui pregunta.

12. Fixar algun objectiu concret i mesurable -per exemple, sobre la participació de dones amb discapacitat en processos de promoció- i revisar-lo cada any convertix una bona intenció en una pràctica que es pot avaluar.

A la pràctica: incloure este objectiu en la mateixa revisió anual en què s'avaluen altres indicadors de RRHH, perquè no depenga de que algú se'n recorde de reprendre'l.

E Cultura organitzativa i marc legal

Les tres últimes recomanacions tenen menys a veure amb procediments i més amb la cultura de l'empresa i amb l'aprofitament dels recursos legals disponibles.

13. Formar els comandaments intermedis sobre la Llei General de Discapacitat i sobre com previndre l'estigma combinat de gènere i discapacitat actua on, segons les entrevistes, es lliura bona part de la batalla diària.

A la pràctica: prioritzar esta formació per a qui supervisa equips de forma directa, abans que per al conjunt de la plantilla, perquè és en la supervisió diària on l'estigma combinat es manifesta amb més freqüència.

14. Habilitar un canal confidencial per a comunicar problemes de salut o sol·licitar baixes relacionades amb la discapacitat, sense por a represàlies, respon directament a un dels temors més delicats que recull el diagnòstic.

A la pràctica: pot ser tan senzill com un correu directe a una persona de confiança en RRHH, distint del canal habitual amb el superior immediat, i comunicar-ho de forma expressa a tota la plantilla en el moment de la incorporació.

15. Conéixer i aprofitar activament les bonificacions a la contractació, i la possibilitat de complir la quota de reserva del 2% mitjançant contractació directa abans que optar per mesures alternatives, no és només una qüestió de compliment normatiu: és, amb freqüència, l'opció també més avantatjosa en termes econòmics, tal com es detalla en l'apartat 5.

A la pràctica: revisar amb la gestoria de l'empresa, abans de cada nova contractació, si el perfil que es busca pot acollir-se a alguna de les bonificacions descrites en l'apartat 5.2.

Indicadors d'èxit suggerits

Àrea	Indicador suggerit per a fer seguiment anual
A. Selecció sense biaixos	Nombre de canals de difusió usats per oferta, i proporció de candidatures de dones amb discapacitat rebudes per tipus de lloc
B. Acollida i adaptació	Proporció d'incorporacions amb avaluació de lloc realitzada abans del primer dia
C. Conciliació i mobilitat	Nombre de sol·licituds de flexibilitat horària o teletreball acceptades enfront de les sol·licitades
D. Promoció i desenvolupament	Proporció de dones amb discapacitat en processos de promoció interna, sobre el total de la plantilla amb discapacitat
E. Cultura i marc legal	Bonificacions i ajudes efectivament sol·licitades, sobre les que l'empresa era elegible

3.6 Com prioritzar si no es poden aplicar les 15 alhora?

Esta taula oferix una orientació general de cost, impacte esperat i prioritat per a cada recomanació, útil per a decidir per on començar. És una estimació qualitativa, no una regla fixa: la prioritat real depén de la situació concreta de cada empresa.

Núm.	Mesura	Cost d'aplicació	Impacte esperat	Prioritat suggerida
1	Formació en biaixos de selecció	Baix	Mitjà	Alta
2	Difondre les ofertes per més canals	Baix	Mitjà	Alta
3	No concentrar els llocs oferits	Baix	Mitjà	Mitjana
4	Avaluar l'accessibilitat abans d'incorporar	Mitjà	Alt	Alta
5	Tutor o persona de referència	Baix	Mitjà	Mitjana
6	Sol·licitar l'ajuda d'adaptació	Mitjà	Alt	Mitjana
7	Flexibilitat horària d'entrada i eixida	Baix	Alt	Alta
8	Teletreball parcial quan siga possible	Baix	Mitjà	Mitjana
9	Revisar l'impacte de la conciliació	Mitjà	Mitjà	Mitjana
10	Formació interna sense exclusions	Baix	Mitjà	Mitjana
11	Criteris de promoció explícits	Baix	Mitjà	Mitjana
12	Objectiu mesurable de promoció	Baix	Mitjà	Mitjana
13	Formar els comandaments intermedis	Mitjà	Alt	Mitjana
14	Canal confidencial per a temes de salut	Baix	Alt	Alta
15	Aprofitar les bonificacions a la contractació	Mitjà	Alt	Alta

4. 15 recomanacions per a entitats d'inserció

Estes 15 recomanacions van dirigides a Centres Especials d'Ocupació, entitats socials i servicis d'intermediació laboral. Comparteixen estructura amb les de l'apartat anterior, però des de la posició particular que ocupen les entitats: a més de contractar directament, en el cas dels Centres Especials d'Ocupació, intermedien, acompanyen i formen les empreses que contracten.

A Diagnòstic i acompanyament amb enfocament de gènere

Abans d'intervindre, cal saber veure: estes tres recomanacions tenen a veure, sobretot, amb quines preguntes es fan i quines dades es registren.

1. Incorporar preguntes específiques de gènere (no només de discapacitat) en els diagnòstics i fitxes de perfil de les persones ateses permet detectar barreres que, d'una altra manera, queden fora del radar.

A la pràctica: revisar el protocol de diagnòstic actual i afegir, com a mínim, una pregunta sobre conciliació, mobilitat i percepció de tracte, seguint el model del qüestionari usat en este mateix projecte.

2. Desagregar sempre les dades d'ocupabilitat, formació i col·locació per sexe i tipus de discapacitat, i no només per discapacitat, és l'única forma de saber si hòmens i dones obtenen, a la pràctica, els mateixos resultats.

A la pràctica: ajustar els fulls de seguiment i els informes interns perquè cada indicador es registre també per sexe, sense que això supose duplicar el treball de recollida de dades.

3. Detectar de forma activa, en les entrevistes d'acompanyament, l'estigma combinat de ser dona i tindre discapacitat alhora exigix preguntar de forma directa: com mostra este mateix estudi, és un problema que rarament es conta si no es pregunta.

A la pràctica: incloure una pregunta oberta específica sobre esta qüestió en les entrevistes d'acompanyament, en lloc d'esperar que la persona la mencione per iniciativa pròpia.

B Itineraris i formació

Els itineraris d'inserció són, en última instància, on es tradueix el diagnòstic en acció individual.

4. Dissenyar itineraris de trànsit a l'ocupació ordinària que incorporen la conciliació com a variable, i no només la qualificació professional, reconeix que trobar treball i poder sostindre'l en el temps són dos reptes diferents.

A la pràctica: incloure en cada itinerari individual una valoració explícita de les necessitats de conciliació de la persona, junt amb la valoració de competències professionals que ja es realitza.

5. Oferir formació específica en mobilitat i ús del transport respon directament a la barrera més assenyalada per les pròpies treballadores.

A la pràctica: organitzar sessions breus sobre línies d'autobús, horaris i fórmules de cotxe compartit disponibles a la província, coordinades si és possible amb l'Ajuntament corresponent.

6. Incloure mòduls d'autoconeixement i autoestima en els itineraris no és un afegit accessori: és un dels factors de suport que identifiquen les entrevistes del diagnòstic, i per tant un dels que convé reforçar.

A la pràctica: reservar una part de l'itinerari, no només l'inici, a este treball, ja que l'autoestima es reforça millor amb un treball continuat que amb una sessió puntual.

C Mediació amb empreses

Les entitats d'inserció ocupen una posició privilegiada davant les empreses: poden influir en com estes entenen la contractació de persones amb discapacitat, molt abans que arribe una candidata concreta.

7. Traslladar a les empreses col·laboradores la diversitat real de perfils disponibles evita que les ofertes es concentren, una vegada més, en un únic sector.

A la pràctica: en presentar candidates a una empresa, incloure de forma sistemàtica perfils variats, i no només aquells que encaixen amb el tipus de lloc que l'empresa ha sol·licitat històricament.

8. Acompanyar l'empresa en la sol·licitud de bonificacions i ajudes -adaptació de llocs, unitats de suport- i no només en la selecció de la persona candidata, resol un obstacle que moltes empreses no superen per desconeixement, no per falta de voluntat.

A la pràctica: preparar un resum breu de les ajudes de l'apartat 5 per a lliurar a cada empresa col·laboradora en el moment de formalitzar una contractació.

9. Oferir a les empreses una sessió breu de formació sobre discapacitat i gènere abans de la incorporació de cada persona treballadora ajuda a gestionar millor eixa primera etapa.

A la pràctica: oferir-la com a part del propi servici d'intermediació, sense cost addicional, i adaptar-la a la discapacitat concreta de la persona que es va a incorporar.

D Sensibilització interna

Les entitats no estan exemptes dels mateixos biaixos que assenyalen en les empreses, i convé mirar també cap a dins.

10. Revisar el llenguatge i els materials propis de l'entitat perquè reflectisquen la diversitat de gènere dins del col·lectiu de persones amb discapacitat és un exercici de coherència interna.

A la pràctica: revisar fullets, formularis i la pròpia web de l'entitat almenys una vegada a l'any, amb la mateixa pregunta que planteja la barrera 7 de l'apartat 2.

11. Formar el personal tècnic de la pròpia entitat en la doble bretxa de gènere i discapacitat, i no només en discapacitat, millora la qualitat de l'acompanyament que s'oferix.

A la pràctica: incorporar esta formació en el pla de formació interna anual del propi personal tècnic, no només en les sessions dirigides a empreses.

12. Visibilitzar referents de dones amb discapacitat en llocs de responsabilitat, dins i fora de l'entitat, té un efecte que va més enllà del simbòlic: ajuda les candidates a imaginar-se, literalment, en eixos llocs.

A la pràctica: incloure estos referents en les pròpies sessions d'acompanyament i en els materials de difusió de l'entitat, no només en actes puntuals de sensibilització.

E Seguiment i coordinació

El treball no acaba amb la contractació, i les tres últimes recomanacions ho tenen present.

13. Mantindre contacte periòdic després de la contractació permet detectar de forma primerenca la por a represàlies o a comunicar baixes relacionades amb la discapacitat, abans que es convertisca en un problema major.

A la pràctica: establir un calendari fix de seguiment -per exemple, al mes, als tres mesos i als sis mesos de la contractació- en lloc de deixar-ho a la iniciativa de la persona treballadora.

14. Coordinar-se amb altres associacions i entitats del sector per a compartir dades i bones pràctiques sobre la doble bretxa evita que cada organització haja d'aprendre, pel seu compte, el que altres ja saben.

A la pràctica: proposar un punt fix sobre esta qüestió en les reunions de coordinació ja existents entre entitats del sector, en lloc de crear un espai nou des de zero.

15. Replicar i adaptar esta metodologia diagnòstica en altres Centres Especials d'Ocupació de la província i de la Comunitat Valenciana, aprofitant que queda documentada en esta guia d'accés lliure, és potser la recomanació amb major potencial d'impacte a mitjà termini.

A la pràctica: el qüestionari i la guia d'entrevista usats en este projecte estan documentats i poden sol·licitar-se a DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L. com a punt de partida, adaptant-los a la plantilla de cada organització.

Indicadors d'èxit suggerits

Àrea	Indicador suggerit per a fer seguiment anual
A. Diagnòstic i acompanyament	Proporció de fitxes de perfil amb dades desagregades per sexe i tipus de discapacitat
B. Itineraris i formació	Proporció d'itineraris que incorporen de forma explícita necessitats de conciliació i mobilitat
C. Mediació amb empreses	Nombre d'empreses col·laboradores que han rebut la sessió breu de formació en discapacitat i gènere
D. Sensibilització interna	Freqüència de revisió del llenguatge i materials propis de l'entitat
E. Seguiment i coordinació	Proporció de contractacions amb seguiment registrat al mes, als tres i als sis mesos

4.6 Com prioritzar si no es poden aplicar les 15 alhora?

Igual que en l'apartat 3, esta taula oferix una orientació general de cost, impacte esperat i prioritat per a cada recomanació dirigida a entitats d'inserció.

Núm.	Mesura	Cost d'aplicació	Impacte esperat	Prioritat suggerida
1	Preguntes de gènere en el diagnòstic	Baix	Alt	Alta
2	Desagregar les dades per sexe	Baix	Alt	Alta
3	Detectar l'estigma combinat	Baix	Mitjà	Mitjana
4	Itineraris amb enfocament de conciliació	Mitjà	Alt	Alta
5	Formació en mobilitat i transport	Mitjà	Mitjà	Mitjana
6	Mòduls d'autoconeixement i autoestima	Mitjà	Alt	Mitjana
7	Diversificar perfils davant de les empreses	Baix	Mitjà	Mitjana
8	Acompanyar en bonificacions i ajudes	Baix	Alt	Alta
9	Formar l'empresa abans d'incorporar	Baix	Mitjà	Mitjana
10	Revisar el llenguatge i els materials propis	Baix	Mitjà	Mitjana
11	Formar el personal tècnic propi	Mitjà	Mitjà	Mitjana
12	Visibilitzar referents amb discapacitat	Mitjà	Alt	Mitjana
13	Seguiment després de la contractació	Baix	Alt	Alta
14	Coordinació amb altres entitats	Baix	Mitjà	Mitjana
15	Replicar esta metodologia diagnòstica	Alt	Alt	Mitjana

5. Marc legal i bonificacions

Diverses de les recomanacions anteriors remeten a este apartat, i no per casualitat: bona part de les barreres que documenta el diagnòstic es poden abordar, almenys parcialment, amb instruments legals i econòmics que ja existixen, però que les empreses -i en ocasions també les entitats- no sempre coneixen o no acaben d'aprofitar.

> Els imports d'este apartat són orientatius i poden actualitzar-se. Es recomana confirmar les xifres vigents en el SEPE o amb una gestoria abans de prendre decisions.

5.1 La quota de reserva del 2%

L'article 42 del Reial Decret Legislatiu 1/2013 (Llei General de Discapacitat) obliga les empreses de 50 o més persones treballadores al fet que, almenys, el 2% de la seua plantilla siguen persones amb discapacitat reconeguda (grau igual o superior al 33%). La plantilla mitjana es calcula sobre els 12 mesos anteriors, comptant tots els contractes per compte d'altri.

Quan existixen causes productives, organitzatives, tècniques o econòmiques que impedixen la contractació directa, l'empresa pot optar per mesures alternatives: donacions a entitats d'inserció (1,5 × IPREM), contractes de subministrament o de servicis amb un Centre Especial d'Ocupació (3 × IPREM), o un enclavament laboral (3 × IPREM). La contractació directa continua sent, sempre que siga possible, la via preferent.

5.2 Bonificacions a la contractació indefinida

Les bonificacions en la quota empresarial a la Seguretat Social són majors quan la persona contractada és dona, i majors encara si té discapacitat greu (discapacitat intel·lectual o psíquica igual o superior al 33%, o física o sensorial igual o superior al 65%):

Perfil	Import orientatiu anual
Discapacitat general (33-64%), home	≈ 4.500 €/any
Discapacitat general (33-64%), dona	≈ 5.350 €/any
Discapacitat greu, home	≈ 5.100 €/any
Discapacitat greu, dona	≈ 5.950 €/any
Majors de 45 anys amb discapacitat greu	Entre ≈ 5.700 € i 6.300 €/any

Existix a més una subvenció específica per a la contractació indefinida de dones amb discapacitat víctimes de violència de gènere, i subvencions a la contractació (a més de les bonificacions) de fins a 12.500 € per a discapacitat general i 25.000 € per a discapacitat greu. Les bonificacions s'apliquen també, amb imports diferents, a la contractació temporal. Per a l'adaptació del lloc en empresa ordinària hi ha, a més, una subvenció estatal de fins a 901,52 €.

5.3 Ajudes específiques per a Centres Especials d'Ocupació

- Ajuda salarial: entre el 50% i el 60% del SMI per cada persona treballadora amb discapacitat, segons el grau de discapacitat i el sexe.
- Bonificació del 100% de la quota empresarial a la Seguretat Social.
- Ajuda per a adaptació de llocs de treball i eliminació de barreres: fins a 1.800 € per lloc.

- Subvenció per a unitats de suport a l'activitat professional: fins a 1.440 € anuals per persona atesa.

5.4 Com sol·licitar estes ajudes? Passos generals

El procediment exacte pot variar segons el tipus d'ajuda i canviar amb el temps, però, amb caràcter general, la majoria d'estos incentius seguixen una seqüència semblant:

1. Verificar, abans de contractar, el grau de discapacitat reconegut de la persona candidata i la seua vigència, ja que la majoria de bonificacions exigixen un grau igual o superior al 33%.

2. Formalitzar el contracte indicant expressament que la persona treballadora té discapacitat reconeguda, requisit indispensable perquè la Tresoreria General de la Seguretat Social aplique la bonificació de forma automàtica en la cotització.

3. Presentar, quan l'ajuda no siga automàtica -com les d'adaptació de llocs o unitats de suport-, la sol·licitud corresponent davant del SEPE o LABORA (Servei Valencià d'Ocupació i Formació) dins del termini que establisca la convocatòria vigent, habitualment un o dos mesos des de la contractació o l'actuació a subvencionar.

4. Conservar la documentació acreditativa -certificat de discapacitat, informe d'adaptació del lloc, factures quan procedisca- durant el període que exigisca cada convocatòria, per si es sol·licita en una comprovació posterior.

5. Consultar, davant de qualsevol dubte sobre un cas concret, amb la gestoria de l'empresa o directament amb l'oficina de LABORA o el SEPE més pròxima: els requisits exactes i els terminis poden variar d'una convocatòria a una altra.

5.5 Compatibilitat entre incentius

Un dubte habitual és si estos incentius són compatibles entre si. Amb caràcter general, la bonificació en la quota de la Seguretat Social, l'ajuda per a adaptació del lloc i les subvencions a la contractació són compatibles entre elles, perquè responen a conceptes diferents -cotització, inversió puntual i ajuda directa-, encara que cada convocatòria pot establir límits conjunts o condicions específiques. Abans de donar per fet que dos ajudes són compatibles convé confirmar-ho, de nou, amb la gestoria o amb l'organisme convocant, ja que les bases poden canviar d'un exercici a un altre.

5.6 Altres reconeixements i vies relacionades

Més enllà de les bonificacions directes, existixen altres instruments que reconeixen o afavorixen les empreses compromeses amb la igualtat i la discapacitat, i que poden complementar el que es descriu en este apartat. El distintiu «Igualtat en l'Empresa» (DIE), que concedix el Ministeri d'Igualtat, reconeix públicament les organitzacions que destaquen per les seues polítiques d'igualtat d'oportunitats entre dones i hòmens, i pot usar-se com a argument reputacional i comercial, especialment en processos de licitació pública en què la igualtat puntua com a criteri de valoració.

En eixa mateixa línia, la contractació pública socialment responsable -recollida en la Llei de Contractes del Sector Públic- permet a les administracions incloure clàusules socials que valoren, o fins i tot reserven, determinats contractes a empreses amb un percentatge rellevant de plantilla amb discapacitat, entre elles els propis Centres Especials d'Ocupació. Conéixer esta via resulta especialment útil per a empreses i entitats que treballen, o volen començar a treballar, amb administracions públiques de la província o de la Comunitat Valenciana.

5.7 Un exemple orientatiu de càlcul

Per a fer més tangible l'anterior, este és un exemple simplificat, amb els imports orientatius de l'apartat 5.2, de l'efecte conjunt d'estos incentius en la contractació indefinida d'una dona amb discapacitat greu:

Concepte	Import orientatiu
Bonificació anual en la quota de Seguretat Social	≈ 5.950 €/any
Ajuda d'adaptació del lloc (pagament únic, si aplica)	Fins a 901,52 €
Subvenció a la contractació de discapacitat greu (pagament únic, si aplica)	Fins a 25.000 €
Total orientatiu, primer any, si s'apliquen les tres vies	Fins a ≈ 31.850 €

Este càlcul és deliberadament simplificat i no substituïx una valoració fiscal o laboral concreta: la subvenció a la contractació i l'ajuda d'adaptació no sempre són compatibles en la seua totalitat amb totes les convocatòries vigents, tal com s'explica en l'apartat 5.5, i ambdues estan subjectes a disponibilitat pressupostària. El seu únic objectiu és mostrar, de forma orientativa, que la suma d'estos incentius pot ser considerablement més rellevant del que moltes empreses anticipen abans de revisar-la amb detall.

5.8 Referències normatives citades en este apartat

Norma	Contingut rellevant per a esta guia
Reial Decret Legislatiu 1/2013, de 29 de novembre (Llei General de Discapacitat)	Article 42: quota de reserva del 2% i mesures alternatives (apartat 5.1)
Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic	Clàusules socials i reserva de contractes a favor de Centres Especials d'Ocupació (apartat 5.6)
Normativa anual de cotització a la Seguretat Social	Bonificacions vigents a la contractació de persones amb discapacitat (apartat 5.2)

Esta taula recull únicament les referències normatives mencionades de forma directa en este apartat, a títol orientatiu. No substituïx una consulta jurídica actualitzada, atés que la normativa de bonificacions i ajudes es revisa amb certa freqüència.

6. Directori de recursos a Castelló

Este apartat reunix les dades de contacte de l'entitat promotora i dels organismes autonòmics i estatals de referència als quals empreses i entitats poden dirigir-se per a posar en marxa bona part de l'anterior: des de resoldre un dubte sobre bonificacions fins a consultar estadístiques oficials. Convé confirmar en la seua web oficial les dades dels organismes autonòmics i estatals abans d'usar-les, ja que poden actualitzar-se amb més freqüència que este document.

6.1 Entitat promotora

Organisme	Què oferix	Adreça	Contacte
DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L.	Entitat promotora del projecte Talento sin Límites	Almassora, Castelló	-

6.2 Referències autonòmiques i estatals

Organisme	Què oferix	Referència
LABORA - Servei Valencià d'Ocupació i Formació	Bonificacions, subvencions i oficines d'ocupació a la Comunitat Valenciana	labora.gva.es
SEPE - Servici Públic d'Ocupació Estatal	Bonificacions a la contractació, prestacions i estadístiques oficials d'ocupació	sepe.es
CERMI Comunitat Valenciana	Comité de representació de persones amb discapacitat; incidència política i assessorament	cermicomunidadvalenciana.es
Fundació ONCE	Programes d'ocupació i formació per a persones amb discapacitat a nivell estatal	fundacionONCE.es
Institut de les Dones	Informació i recursos sobre igualtat de gènere en l'àmbit laboral	inmujeres.gob.es

Les dades d'este segon bloc són referències generals d'organismes públics d'àmbit autonòmic i estatal; s'oferixen les seues adreces web oficials, i es recomana confirmar a través d'elles les dades de contacte i els servicis vigents en cada moment.

6.3 Per a saber-ne més: referències i lectures recomanades

Per a qui vullga aprofundir més enllà d'esta guia, estes són algunes fonts de referència, totes elles d'accés públic:

- Institut Nacional d'Estadística (INE): estadístiques anuals sobre ocupació i discapacitat, inclosa l'Enquesta de Població Activa desagregada per sexe i discapacitat.
- Servici Públic d'Ocupació Estatal (SEPE): informes periòdics sobre contractació de persones amb discapacitat, amb desagregació per sexe, edat i tipus de discapacitat.
- LABORA - Servei Valencià d'Ocupació i Formació: convocatòries vigents de bonificacions, subvencions i ajudes a l'ocupació de persones amb discapacitat a la Comunitat Valenciana.
- CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad): informes i posicionaments sobre discapacitat i gènere en l'ocupació.

- Informe de resultats del projecte Talento sin Límites (DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L., 2026): el diagnòstic complet en què es basa esta guia, disponible a través de DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L.
- Ministeri d'Igualtat: informació sobre el distintiu «Igualtat en l'Empresa» (DIE) i altres recursos d'igualtat en l'àmbit laboral.
- Fundació ONCE: programes d'ocupació, formació i accessibilitat universal per a persones amb discapacitat a nivell estatal.

7. Preguntes freqüents

Recollim ací els dubtes que, amb més freqüència, sorgixen en llegir esta guia per primera vegada, tant des d'empreses com des d'entitats d'inserció.

És esta guia només per a empreses grans, obligades per la quota de reserva del 2%?

No. L'obligació legal de la quota de reserva només afecta empreses de 50 o més persones treballadores, però la majoria de les recomanacions dels apartats 3 i 4 -selecció sense biaixos, adaptació del lloc, flexibilitat horària, canal confidencial- no depenen de la grandària de l'empresa i poden aplicar-se igual en una plantilla de cinc persones que en una de cinc-centes.

Què pot fer una empresa xicoteta que no pot permetre's grans canvis?

Començar per una sola recomanació, no per les quinze alhora. El diagnòstic d'esta guia identifica el transport i la conciliació com les dos barreres més assenyalades, i cap de les mesures associades a elles -flexibilitat horària, revisió de polítiques de conciliació- exigix una inversió econòmica rellevant.

Les bonificacions i ajudes descrites en l'apartat 5 són compatibles amb altres que ja rep l'empresa?

Amb caràcter general sí, sempre que responguen a conceptes diferents, però cada convocatòria pot fixar límits o condicions específiques. L'apartat 5.5 desenvolupa esta qüestió amb més detall, i en qualsevol cas convé confirmar-ho amb la gestoria de l'empresa o amb l'organisme convocant.

Què passa si la meua empresa ja complix la quota de reserva mitjançant mesures alternatives, i no mitjançant contractació directa?

Res obliga a canviar-ho, però esta guia planteja, en la recomanació 15 de l'apartat 3, que convé revisar periòdicament si la contractació directa s'ha convertit en una opció viable, ja que sol ser, a més de la via preferent segons la llei, la més avantatjosa en termes econòmics una vegada es coneixen bé les bonificacions disponibles.

Les dades del diagnòstic (apartats 1 i 2) són representatives de tota la província de Castelló?

No de forma estadística: procedixen de la plantilla d'un únic Centre Especial d'Ocupació, tal com s'explica en l'apartat 1.5. Sí que són, tanmateix, coherents amb les dades oficials citades en els apartats 1.1 i 1.4, la qual cosa reforça la seua rellevància com a punt de partida.

Com puc començar a aplicar esta guia si la meua organització té pocs recursos dedicats a estes qüestions?

L'apartat 9 proposa un pla d'acció esglaonat per terminis, pensat precisament per a organitzacions que no poden abordar-ho tot alhora: convé començar per les mesures de curt termini, que en la seua majoria no requerixen pressupost addicional, i anar incorporant la resta de forma progressiva.

Estes recomanacions tenen algun caràcter obligatori?

No, excepte les que ja són obligació legal -com la quota de reserva del 2%, descrita en l'apartat 5.1-. La resta són recomanacions basades en el diagnòstic local i en l'experiència del projecte Talento sin Límites, pensades per a millorar l'ocupabilitat igualitària de les dones amb discapacitat més enllà del mer compliment normatiu.

Per on hauria de començar una empresa que només pot aplicar una recomanació este any?

El diagnòstic assenyala el transport (apartat 2, barrera 1) com la barrera més estesa, per la qual cosa la recomanació 7 -flexibilitat horària d'entrada i eixida- sol ser el punt de partida amb millor relació entre esforç i resultat, perquè no exigix inversió econòmica ni canvis estructurals.

Quina diferència hi ha entre una bonificació i una subvenció, de les mencionades en l'apartat 5?

La bonificació reduïx, de forma automàtica, el que l'empresa paga a la Seguretat Social per eixa persona treballadora; la subvenció és una ajuda econòmica directa que ha de sol·licitar-se de forma expressa. El glossari de l'apartat 8 recull ambdós termes amb més detall.

Esta guia substituïx l'assessorament d'una gestoria o d'un servici jurídic?

No. Esta guia oferix un punt de partida i una visió de conjunt, però no substituïx la valoració d'un cas concret per part d'una gestoria, un servici jurídic o el mateix SEPE o LABORA, especialment en matèria de bonificacions i terminis, que poden canviar d'una convocatòria a una altra.

Què passa si la meua entitat ja aplica moltes d'estes recomanacions? Per a què em servix la guia?

Els apartats 9 i 10 estan pensats també per a este cas: permeten contrastar de forma sistemàtica què s'està fent bé, identificar els punts que encara falten, i documentar pràctiques que, encara que ja s'apliquen, no sempre estan recollides per escrit ni es transmeten a la resta de l'organització.

Els casos de l'apartat 10 corresponen a empreses reals de Castelló?

No. Són casos compostos, construïts a partir de situacions habituals descrites en el diagnòstic, i es presenten de forma explícita com a exemples il·lustratius, no com a testimonis de cap empresa o entitat concreta.

Què ocorre si una empresa aplica només les recomanacions de baix cost i no les que requerixen més esforç, com la formació de comandaments intermedis?

És un punt de partida raonable, i millor que no aplicar-ne cap. L'apartat 1.9 explica que les mesures de baix cost -transport, conciliació- solen mostrar resultats abans, però les de cultura organitzativa són les que sostenen el canvi a llarg termini; convé no descartar-les, només seqüenciar-les.

Esta guia pot usar-se com a material de formació interna per a RRHH?

Sí, és un dels usos previstos. L'apartat 2 (barreres), el 3 o el 4 (recomanacions, segons el perfil) i les preguntes de l'apartat 9.6 poden servir de base directa per a una sessió formativa breu.

Què passa si una recomanació no aplica al tipus de lloc que oferim?

No totes les recomanacions són igual de rellevants per a qualsevol lloc o sector: la checklist de l'apartat 2.11 i la fitxa de l'apartat 9.5 estan pensades, precisament, perquè cada organització marque només el que li resulta aplicable, sense necessitat de forçar les 15 recomanacions si alguna no encaixa amb la seua realitat.

Existix una versió resumida d'esta guia per a compartir ràpidament?

El resum executiu, a l'inici d'esta guia, complix eixa funció: recull en uns pocs paràgrafs el diagnòstic, les deu barreres i l'estructura completa de recomanacions, sense necessitat de llegir el document complet.

Qui pot resoldre dubtes concrets sobre esta guia o sobre el projecte Talento sin Límites?

DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L., entitat promotora del projecte, és el punt de contacte de referència, i apareix en el directori de l'apartat 6.1.

Amb quina freqüència hauria de revisar-se esta guia?

Els imports i percentatges de l'apartat 5 poden canviar d'un exercici pressupostari a un altre, per la qual cosa convé revisar-los, com a mínim, una vegada a l'any. La resta del contingut -diagnòstic, barreres, recomanacions- té una vigència més llarga, encara que convé contrastar-lo si el mateix diagnòstic s'actualitza amb noves edicions del projecte.

Quina relació hi ha entre l'apartat 11 (model de maduresa) i la fitxa d'autoavaluació de l'apartat 9.5?

Són complementaris: la fitxa de l'apartat 9.5 mesura el compliment de cada recomanació concreta, mentre que el model de maduresa de l'apartat 11 oferix una fotografia més general del conjunt. Es recomana usar ambdues eines juntes, revisant-les amb la mateixa periodicitat.

8. Glossari de termes

8.1 Sigles i acrònims

Sigla	Significat
CEE	Centre Especial d'Ocupació
GVA	Generalitat Valenciana
INE	Institut Nacional d'Estadística
SEPE	Servici Públic d'Ocupació Estatal
LABORA	Servei Valencià d'Ocupació i Formació
IPREM	Indicador Públic de Renda d'Efectes Múltiples
SMI	Salari Mínim Interprofessional
RRHH	Recursos Humans
CERMI	Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad
DIE	Distintiu Igualtat en l'Empresa
LCSP	Llei de Contractes del Sector Públic

8.2 Glossari de termes

Reunim ací, per orde alfabètic, els termes tècnics que apareixen al llarg d'esta guia, per a facilitar la seua consulta a qui no estiga familiaritzat amb el vocabulari de l'ocupació protegida i la discapacitat.

Ajust raonable. Modificació o adaptació d'un lloc de treball, necessària i adequada, que no impose una càrrega desproporcionada, per a garantir que una persona amb discapacitat puga exercir-lo en igualtat de condicions.

Autoestima laboral. Percepció que té una persona del seu propi valor i capacitat en l'entorn de treball, assenyalada en les entrevistes del diagnòstic com un dels factors de suport de les treballadores.

Barrera de gènere. Obstacle específic que dificulta l'accés, la permanència o la promoció en l'ocupació per raó de gènere, i que pot combinar-se amb altres barreres, com la discapacitat, generant un efecte acumulatiu.

Biaix inconscient. Prejuí o associació automàtica, no deliberada, que influïx en decisions -com la selecció de personal- sense que la persona que l'aplica en siga plenament conscient.

Bretxa de gènere. Diferència sistemàtica entre hòmens i dones en l'accés a un dret, recurs o oportunitat -en este cas, l'ocupació-, mesurada habitualment en termes de taxa d'ocupació, salari o tipus de contracte.

Centre Especial d'Ocupació (CEE). Empresa l'objectiu principal de la qual és facilitar la integració laboral de persones amb discapacitat, amb almenys el 70% de la seua plantilla formada per treballadores i treballadors amb discapacitat reconeguda.

Clàusula social. Condició inclosa en un contracte, convocatòria o procés de selecció que afavorix, de forma explícita, col·lectius en risc d'exclusió, com les persones amb discapacitat.

Contractació pública socialment responsable. Modalitat de contractació amb l'administració que permet incloure clàusules socials, o fins i tot reservar determinats contractes, a empreses amb un percentatge rellevant de plantilla amb discapacitat.

Discapacitat greu. A efectes de bonificacions, discapacitat intel·lectual o psíquica igual o superior al 33%, o discapacitat física o sensorial igual o superior al 65%, reconeguda oficialment.

Discapacitat reconeguda. Situació certificada oficialment, després d'una valoració mèdica i social, que dóna accés a drets i ajudes específiques; s'acredita mitjançant el certificat de discapacitat expedit per l'organisme competent.

Distintiu Igualtat en l'Empresa (DIE). Reconeixement públic concedit pel Ministeri d'Igualtat a les organitzacions que destaquen per les seues polítiques d'igualtat d'oportunitats entre dones i hòmens, de sol·licitud voluntària.

Doble invisibilització. Fenomen pel qual els processos de selecció, promoció o atenció se centren en la discapacitat com a tret únic de la persona, sense tindre en compte que també és, en este cas, dona, amb necessitats específiques derivades d'eixa combinació.

Enclavament laboral. Contracte entre una empresa ordinària i un Centre Especial d'Ocupació pel qual un grup de treballadores i treballadors amb discapacitat d'este últim realitza una obra o servici dins de les instal·lacions de l'empresa ordinària.

Entitat d'inserció. Organització -social, sindical o empresarial- que mitja, acompanya o forma persones amb discapacitat en el seu accés a l'ocupació, sense ser necessàriament la seua ocupadora directa.

Estigma combinat. Prejuí social que resulta de la combinació de dos o més característiques d'una persona -en este cas, gènere i discapacitat-, i que genera dubtes sobre la seua capacitat que cap de les dos característiques provoca, per separat, amb la mateixa intensitat.

Evidència qualitativa. Informació obtinguda a través d'entrevistes o observació directa, que aporta detall i context però no permet, per si sola, generalitzar amb rigor estadístic a un col·lectiu més ampli.

Evidència quantitativa. Informació expressada en xifres o percentatges, obtinguda habitualment mitjançant qüestionaris, que permet comparar i mesurar la magnitud d'un fenomen dins de la mostra estudiada.

Grau de discapacitat. Percentatge reconegut oficialment, a partir d'una valoració mèdica i social, que determina l'accés a determinats drets, ajudes i bonificacions; el llindar més habitual per a estes és el 33%.

Interseccionalitat. Enfocament que analitza com diferents característiques d'una persona -en este cas, gènere i discapacitat- es combinen entre si, generant barreres específiques que no s'expliquen per cap d'elles per separat.

IPREM. Indicador Públic de Renda d'Efectes Múltiples: referència econòmica oficial, diferent del salari mínim, que s'usa per a calcular determinades ajudes i mesures alternatives a la quota de reserva.

Itinerari d'inserció. Pla individualitzat d'acompanyament cap a l'ocupació, dissenyat per una entitat d'inserció a partir del diagnòstic de competències, barreres i necessitats de cada persona.

Mesures alternatives. Vies que pot utilitzar una empresa obligada per la quota de reserva del 2% quan no pot complir-la mitjançant contractació directa: donacions, contractes amb Centres Especials d'Ocupació o enclavaments laborals.

Ocupabilitat. Conjunt de competències, qualificacions i circumstàncies personals que determinen la capacitat real d'una persona per a accedir i mantindre's en un lloc de treball.

Ocupació ordinària. Ocupació en el mercat de treball general, en empreses que no són Centres Especials d'Ocupació, a la qual s'accedix de forma directa o a través d'un itinerari de trànsit des de l'ocupació protegida.

Perspectiva de gènere. Enfocament d'anàlisi que considera, de forma explícita, com una situació, política o decisió afecta de forma diferent dones i hòmens, en lloc d'assumir un efecte neutre per defecte.

Quota de reserva del 2%. Obligació legal, recollida en l'article 42 de la Llei General de Discapacitat, per la qual les empreses de 50 o més persones treballadores han de reservar almenys el 2% de la seua plantilla a persones amb discapacitat, excepte que opten per mesures alternatives.

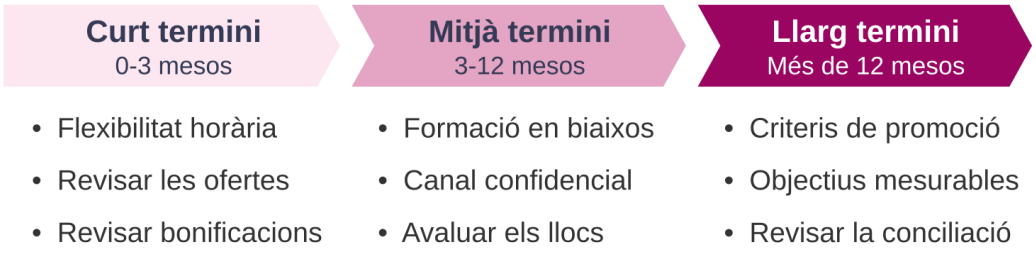
Reducció de jornada per conciliació. Disminució del temps de treball, i del salari proporcional, sol·licitada per una persona treballadora per a atendre necessitats de cura de fills, filles o familiars.

Retenció del talent. Capacitat d'una organització per a mantindre en la seua plantilla, al llarg del temps, les persones ja contractades, evitant una rotació evitable derivada de barreres corregibles.

Unitat de suport a l'activitat professional. Servici, subvencionat específicament, format per professionals que acompanyen treballadores i treballadors amb discapacitat greu en un Centre Especial d'Ocupació per a afavorir la seua adaptació al lloc.

9. Pla d'acció per a implementar esta guia

Este apartat oferix una proposta concreta per a convertir la seua lectura en un primer pas pràctic. No cal abordar totes les mesures alhora: proposem organitzar-les en tres horitzons temporals, segons la urgència i l'esforç que requerixen, tant per a empreses com per a entitats d'inserció.



Gràfic 4. Els tres horitzons del pla d'acció per a empreses i les seues mesures principals, desenvolupades en l'apartat 9.1.

9.1 Per a empreses ordinàries

Curt termini (0-3 mesos)

- Revisar les ofertes d'ocupació actives per a comprovar que no concentren de forma involuntària un únic tipus de lloc (recomanació 3).
- Definir una franja de flexibilitat horària d'entrada i eixida, i comunicar-la a tota la plantilla (recomanació 7).
- Consultar amb la gestoria quines bonificacions s'estan aplicant actualment, i quines podrien aprofitar-se en la pròxima contractació (recomanació 15).

Mitjà termini (3-12 mesos)

- Formar el personal de RRHH i els comandaments intermedis en biaixos combinats de gènere i discapacitat (recomanacions 1 i 13).
- Habilitar un canal confidencial per a comunicar problemes de salut o sol·licitar baixes relacionades amb la discapacitat (recomanació 14).
- Avaluar l'accessibilitat física i sensorial dels llocs ocupats actualment per persones amb discapacitat, no només la de les noves incorporacions (recomanació 4).

Llarg termini (més de 12 mesos)

- Fer explícits i públics els criteris de promoció interna (recomanació 11).
- Fixar un objectiu anual mesurable sobre participació de dones amb discapacitat en processos de promoció (recomanació 12).
- Revisar de forma sistemàtica si les polítiques de conciliació penalitzen, de forma indirecta, qui les utilitza (recomanació 9).

9.2 Per a entitats d'inserció

Curt termini (0-3 mesos)

- Afegir una pregunta específica de gènere al protocol de diagnòstic actual (recomanació 1).
- Preparar un resum breu de les ajudes de l'apartat 5 per a lliurar a empreses col·laboradores (recomanació 8).
- Establir un calendari fix de seguiment després de cada contractació (recomanació 13).

Mitjà termini (3-12 mesos)

- Desagregar per sexe i tipus de discapacitat les dades d'ocupabilitat, formació i col·locació que ja es recullen (recomanació 2).
- Incloure una valoració de necessitats de conciliació en cada itinerari individual (recomanació 4).
- Revisar el llenguatge i els materials propis de l'entitat (recomanació 10).

Llarg termini (més de 12 mesos)

- Proposar un punt fix sobre la doble bretxa de gènere i discapacitat en les reunions de coordinació amb altres entitats (recomanació 14).
- Dissenyar o adaptar mòduls d'autoconeixement i autoestima dins dels itineraris d'inserció (recomanació 6).
- Replicar esta metodologia diagnòstica, adaptada a la pròpia plantilla, en la pròpia organització o en altres Centres Especials d'Ocupació de la província (recomanació 15).

9.3 Model de comunicació interna

Un dels obstacles més habituals per a aplicar estes recomanacions no és la falta de voluntat, sinó no saber per on començar a comunicar-les. El següent model, adaptable a cada organització, servix per a anunciar a tota la plantilla una nova política de flexibilitat horària, en línia amb la recomanació 7 de l'apartat 3:

> «Assumpte: nova política de flexibilitat horària d'entrada i eixida. A partir del [data], l'empresa amplia la flexibilitat horària d'entrada i eixida a [franja horària, per exemple, trenta o seixanta minuts] per a tota la plantilla, amb l'objectiu de facilitar la conciliació i l'ús del transport públic o compartit. Esta mesura no requerix justificació prèvia ni autorització cas per cas. Qualsevol dubte pot dirigir-se a [persona o departament de referència].»

El mateix model pot adaptar-se per a comunicar el canal confidencial de la recomanació 14, substituint el contingut central per la descripció del canal i la persona de contacte, i mantenint la mateixa estructura breu i directa.

9.4 Checklist d'incorporació d'una nova persona treballadora amb discapacitat

- Avaluació individual del lloc realitzada abans de la data d'incorporació (recomanació 4).
- Persona de referència o tutor/a designada, amb disponibilitat confirmada (recomanació 5).
- Sol·licitud de l'ajuda d'adaptació de llocs tramitada, si procedix (recomanació 6 i apartat 5.4).
- Bonificacions aplicables verificades amb la gestoria abans de formalitzar el contracte (apartat 5.2).
- Canal confidencial de comunicació explicat a la persona incorporada (recomanació 14).
- Primera reunió de seguiment programada per al primer mes (apartat 9.2, per a entitats que acompanyen el procés).

9.5 Fitxa d'autoavaluació de recomanacions

Esta fitxa resumix les 30 recomanacions dels apartats 3 i 4 en una taula de doble ús: servix com a checklist ràpida i, emplenada a mà o en una còpia editable, com a eina de seguiment al llarg de l'any. Les columnes queden en blanc de forma intencionada, perquè cada organització marque el seu propi estat.

Per a empreses ordinàries

Núm.	Recomanació	Aplicada	En procés	Pendent
1	Clàusules de no discriminació i formació en biaixos combinats			
2	Difondre ofertes via associacions i Centres Especials d'Ocupació de la província			
3	Diversificar els perfils de lloc als quals es convoca			
4	Avaluar l'accessibilitat del lloc abans de la incorporació			
5	Nomenar una persona de referència en la incorporació			
6	Sol·licitar l'ajuda pública d'adaptació de llocs			
7	Oferir flexibilitat horària d'entrada i eixida			
8	Estudiar fórmules de teletreball parcial			
9	Revisar les polítiques de conciliació			
10	Garantir l'accés igualitari a la formació interna			
11	Fer explícits els criteris de promoció interna			
12	Fixar un objectiu anual mesurable de promoció			
13	Formar els comandaments intermedis en discapacitat i gènere			
14	Habilitar un canal confidencial de salut i baixes			
15	Aprofitar activament bonificacions i quota de reserva			

Per a entitats d'inserció

Núm.	Recomanació	Aplicada	En procés	Pendent
1	Incorporar preguntes de gènere en els diagnòstics			
2	Desagregar les dades per sexe i tipus de discapacitat			
3	Detectar de forma activa l'estigma combinat			
4	Incorporar la conciliació en els itineraris de trànsit			
5	Oferir formació específica en mobilitat i transport			
6	Incloure mòduls d'autoconeixement i autoestima			
7	Traslladar a empreses la diversitat real de perfils			
8	Acompanyar l'empresa en la sol·licitud d'ajudes			
9	Oferir formació breu a empreses col·laboradores			
10	Revisar el llenguatge i els materials propis			
11	Formar el personal tècnic en la doble bretxa			
12	Visibilitzar referents de dones amb discapacitat			
13	Mantindre contacte periòdic després de la contractació			
14	Coordinar-se amb altres entitats del sector			
15	Replicar la metodologia diagnòstica d'esta guia			

9.6 Preguntes per a la reflexió en equip

Estes preguntes estan pensades per a treballar-se en una reunió breu d'equip directiu o de RRHH, com a punt de partida abans d'emplenar la fitxa d'autoavaluació de l'apartat 9.5:

- De les deu barreres de l'apartat 2, quines reconeixem amb més claredat en la nostra pròpia organització, i quines encara no sabem si ens afecten?
- Qui, dins de l'organització, hauria de liderar cada una de les mesures de curt termini de l'apartat 9.1 o 9.2?
- Què ens ha impedit, fins ara, aplicar alguna d'estes recomanacions? Era falta de recursos, d'informació, o simplement no s'havia plantejat?
- Sabem, amb precisió, quines bonificacions i ajudes de l'apartat 5 podríem estar aprofitant ja i no estem aprofitant?
- Si haguérem de triar una sola recomanació per a aplicar este trimestre, quina triaríem, i per què?

Esta guia es publica en accés lliure precisament per a facilitar este últim pas: qualsevol empresa o entitat de la província de Castelló, o de la Comunitat Valenciana, pot adaptar i reutilitzar el seu contingut, citant el projecte Talento sin Límites com a font.

10. Casos il·lustratius d'aplicació

Presentem quatre casos compostos que il·lustren com es traduïxen, a la pràctica, les recomanacions anteriors. No corresponen a cap empresa o entitat concreta: s'han construït combinant situacions habituals descrites en el diagnòstic, amb l'únic objectiu de mostrar un recorregut complet, de principi a fi, en quatre contextos diferents.

Cas 1 - Empresa industrial mitjana (sector ceràmic)

Una empresa de 80 persones treballadores, subjecta a la quota de reserva del 2%, complix actualment eixa obligació mitjançant una mesura alternativa -un contracte de subministrament amb un Centre Especial d'Ocupació-, sense haver contractat mai de forma directa una persona amb discapacitat. Després de revisar l'apartat 5 d'esta guia, l'empresa descobrix que les bonificacions a la contractació indefinida, combinades amb l'ajuda d'adaptació de llocs, fan que la contractació directa siga, en el seu cas, més avantatjosa econòmicament que la mesura alternativa que ja aplica. Comença per publicar la seua pròxima vacant també a través d'associacions i Centres Especials d'Ocupació de la província (recomanació 2), i avalua el lloc concret abans de la incorporació (recomanació 4). Sis mesos després, revisa amb la seua gestoria si pot substituir progressivament part de la seua mesura alternativa per contractació directa.

Cas 2 - Comerç xicotet (15 persones treballadores)

Un comerç familiar, molt per davall del llindar de la quota de reserva, no té cap obligació legal en esta matèria, però decidix aplicar esta guia perquè una de les seues treballadores, amb discapacitat física, ha assenyalat dificultats de mobilitat per a arribar al lloc en l'horari habitual. Sense pressupost per a grans canvis, l'empresa aplica la recomanació 7 -flexibilitat horària d'entrada i eixida- i definix, per escrit, una franja de trenta minuts. El canvi no té cost econòmic, i la mateixa treballadora confirma, mesos després, que ha deixat de necessitar agafar un autobús amb mala connexió. El comerç decidix, a partir d'eixa experiència, revisar també els seus criteris de conciliació (recomanació 9) abans que sorgisca una altra situació semblant.

Cas 3 - Entitat d'inserció

Una entitat que acompanya persones amb discapacitat cap a l'ocupació ordinària revisa el seu protocol de diagnòstic després de llegir l'apartat 2 d'esta guia, i constata que no recollia cap pregunta específica sobre conciliació o mobilitat, només sobre discapacitat i qualificació professional (recomanació 1). Incorpora dos preguntes noves al qüestionari i comença a desagregar les seues dades de col·locació per sexe i tipus de discapacitat (recomanació 2), la qual cosa li permet detectar, en el seu següent informe anual, que les dones a qui acompanya triguen de mitjana més temps a trobar ocupació que els hòmens amb discapacitats semblants. Amb eixa dada, l'entitat ajusta els seus itineraris per a incloure de forma explícita la variable de conciliació (recomanació 4), i trasllada la troballa a les empreses col·laboradores en les seues pròximes sessions de formació (recomanació 9).

Cas 4 - Centre Especial d'Ocupació (trànsit a l'ocupació ordinària)

Un Centre Especial d'Ocupació amb una plantilla majoritàriament femenina decidix aplicar en la seua pròpia organització la metodologia diagnòstica d'esta guia (recomanació 15 per a entitats). El qüestionari revela que el transport i la conciliació pesen més entre les treballadores que es plantegen fer el pas a una empresa ordinària, i que diverses d'elles desconeixen les ajudes a què podria acollir-se l'empresa que les contractara. Amb eixe resultat, el centre incorpora la conciliació als seus itineraris de trànsit (recomanació 4), prepara un resum de bonificacions per a les empreses col·laboradores (recomanació 8) i fixa un seguiment al mes, als tres i als sis mesos de cada incorporació (recomanació 13). Al cap d'un any, el centre pot documentar per primera vegada, desagregat per sexe, quantes treballadores han passat a l'ocupació ordinària i quantes s'hi mantenen.

Aprenentatges comuns als quatre casos

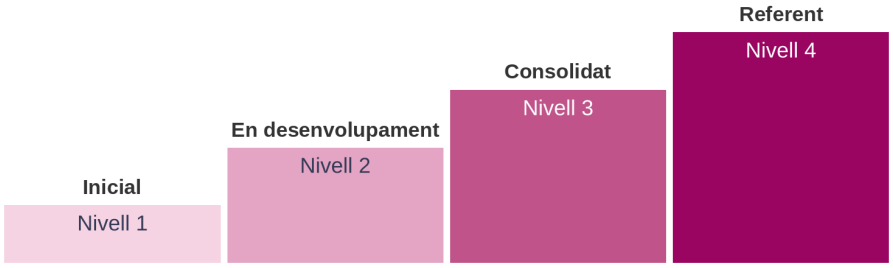
Cap dels quatre casos comença aplicant les 30 recomanacions alhora: tots identifiquen, primer, la barrera o l'àrea que més els afecta -la quota de reserva, el transport, la recollida de dades, el trànsit a l'ocupació ordinària-, i actuen sobre ella abans d'abordar la resta. Esta seqüenciació no és una limitació dels casos, sinó precisament la lògica que proposen els apartats 9.1 i 9.2 d'esta guia.

En els quatre casos, a més, el pas decisiu no és econòmic, sinó d'informació: descobrir una ajuda que ja existia però no es coneixia (cas 1), posar per escrit un criteri que fins llavors era informal (cas 2), revisar una dada que ja es tenia però no s'havia desagregat (cas 3) o mesurar per primera vegada un resultat que ningú no mesurava (cas 4). Això reforça la idea, ja apuntada en l'apartat 1.9, que moltes de les barreres identificades en esta guia són més una qüestió d'hàbit organitzatiu que de recursos.

Estos quatre casos no esgoten, ni de bon tros, les combinacions possibles: cada empresa i cada entitat té el seu propi punt de partida. El que comparteixen tots ells és el mateix principi que recorre tota esta guia: no cal abordar-ho tot alhora, i cada pas, per xicotet que siga, compta.

11. Model de maduresa organitzativa

Com a tancament pràctic d'esta guia, proposem un model senzill de quatre nivells perquè cada empresa o entitat situe, de forma orientativa, en quin punt es troba respecte a la doble bretxa de gènere i discapacitat, i cap a on pot avançar. No és una escala d'examen: és una eina de reflexió que pot tornar a aplicar-se cada any, junt amb la fitxa d'autoavaluació de l'apartat 9.5, per a visualitzar el progrés.



Gràfic 5. Els quatre nivells del model de maduresa organitzativa.

Nivell	Què caracteritza este nivell
1. Inicial	L'organització complix, com a molt, les obligacions legals estrictes -quota de reserva, si aplica-, sense una estratègia explícita sobre discapacitat i gènere. Les decisions sobre accessibilitat, conciliació o promoció es prenen cas per cas, sense criteri escrit.
2. En desenvolupament	S'han començat a aplicar algunes recomanacions d'esta guia, normalment les de menor cost -flexibilitat horària, revisió d'ofertes-, però de forma aïllada i sense indicadors de seguiment. La iniciativa sol dependre d'una o dos persones concretes dins de l'organització.
3. Consolidat	La majoria de les recomanacions aplicables estan implementades i hi ha indicadors bàsics de seguiment, com els proposats en els apartats 3 i 4. Les polítiques de conciliació, accessibilitat i promoció estan documentades i són conegudes per tota la plantilla, no només per qui les va dissenyar.
4. Referent	L'organització no només aplica les recomanacions, sinó que documenta i comparteix la seua experiència amb altres empreses o entitats del sector, tal com es proposa en la recomanació 15 per a entitats. Els indicadors es revisen de forma sistemàtica i s'ajusten quan no mostren el progrés esperat.

Progressar d'un nivell al següent no ocorre alhora en les cinc àrees d'esta guia: és habitual que una organització estiga més avançada en unes que en altres. Esta taula suggerix, per a cada àrea, la pregunta més útil per a identificar el següent pas concret:

Àrea	Pregunta clau per a avançar de nivell
A. Selecció / diagnòstic	Els nostres processos de selecció o de diagnòstic incorporen de forma explícita la variable de gènere, i no només la de discapacitat?
B. Acollida i adaptació	Avaluem cada lloc de forma individual abans de la incorporació, o assumim que l'accessibilitat general del centre és suficient?
C. Conciliació i mobilitat	Existix un criteri escrit de flexibilitat, conegut per tota la plantilla, o depén de cada responsable?
D. Promoció i desenvolupament	Els criteris de promoció són explícits i accessibles a tota la plantilla, o són un criteri informal que només maneja qui decidix?
E. Cultura, marc legal i coordinació	Aprofitem activament les bonificacions disponibles i compartim la nostra experiència amb altres organitzacions del sector?

La majoria de les organitzacions que comencen a usar esta guia se situen, amb tota naturalitat, en el nivell 1 o 2: no és un punt de partida del qual calga avergonyir-se, sinó, precisament, la raó de ser d'esta guia. El rellevant no és en quin nivell s'està hui, sinó si d'ací a un any es pot documentar un avanç real cap al nivell següent.

11.1 Un exemple de recorregut al llarg d'un any

Per a il·lustrar com es pot usar este model en la pràctica -no com a fotografia única, sinó com a seguiment al llarg del temps-, presentem un exemple il·lustratiu i compost, sense relació amb cap empresa o entitat real, de com una organització xicoteta podria documentar el seu progrés trimestre a trimestre combinant este model de maduresa amb la fitxa d'autoavaluació de l'apartat 9.5:

Trimestre	Situació de partida	Acció principal empresa	Àrea que avança
1r	Nivell 1 en les cinc àrees; no existix cap document escrit sobre discapacitat o gènere.	Es redacta un criteri escrit de flexibilitat horària i es revisa el llenguatge de les últimes tres ofertes publicades.	C. Conciliació i mobilitat
2n	Nivell 2 en l'àrea C; nivell 1 en la resta.	Es realitza una avaluació individual del lloc abans de la següent incorporació, amb suport d'un servei d'intermediació.	B. Acollida i adaptació
3r	Nivell 2 en B i C; nivell 1 en A, D i E.	Es desagreguen per sexe els indicadors de promoció interna dels dos últims anys i es documenta allò trobat.	D. Promoció i desenvolupament
4t	Nivell 2 en B, C i D; nivell 1 en A i E.	Se sol·licita, per primera vegada, una de les bonificacions descrites en l'apartat 5 i es comparteix l'experiència amb una altra entitat del sector.	E. Cultura, marc legal i coordinació

En este exemple, cap acció trimestral és, per si sola, extraordinària: cada una correspon a una única recomanació de les trenta arreplegades en els apartats 3 i 4. El rellevant és la constància: al cap d'un any, l'organització ha avançat de forma verificable en quatre de les cinc àrees, sense haver dedicat a això més que unes poques hores de treball per trimestre. Este és, precisament, el ritme que esta guia tracta de fomentar.

Amb això es tanca la guia. La seua estructura en onze apartats numerats està pensada per a acompanyar empreses i entitats de Castelló durant diversos anys, no només en una primera lectura: cada apartat pot revisar-se de forma independent a mesura que l'organització avança, i el conjunt pot tornar a consultar-se cada vegada que sorgisca una nova incorporació, una nova convocatòria d'ajudes, o simplement la necessitat de comprovar que el camí recorregut continua sent el correcte.

Crèdits i agraïments

Esta guia és un dels resultats del projecte Talento sin Límites, impulsat per DINSERTA CENTRO ESPECIAL EMPLEO S.L. Programa subvencionat per la Conselleria de Servicis Socials, Igualtat i Vivenda de la Generalitat Valenciana, exercici 2026.

L'equip del projecte agraïx a les 15 dones que van participar en el qüestionari i a les 5 persones que, a més, van compartir la seua experiència en les entrevistes en profunditat: sense el seu temps i la seua franquesa, el diagnòstic que sosté esta guia no hauria sigut possible. Agraïx també a les organitzacions que van participar als tallers la seua col·laboració.

TALENTO SIN LÍMITES

www.dinserta.es

GENERALITAT VALENCIANA
Vicepresidència Primera i Conselleria de Servicis Socials, Igualtat i Vivenda

dinserta