INFORME

Construyendo inclusión: de la atracción al onboarding

Retos y soluciones compartidas

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES Y AGENDA 2030
POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

eurofirms Foundation

Metodología y redacción:

Lisette Borja, Mar Figueres i Boronat, y Mireia López Álvarez

Maquetación:

Andreu Chaverri y Alba Moliner

Contacto:

diversidad@fundacioneurofirms.org

Financiado por:



Con la colaboración de, entre otras:

Eurofirms Foundation: nuestra apuesta por la inclusión

Eurofirms Foundation nace en 2007 fruto del compromiso social de Eurofirms Group con la inclusión sociolaboral de las personas con discapacidad, con el objetivo de construir entornos laborales más diversos, inclusivos y humanos. Este compromiso no es casual, sino que responde a una sensibilidad genuina por parte del equipo directivo del grupo empresarial, marcada por vivencias personales y familiares que han generado una conexión especial con este colectivo.

Desde sus inicios humildes en Cassà de la Selva, un pueblo de la provincia de Gerona, en Cataluña, Eurofirms Foundation ha sido un motor de transformación social, impulsando acciones que promueven la equidad y la igualdad de oportunidades y actuando como **nexo entre las personas con discapacidad, el tejido social, público y académico y el sector empresarial.** Esta triple visión nos otorga una posición privilegiada en la que actuamos no solo como **observatorio, sino como una organización con impacto social.**

Concretamente, nuestro modelo de intervención se basa en una visión integral que combina la selección y acompañamiento laboral de talento con discapacidad, la formación y sensibilización de lideres y profesionales, la consultoría y diagnóstico de entornos laborales, la investigación y el desarrollo de proyectos de innovación social, entre otros.

Nuestras acciones impactan a más de 10.000 personas anualmente en España, Portugal y Chile, ya sea a través de eventos, formaciones, acciones de sensibilización o consultoría. Todo esto lo hacemos posible un equipo de 80 profesionales, junto con más de 150 organizaciones que confían en Eurofirms Foundation.

“Solo una tercera parte de las personas con discapacidad están trabajando, una realidad que subraya la urgencia de seguir promoviendo la inclusión y el reconocimiento del talento sin etiquetas.” Desde Eurofirms tenemos la convicción de que **“el talento está en todas las personas, y nuestra misión es ayudar a que cada una tenga la oportunidad de desarrollarlo”**, insistiendo en que la diversidad no solo es una fuente de innovación y creatividad, sino también un pilar esencial para el bienestar social y el desarrollo empresarial.

Maria Jordà, líder global de Eurofirms Foundation



Índice

1. Introducción **5**

2. Metodología **6**

3. La inclusión en el sector tecnológico: punto de partida **8**

3.1. Una transformación pendiente **9**

3.2. Nuestro testimonio **10**

4. Retos para un Candidate Journey inclusivo **11**

4.2. Retos en la selección y la contratación **12**

4.3 Retos en la bienvenida u onboarding **13**

5. Modelos 3C: círculos de consideración, compromiso y control **14**

6. Oportunidades de transformación y buenas prácticas **16**

7. Conclusiones **19**

1. Introducción

La inclusión del talento con discapacidad sigue siendo uno de los retos estructurales más relevantes del mercado laboral. No se trata de una falta de talento ni tampoco de un vacío legislativo; el desafío está en que **los procesos organizacionales no acostumbran a ser diseñados teniendo en cuenta la realidad diversa y heterogénea de las personas** y, en concreto, del talento con discapacidad.

En España, la **Ley General de Discapacidad (LGD)** establece que las empresas de más de 50 personas trabajadoras deben contar con al menos un 2% de su plantilla con un certificado reconocido de discapacidad. Este marco constituye un mínimo legal ineludible que resulta difícil de materializar en la práctica. En esta línea, los datos son claros: solo una tercera parte de las personas con discapacidad están trabajando en España (INE, 2024).

Desde **Eurofirms Foundation**, llevamos más de quince años acompañando a las organizaciones en este camino hacia la inclusión; con un 89% de éxito en nuestros procesos de selección de talento con discapacidad, hemos constatado una evidencia clave: **la inclusión no se construye en un único momento, sino que se define, o se bloquea, a lo largo de toda la vida laboral de la persona trabajadora.** Es en este recorrido donde la cultura organizacional, el diseño de los procesos y la capacidad de anticipar necesidades juegan un papel determinante.

La falta de inclusión de la discapacidad en el entorno laboral no solo radica en el mero cumplimiento normativo de la LGD. Las barreras que limitan el acceso al empleo son el resultado de una combinación de factores culturales, comunicativos y de diseño de procesos que condicionan quién accede (y quién queda fuera) de las oportunidades laborales.

Esto genera un desajuste entre el compromiso con la inclusión declarado por muchas organizaciones y su implementación real. De hecho, **un 63% de las organizaciones reconocen una falta de inclusión en sus procesos de selección** (Eurofirms Foundation, 2025).

Con esta mirada nace el presente informe, desarrollado a partir del **estudio de 53 organizaciones** con sede en España, con el objetivo de analizar qué **barreras y oportunidades se manifiestan durante las primeras fases del ciclo del talento** (atracción, selección, contratación y bienvenida). A partir de un enfoque participativo, comparativo y basado en evidencia propia, hemos identificado algunos patrones, actitudes y estructuras que condicionan el acceso de las personas con discapacidad al mercado laboral, determinando el éxito o el estancamiento de la inclusión de la diversidad en las organizaciones.

Los resultados muestran que el reto es profundamente cultural y estructural: **más del 25% de las empresas destaca una falta de estrategia en diversidad, equidad e inclusión (DEI) sostenible a largo plazo** (Eurofirms Foundation, 2025). Este dato se traduce en acciones reactivas, esfuerzos esporádicos y falta de coherencia y planificación por parte de las organizaciones, que a menudo se olvidan de que los imperativos legales pueden ser oportunidades. A ello se suman factores como el desconocimiento, los sesgos y la **tendencia a asociar la discapacidad únicamente con realidades visibles o físicas,** lo que limita la mirada frente a la problemática y reduce el margen de actuación.

No obstante, este informe ofrece una lectura orientada a la mejora y al cambio, aportando buenas prácticas ya presentes en algunas organizaciones del territorio y proponiendo **soluciones co-diseñadas que permitan avanzar hacia una inclusión real, sostenible y alineada con los objetivos estratégicos de las organizaciones.**

En definitiva, "Construyendo inclusión: de la atracción al onboarding" aspira no solo a ser un informe sino una guía práctica y reflexiva para todas aquellas organizaciones que buscan integrar la discapacidad con naturalidad, respeto y equidad. Una invitación a repensar procesos, derribar barreras y reconocer que **la diversidad no solo es un valor añadido:** es una realidad inevitable del mercado laboral y una oportunidad para construir entornos más humanos, competitivos e inclusivos.

2. Metodología

La presente investigación se ha desarrollado a partir de un enfoque participativo y mixto, combinando metodologías cualitativas y comparativas. El proceso ha contado con la **participación activa de 53 organizaciones** con sede en España y diferentes realidades.

Las organizaciones participantes al detalle

Más del 72% de organizaciones participantes son de tamaño L o XL (ver gráfico 1), con más de 250 o 1.000 personas trabajadoras en España respectivamente, y un 55% se sitúan en un rango de facturación anual entre 500M€ y 5.000M€.

Aunque existe una representación variada de diferentes sectores de actividad, así como organizaciones privadas y empresas públicas, la mayoría pertenecen al sector farmacéutico y de la salud (23%), consumo y alimentación (11%) y servicios a terceros (IT, finanzas, seguros, infraestructuras, legal, energía...) (ver gráfico 2).

Gráfico 1. Organizaciones participantes por tamaño

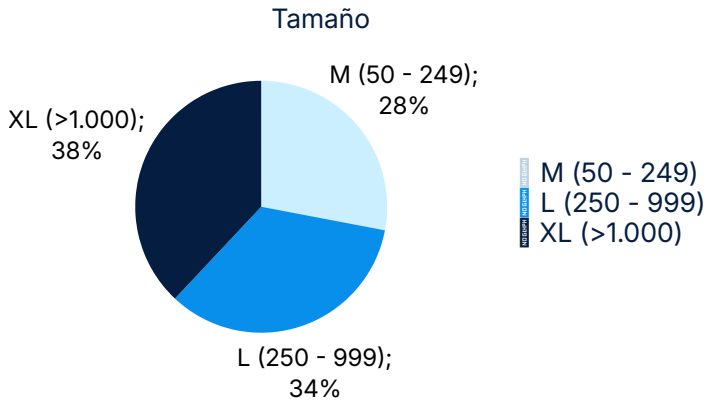


Gráfico 2. Organizaciones participantes por sector

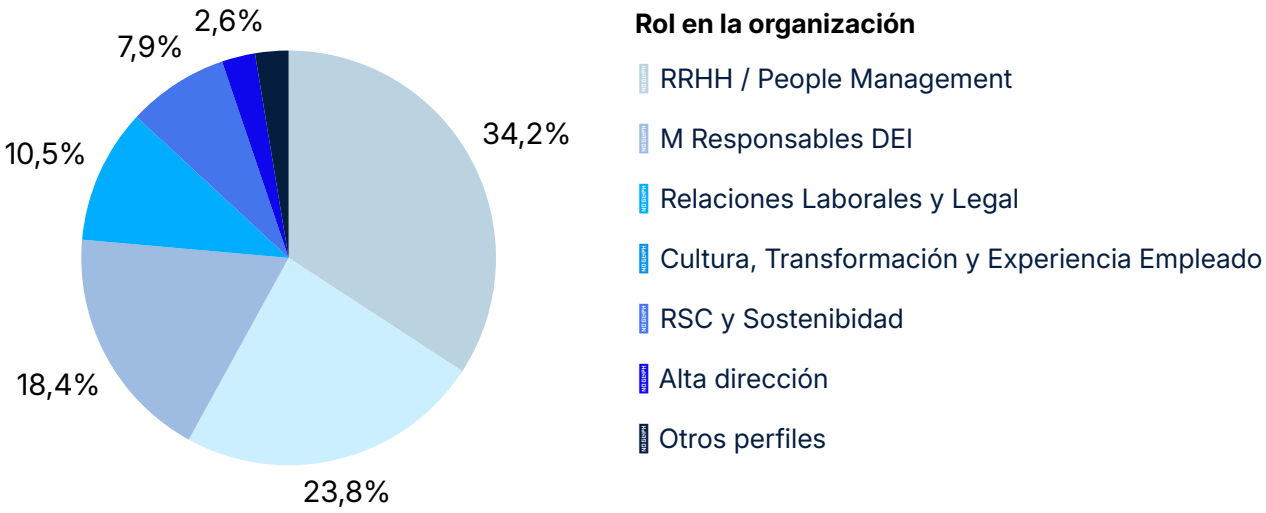


Las personas participantes al detalle

La información se ha recogido en 4 espacios de encuentro, bajo el paraguas **"Cafés por la Inclusión"** organizados por Eurofirms Foundation a lo largo del 2025. En dichas sesiones se ha generado un entorno seguro de reflexión compartida, intercambio de experiencias y aprendizaje colectivo, favoreciendo la identificación de retos reales y soluciones aplicables en contextos organizacionales diversos.

Las personas participantes en estos espacios de co-creación, quienes han sido acompañadas en todo momento por el equipo de consultoría de Eurofirms Foundation, ocupan posiciones estratégicas en ámbitos clave de sus respectivas organizaciones: especialmente vinculadas a la gestión de personas (34,2%), la diversidad (23,8%), las relaciones laborales (18,4%) y la cultura o experiencia de la persona empleada (10,5%). A continuación, se presenta la distribución por grandes áreas de responsabilidad:

Gráfico 3. Participantes por rol que ocupan en su organización



Esta diversidad de perfiles refuerza el enfoque transversal del estudio, incorporando miradas estratégicas, operativas, legales y culturales, y garantizando que las conclusiones y propuestas respondan a la complejidad real de los procesos organizacionales.

3. El camino hacia la inclusión de la discapacidad

El análisis se ha apoyado en diversas técnicas cualitativas como el **Qualitative Comparative Analysis (QCA),** una metodología comparativa en la que se han analizado patrones para identificar combinaciones de condiciones que favorecen o dificultan la inclusión efectiva del talento con discapacidad en las organizaciones. Esta metodología ha permitido convertir datos cualitativos en cuantitativos a través de la categorización y agrupación.

La presente investigación se ha realizado gracias a la inestimable contribución del **Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 del Gobierno de España,** con cargo a la asignación del IRPF 0,7%, y de la **Comunidad de Madrid.**

La inclusión no se materializa en un momento ni entorno concretos, se construye o se bloquea a lo largo de todo el *Candidate Journey* y en la propia cultura y estructura organizacional.



Desde el primer impacto con la marca empleadora hasta la experiencia de los primeros meses en la organización, cada interacción transmite un mensaje implícito de inclusión (“aquí puedes mostrarte tal y como eres”) o exclusión (“aquí debes adaptarte para encajar”).

Cuando la discapacidad se aborda desde una visión estratégica, entendiendo un imperativo legal como una oportunidad, la mirada se transforma. Más allá de cumplir con la normativa, también se fortalecen la cultura, la reputación y la capacidad de atraer y retener talento.

En un contexto donde **más del 87% de las personas no desvela su discapacidad en el CV** (Eurofirms Foundation, 2025) y la mayoría de las discapacidades son invisibles, asegurar la inclusión del talento diverso de manera transversal y universal a lo largo de todas las fases del *Candidate Journey* no es opcional: es indispensable para asegurar la sostenibilidad, innovación y responsabilidad de la organización.

3.1. La atracción: el primer paso

Más del 90% de las organizaciones identifican como su principal reto la creación de una marca empleadora inclusiva para favorecer la atracción de talento diverso. Y es que esta etapa determina qué tipo de perfiles se acercan o no a la organización, definiendo así la plantilla y cultura internas.

El talento diverso atrae más talento

Uno de los principales retos en la atracción de talento con discapacidad es la **escasa visibilidad del compromiso real con la diversidad e inclusión** por parte de las organizaciones.

En entornos poco inclusivos o seguros el talento con discapacidad tiende a:

- No presentarse a los procesos de selección.
- No desvelar su discapacidad.
- Autoexcluirse de manera preventiva.

La percepción de la cultura condiciona directamente la decisión de postularse o no a una posición. Eso puede generar un círculo de desconfianza que afecta tanto a las personas candidatas como a la organización.

Además, se convierte en una barrera significativa para quienes tienen una discapacidad adquirida o invisible, que pueden tener miedo o no sentirse legitimadas a solicitar alguna adaptación al puesto de trabajo ante la percepción de un entorno poco comprensivo.

¡A retos, soluciones! Mostrar de manera clara y coherente el compromiso con la diversidad no solo atrae a más personas: también amplía el rango de perfiles diversos que se sienten reconocidos y seguros dentro de la organización.

La inclusión bien comunicada contribuye a generar entornos de seguridad psicológica que fomentan el bienestar y ayudan a prevenir situaciones de discapacidad adquirida y/o trastornos de salud mental en un futuro dentro de la organización. Además, mantener y visibilizar un compromiso firme con la inclusión de la diversidad se convierte en un elemento estratégico clave para reforzar la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

Consejo: Refuerza la atracción de talento con discapacidad incorporando mensajes explícitos sobre el compromiso con la inclusión en:

- Las ofertas de empleo
- La web corporativa
- Las redes sociales y la comunicación externa

Acompaña estos mensajes con lenguaje inclusivo y representaciones visuales diversas y realistas de la plantilla. Esto contribuye a posicionar la organización como una marca empleadora inclusiva y facilita que más personas con discapacidad se sientan interpeladas y quieran formar parte.

¿Existe el talento cualificado con discapacidad?

Una de las principales cuestiones que se plantean las organizaciones que tienen el compromiso de incorporar personas con discapacidad es si realmente existe talento cualificado dentro de dicho colectivo.

Los datos más recientes rompen con esta idea sesgada: **el 62% de las personas con discapacidad tienen estudios secundarios o formación profesional**, una proporción prácticamente equivalente a la de la población sin discapacidad. Además, **el 19,8% tiene estudios superiores, incluyendo doctorados** (INE, 2024).

En efecto, el desconocimiento sobre la diversidad dentro de la discapacidad, más allá de la física visible, limita la capacidad de atraer talento diverso y refuerza modelos homogéneos de éxito profesional.

Sin embargo, conviene contextualizar estas cifras. Ciertamente, el mundo de la discapacidad es más reducido: **en España, aproximadamente el 10% de la población tiene alguna discapacidad** (INE). Además, como se ha mencionado anteriormente, la mayoría de las discapacidades son invisibles, es decir, que no se ven a simple vista, por lo que existe una población significativa con discapacidad oculta que no es identificable si no se comunica específicamente.



1 de cada 10 personas en España tiene discapacidad

Con ello, muchas personas con discapacidad no comparten su situación en el entorno laboral. De hecho, **el 87,1% ni siquiera lo incluye en su currículum vitae**, al considerar que podría dificultar su acceso al mercado laboral (Eurofirms Foundation, 2026).

Probablemente, esto se debe a las discriminaciones que el 73,8% de las personas con discapacidad manifiestan experimentar en un contexto laboral (Eurofirms Foundation, 2026). En el informe "**Inclusión y empleo: Más allá de la etiqueta**" de Eurofirms Foundation (2026) se observa que estas conductas discriminatorias como el trato diferente, el aislamiento o la exclusión, se producen incluso durante los propios procesos de selección.

¡A retos, soluciones! Crear programas propios de formación y prácticas resulta útil para generar bolsas de talento con discapacidad específico para posiciones concretas de la organización. También se puede colaborar con entidades especializadas en talento cualificado con discapacidad.

Las ofertas de empleo, al detalle

El análisis de las ofertas laborales recogidas en este estudio muestra una tendencia recurrente: **se acostumbra a incluir requisitos rígidos, poco relevantes o no esenciales para el puesto** (por ejemplo, expresiones como "persona sociable, que le encanten los planes afterwork"), así como descripciones inflexibles de competencias y trayectorias profesionales.

Este enfoque genera un filtro innecesario que reduce el alcance real de las vacantes y excluye a profesionales válidas que no encajan en el perfil normativo esperado, quienes se autoexcluyen o deciden no revelar su discapacidad pese a contar con las competencias necesarias.

A ello, se suma la **falta de accesibilidad** tanto en portales de empleo como en la web corporativa de las organizaciones analizadas. La accesibilidad digital sigue siendo una asignatura pendiente en la fase de atracción. Se detectan, por ejemplo, barreras técnicas en los portales de ofertas, formularios de inscripción complejos o incompatibles con tecnologías de apoyo, o páginas web corporativas que no cumplen criterios básicos de accesibilidad.

Estas limitaciones dificultan, e incluso impiden, que muchas personas con discapacidad, especialmente sensorial, puedan siquiera iniciar el proceso de candidatura con igualdad de condiciones.

La inclusión se construye incluso antes de recibir el CV. La atracción de talento empieza por garantizar que cualquier persona pueda entender, acceder y valorar una oportunidad laboral. Cuando una oferta de empleo excluye por lenguaje, diseño o tecnología, la inclusión se ve bloqueada mucho antes de que la candidatura llegue al equipo de selección.

¡A retos, soluciones! Una medida simple pero útil para atraer talento más diverso, co-creada entre las organizaciones participantes en este informe, es especificar en las ofertas de empleo que todos los criterios y requisitos pueden ser adaptados a las necesidades de cada persona. Por ejemplo, se puede añadir un párrafo o cláusula específica que indique que la empresa vela por la accesibilidad universal y tiene la posibilidad de ofrecer ajustes razonables en todas las posiciones para incentivar el recibir CV de personas cualificadas con discapacidad.

3.2. Selección y contratación: del miedo a la oportunidad

La fase de selección es uno de los puntos más críticos del Candidate Journey. Es aquí donde el compromiso declarado con la diversidad y la inclusión debe traducirse en decisiones reales. Desde Eurofirms Foundation, creemos que esta es la fase decisiva que marca la diferencia a la hora de materializar con coherencia el compromiso con la inclusión: es la que determina las barreras, oportunidades y entorno que encontrará la persona candidata.

Sin embargo, entre el 50% y el 75% de las organizaciones que participaron en esta investigación reconoce que sus procesos de selección no son suficientemente inclusivos, lo que evidencia una brecha significativa entre intención y práctica.

Los retos identificados en esta fase no responden únicamente a la ausencia de ajustes técnicos o problemas en la accesibilidad, como observamos en la fase de atracción, sino que están profundamente vinculados a las dinámicas de evaluación y a los sesgos conscientes e inconscientes que influyen en la toma de decisiones.

Miedo y rigidez ante la discapacidad

Las barreras no aparecen en la entrevista, sino mucho antes. A lo largo de esta investigación, se ha observado que persisten miedos y reticencias frente a la contratación de perfiles con discapacidad en los equipos que forman parte del proceso de selección, tanto en recursos humanos como en posiciones de liderazgo.

Principales miedos de los equipos de selección:

- Preocupaciones por el rendimiento y la productividad
- Desconfianza sobre la autonomía o las capacidades
- Dudas sobre la gestión de adaptaciones o ajustes razonables



El desconocimiento, derivado de sesgos y prejuicios, puede resultar en decisiones excluyentes, incluso cuando las personas candidatas con discapacidad cumplen con los requisitos del puesto. Incluso puede influir en el diseño del puesto en cuestión y del mismo proceso de selección, que se suelen construir con un perfil normativo en mente.

¡A retos, soluciones! Estas decisiones, derivadas también de la inseguridad jurídica y falta de conocimiento del marco legal, generan dudas y un exceso de precaución que puede mitigarse con el acompañamiento adecuado de equipos especializados que aporten seguridad técnica. También resulta crucial la formación y sensibilización a las personas que participan en procesos de selección (recursos humanos, hiring managers...) con herramientas para una selección y entrevistas inclusivas.

Proactividad y anticipación: las claves del éxito

El 75% de las empresas considera la anticipación de ajustes razonables y adaptaciones al puesto de trabajo como uno de los mayores retos. A lo largo de este estudio, se ha observado que en muchos casos estos cambios se abordan forma reactiva, cuando la persona candidata lo solicita explícitamente, y sin criterios claros.

Esta ausencia de anticipación puede generar incomodidad, exposición innecesaria y desigualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, neurodivergentes y/o con problemas de salud mental.

¡A retos, soluciones! Para garantizar la equidad e inclusión, la incorporación de ajustes razonables debe formar parte de un diseño proactivo, estandarizado y universal, asegurando la accesibilidad universal. En este contexto, puede resultar útil realizar un análisis recurrente de los puestos de trabajo y las posibilidades de adaptaciones para evaluar el encaje de personas con diferentes tipos de discapacidad en la organización de manera proactiva.

3.2. Selección y contratación: del miedo a la oportunidad

La entrevista como carta de presentación

En las entrevistas, la inclusión deja de ser un plan estratégico para convertirse en una experiencia tangible para la persona candidata. La forma en que se evalúa, se pregunta, se interpreta y se decide determina si la organización confirma su compromiso o reproduce barreras estructurales.

No es casualidad que **1 de cada 2 personas trabajadoras con discapacidad consideran haber sufrido discriminación en la entrevista de trabajo** (Eurofirms Foundation, Inclusión y empleo, Más allá de la etiqueta, 2026).

Esto convierte la selección en un filtro determinante que puede reforzar desigualdades existentes o, por el contrario, una oportunidad para actuar como palanca de transformación cultural.

Sin duda, la falta de una mirada inclusiva y libre de sesgos, unida a la ausencia de competencias específicas a la hora de conducir entrevistas con personas con discapacidad, puede distorsionar la valoración del perfil. Esto genera falsos negativos: se concluye erróneamente que la persona no encaja, no por su talento o capacidades, sino por prejuicios o interpretaciones incorrectas de la interacción.

¡A retos, soluciones! El paso a paso para una entrevista inclusiva:

Agenda



- Pregunta por qué medio prefiere realizar la entrevista
- Anticipa el formato, dinámica, test y entorno

Bienvenida



- Destaca el compromiso con la inclusión
- Sé consciente de tus sesgos
- Flexibiliza expectativas

Exploración



- Derecho a no desvelar la discapacidad
- Si indicado en CV, se puede preguntar sobre los ajustes razonables

Cierre



- Anticipa qué esperar de los siguientes pasos
- Provee feedback

Consejo: Evita evaluar según normas sociales rígidas de comunicación, presencia o interacción esperadas en un perfil normativo (mirar a los ojos, fluidez verbal, rapidez en las respuestas, expresión de las emociones...). Si se consideran como decisorios sin ser requisitos específicos para desempeñar correctamente el trabajo, se excluyen perfiles diversos, reduciendo así la igualdad de oportunidades.

Del miedo a la oportunidad

En Eurofirms Foundation afirmamos que cumplir con la LGD es convertir un imperativo legal en una oportunidad. La contratación inclusiva no solo evita sanciones: impulsa equipos más diversos, reduce riesgos reputacionales y refuerza la sostenibilidad de la organización.

En la fase de contratación se decide si la organización finalmente consolida la inclusión de la discapacidad o no. Pero a veces la falta de información y formación en los equipos y mandos directos puede derivar en malentendidos, errores bienintencionados o incluso exclusiones involuntarias, por ejemplo:

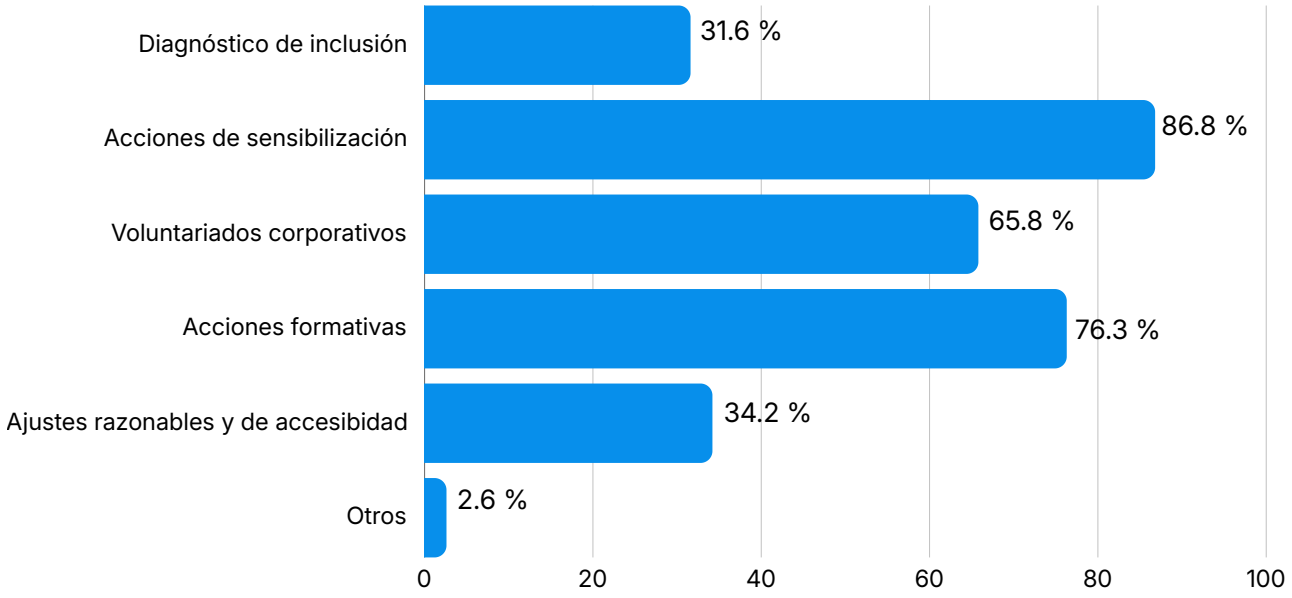
Resistencias a formalizar contratos de personas con discapacidad en **posiciones estratégicas o de liderazgo**, lo que refuerza techos de cristal y limita su progresión y desarrollo profesional.

Prácticas potencialmente discriminatorias como las **políticas +1**, en las que la persona contratada con discapacidad no computa en los indicadores del equipo. Aunque orientadas al cumplimiento normativo, estas decisiones pueden derivar en contrataciones simbólicas que no garantizan una inclusión real ni sostenible.

3.3. Onboarding: inclusión desde el primer día

La bienvenida a la organización es una etapa decisiva para la inclusión, el sentido de pertenencia y la fidelización del talento. Se trata de un momento clave para consolidar la inclusión y sentar las bases de una experiencia laboral positiva, equitativa y duradera. El onboarding marca la diferencia entre la integración y la inclusión real.

En este sentido, las organizaciones analizadas ya han desplegado diversas acciones que, integradas estratégicamente en el onboarding, contribuyen a consolidar una cultura inclusiva coherente y tangible desde el primer día:



Las acciones más implementadas son las de sensibilización y formación, seguidas de los voluntariados corporativos, cosa que permite preparar a los equipos y transmitir una cultura inclusiva desde el inicio.

Sin embargo, se observa una menor presencia de medidas estructurales como la realización del diagnóstico de inclusión o la implementación de ajustes razonables y medidas de accesibilidad, fundamentales para comprender la realidad de la organización y diseñar procesos que garanticen seguridad e inclusión desde el primer día para todas las personas.

Ausencia de accesibilidad universal

Solamente el 34,2% de las organizaciones analizadas ha implementado ajustes razonables y medidas de accesibilidad en su entorno laboral. Los procesos de acogida suelen ser homogéneos y no contemplan de forma sistemática la diversidad de necesidades, estilos de aprendizaje, formas de sociabilización y ritmos de adaptación.

Una falta de anticipación a las posibles adaptaciones al puesto o provisión de ajustes razonables puede llevar a la frustración de las nuevas incorporaciones y generar barreras y desigualdades. Además, como se ha observado anteriormente, las personas con discapacidad pueden evitar expresar sus necesidades por miedo al estigma, a ser percibidas como una carga o a posibles repercusiones en su desarrollo profesional, tanto durante el proceso de selección como una vez incorporadas en la plantilla de la organización.

Cuando la organización no estandariza la accesibilidad o no ofrece acompañamiento, aumenta la probabilidad de silencio y autoexclusión. Si no se prevén ajustes razonables ni adaptaciones al puesto de forma proactiva, se obliga a la persona a solicitar apoyo explícitamente, exponiéndose a situaciones de incomodidad o señalamiento, lo que puede afectar negativamente a su integración inicial.

¡A retos, soluciones! Para fomentar la inclusión desde el primer día, una medida co-diseñada entre las organizaciones participantes de este informe es elaborar un plan personalizado de aprendizaje (específico para cada posición y persona) para establecer retos y objetivos durante el onboarding: **objetivos 30/60/90**.

Consiste en evaluar el correcto desarrollo de cada persona a través de reuniones de seguimiento cada 30 días durante 3 meses para asegurar coherencia entre las expectativas de ambas partes y conseguir una incorporación inclusiva, ofreciendo espacios seguros en los que compartir de manera bidireccional.

Una comunicación interna y representación insuficientes

Un entorno inclusivo no se construye únicamente con procedimientos, sino también con un discurso interno coherente, transparente y honesto, y personas referentes que hagan de dicho discurso una realidad. La ausencia de dichos recursos puede generar desconfianza y soledad, así como limitar el sentimiento de seguridad y pertenencia.

¡A retos, soluciones! Identificar y visibilizar referentes, testimonios y casos de éxito de personas con discapacidad dentro y fuera de la organización ayuda a normalizar la discapacidad, así como reforzar la confianza y seguridad de los perfiles diversos para fomentar su inclusión y afloramiento.

Acompañamiento como medida de inclusión

Para fortalecer la cultura inclusiva desde el primer día, recomendamos incorporar recursos que acompañen y generen cercanía entre la persona recién llegada y la organización:

- Figuras de acompañamiento y mentoría (*buddy*, mentor/a), que facilitan la adaptación y la resolución de dudas.
- ERG (*Employee Resource Groups*) o grupos de afinidad vinculados a diferentes ejes de diversidad, que permiten compartir experiencias, generar comunidad y promover iniciativas.

Adaptar el entorno de forma proactiva e impulsar acciones de sensibilización y espacios de comunicación y conexión segura es indispensable para fomentar la inclusión y el afloramiento de la discapacidad dentro de la organización.

'A retos, soluciones! El desarrollo de la tecnología puede utilizarse como una herramienta para la eliminación de barreras de accesibilidad y velar por la igualdad de oportunidades. Una buena manera de mostrar el compromiso de la organización con la diversidad e inclusión es realizar la inversión en material y mobiliario accesible para las oficinas (sillas y ratones ergonómicos, gafas con subtítulos, teclados con colores, bastones con GPS...).

"Los primeros días en un nuevo trabajo no suelen ser fáciles para nadie. Desde mi experiencia, la inclusión real es responsabilidad de todo el equipo y empieza desde el primer día con pequeñas acciones cotidianas que marcan la diferencia."

Mar Figueres i Boronat, Consultora en diversidad e inclusión en Eurofirms Foundation.

Consejos para ser personas inclusivas

- Explica los códigos invisibles e informales de la organización (hora y lugar para tomar café, normas no escritas, consejos, valores y cultura tangibles...).
- Busca la proactividad. No esperes a que te pregunten, presta atención a sus necesidades, especialmente durante las primeras semanas.
- Fomenta la empatía, comprensión y escucha activa. Acepta que cada persona es única, evita encasillar y prejuzgar.
- Sé paciente, ayuda y felicita. Celebra los éxitos, tanto grandes como pequeños, y agradece el trabajo bien hecho.
- Facilita una red de colaboración. Busca puntos en común, presenta la persona al equipo y proporciona contactos internos de interés.

4. ¿Y ahora qué?

El camino hacia la inclusión no es lineal ni tiene final, sino que se trata de avanzar con una intención de mejora continua. Aun así, presentamos estos 5 primeros pasos que buscan sentar las bases de una inclusión real y sostenible dentro de la organización, yendo más allá del cumplimiento normativo e integrando la diversidad de forma transversal y estratégica, sin "empezar la casa por el tejado".

1. **Diagnóstico de entornos inclusivos.** Antes de empezar a realizar acciones, debemos conocer nuestra organización y sus necesidades para establecer una estrategia en diversidad e inclusión, una acción inicial esencial para saber qué dirección tomar y definir nuestra hoja de ruta hacia la inclusión.

2. **Diseño de una estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y procesos inclusivos.** Alineada con la misión y los valores de la organización para integrar la diversidad, la equidad y la inclusión en la toma de decisiones, los procesos internos y la oferta de servicios o productos. Esto implica revisar políticas y procedimientos clave (plan de igualdad, plan de diversidad, política de ajustes razonables, etcétera) para asegurar que la inclusión forma parte del funcionamiento cotidiano de la organización.

3. **Accesibilidad universal y comunicación inclusiva.** Esto incluye el diseño de contenidos claros, formatos accesibles y un uso del lenguaje que represente la diversidad y evite estigmatizaciones. Se trata de llevar el lenguaje inclusivo un paso más allá, garantizando que cualquier persona se sienta bienvenida, respetada, valorada y representada.

4. **Formación y sensibilización.** La capacitación de los equipos en materia de DEI es un elemento fundamental para generar cambios culturales sostenidos. A través de espacios formativos y de reflexión, se promueve la identificación de barreras, la reducción de sesgos inconscientes y el desarrollo de competencias para gestionar y liderar la diversidad de forma responsable.

5. **Alianzas y red para el impacto social.** Las alianzas con el tercer sector social son clave no solo para el cumplimiento legal, sino porque cuentan con personas expertas que pueden acompañar en estrategias de impacto social. Tejer redes facilita la sensibilización sobre diversidad y permite desarrollar proyectos que aborden retos complejos, como atraer talento cualificado con discapacidad.

"Para mí, la clave está en preguntarle al equipo qué necesita. Al final, la solución para crear un entorno inclusivo y seguro la tenemos dentro de nuestra organización, solo hace falta darle un espacio seguro en el que hablar sin miedo."

Mireia López Álvarez, Consultora en diversidad e inclusión de Eurofirms Foundation.

5. Caso de éxito: consolidando la cultura

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB)

TMB es la principal empresa operadora del transporte público de Barcelona y otros municipios limítrofes. Es una organización comprometida con el desarrollo sostenible y equitativo de la sociedad que, en tal sentido, trabaja en medidas concretas para asegurar la igualdad de oportunidades y la no discriminación, dirigidas tanto a su propia plantilla como a las personas que utilizan las redes de transporte público.

Desde hace ya varios años, colabora con Eurofirms Foundation en la campaña anual de sensibilización para el 3 de diciembre, Día Internacional de las Personas con Discapacidad, fomentando entornos y transportes públicos seguros, accesibles y respetuosos para todas las personas.

Internamente, entre otras iniciativas, y con el objetivo de atraer talento diverso, se incorporan cláusulas de accesibilidad universal en los procesos de selección ordinarios y se realizan periódicamente procesos específicos para personas con discapacidad intelectual.

Asimismo, se dispone de protocolos de reubicación, para garantizar la continuidad en la empresa de aquellas personas que adquieren una discapacidad a lo largo de su trayectoria laboral.

Destaca, además, un programa de prácticas dirigido a estudiantes con discapacidad, que por un lado facilita una experiencia en el mercado de trabajo y, a su vez, contribuye a sensibilizar a la plantilla entorno a otras realidades.

"En TMB trabajamos también para facilitar la movilidad de todas las personas, independientemente de sus circunstancias personales o sociales.

En mi opinión, la cultura inclusiva se construye implementando medidas concretas de gestión de la diversidad.

Por lo demás, y en atención a mi experiencia como persona con discapacidad, entiendo que la inclusión es un proceso que implica atravesar 3 estadios de percepción sobre la discapacidad: la compasión, la admiración y, finalmente, la normalización."

Raquel Díaz, Directora de Responsabilidad Social, Mujer y Diversidad en TMB.



6. La mirada experta

Este apartado recoge la mirada experta de **Sandra Alonso**, responsable del área social de Eurofirms Foundation. Sandra es psicóloga especializada en Recursos Humanos, con más de siete años de experiencia liderando proyectos de impacto social vinculados a la empleabilidad inclusiva. Como Social Leader impulsa y articula las acciones de impacto social de la entidad, con el objetivo de transformar el compromiso con la inclusión en oportunidades reales de empleo y cambio cultural en las organizaciones.

A través de su testimonio y visión práctica, profundizamos en qué deberían hacer las empresas para avanzar hacia entornos laborales más inclusivos, poniendo el foco en la corresponsabilidad organizacional y la necesidad de un cambio cultural sostenido. Sus aportaciones conectan el diagnóstico con la acción, ofreciendo claves concretas para transformar el compromiso en prácticas reales que impacten de forma positiva tanto en las personas como en las organizaciones.

Ante la creencia sesgada de las organizaciones de que no existe talento cualificado con discapacidad, ¿cuál crees que es el principal reto que impide a estos perfiles llegar a las organizaciones, antes incluso de entrar en el proceso de selección?
El principal reto no es la falta de talento, sino quién tiene la oportunidad de participar. Nos encontramos con muchas personas con discapacidad que ni siquiera llegan a intentarlo, no porque no estén preparadas, sino porque anticipan que la organización no es un entorno pensado para ellas.
Y esto tiene mucho que ver con señales concretas: el lenguaje de las ofertas, los requisitos que pedimos, si los canales son accesibles o no, o si el compromiso con la inclusión se comunica de forma clara. Cuando esas señales no están, aparece la autoexclusión. Por eso siempre decimos que la inclusión empieza antes del CV, en cómo una organización se muestra y en el espacio real que deja para la diversidad.

Muchas personas con discapacidad no tienen ni la oportunidad de llegar a la entrevista. ¿Cuáles son los principales sesgos que influyen en la decisión de los equipos de selección?
Uno de los sesgos más habituales es asociar discapacidad con límite, cuando en realidad lo que solemos tener son procesos y contextos mal diseñados. En muchos equipos siguen apareciendo miedos muy concretos: dudas sobre el rendimiento, sobre la autonomía o sobre cómo gestionar adaptaciones, especialmente cuando la discapacidad no es visible. Y eso, muchas veces sin darnos cuenta, nos lleva a decisiones demasiado conservadoras.

A esto se suma que seguimos evaluando desde modelos muy normativos: cómo se comunica una persona, cómo se expresa o si "encaja" en un determinado estilo. Cuando no cuestionamos estos marcos, descartamos talento válido sin haberlo evaluado realmente. Por eso insisto mucho en que la selección debería servir para descubrir potencial, no para confirmar ideas preconcebidas.

¿Cómo pueden las personas, con o sin discapacidad, "hackear" el CV para que realmente se valore su talento y no sus características personales?

Más que hablar de "hackear" el CV, creo que el reto está en cambiar un poco el foco. Cuando una candidatura pone en valor lo que una persona sabe hacer, lo que ha aportado y los resultados que ha conseguido, el talento se ve mucho mejor, más allá del formato o de trayectorias perfectas.

Ahora bien, este cambio no puede recaer solo en las personas candidatas. Las organizaciones también tenemos que revisar cómo leemos los CV y qué entendemos realmente por mérito o encaje. Cuando los procesos se centran en competencias reales y no en expectativas normativas, el talento deja de justificarse y empieza a mostrarse.

¿Qué estrategias pueden utilizar las organizaciones para convertirse un entornos realmente atractivos para e inclusivos con el talento diverso?

Las organizaciones más atractivas no son las que hacen más acciones, sino las que integran la inclusión de forma coherente y transversal. Esto implica revisar procesos, anticipar necesidades, garantizar accesibilidad y formar a los equipos, pero sobre todo alinear discurso y práctica.

La inclusión se vuelve real cuando se vive en la experiencia cotidiana de las personas. Cuando una organización demuestra, con hechos, que sabe adaptarse, escuchar y aprender, el talento diverso no solo se acerca: confía, se queda y crece. Y eso tiene un impacto directo en la sostenibilidad y la cultura de la empresa.

¿Qué papel juegan las entidades sociales en generar confianza y seguridad en las personas con discapacidad para acceder al mercado laboral?

Las entidades sociales jugamos, sobre todo, un papel de acompañamiento y confianza. Muchas personas con discapacidad llegan al mercado laboral después de haber vivido experiencias de rechazo o invisibilidad, y eso hace que se protejan. Nuestro trabajo empieza ahí: generando seguridad, ayudando a poner en valor su talento y creando espacios donde puedan mostrarse sin miedo.

Pero ese acompañamiento no es solo hacia las personas. También trabajamos muy de cerca con las organizaciones, aportando experiencia, conocimiento técnico y marco legal. Esa doble mirada, persona y empresa, es la que permite reducir miedos, anticipar barreras y transformar el cumplimiento normativo en una oportunidad real de impacto social y cambio cultural.

La inclusión no consiste en encajar a las personas en los sistemas, sino en diseñar sistemas capaces de acoger la diversidad real del talento.

7. Conclusiones

La presente investigación confirma que la inclusión del talento con discapacidad sigue siendo un **reto estructural y compartido** en el entorno laboral. Aunque el compromiso con la diversidad e inclusión avanza, persiste una brecha significativa entre la intención y la práctica. Esta brecha no deriva de una falta de voluntad, sino de **culturas, procesos y entornos que aún no han sido diseñados desde una lógica inclusiva** y que continúan reproduciendo sesgos y prejuicios históricos.

A lo largo del *People Journey*, las principales barreras se concentran en las primeras fases: **atracción, selección y contratación** – o, como se ha nombrado a lo largo de este informe, el *Candidate Journey* –, donde emergen sesgos, miedos y reticencias vinculados al desconocimiento sobre la discapacidad, especialmente la invisible. Se mantienen creencias sobre el rendimiento, la productividad y la complejidad de los ajustes razonables que condicionan decisiones, limitan oportunidades y estrechan el embudo de acceso al empleo para las personas con discapacidad. Esta falta de anticipación se combina con **procesos rígidos, escasa accesibilidad digital** y respuestas reactivas que generan desigualdades internas y dificultan la equidad e inclusión reales.

La fase de ***onboarding*** confirma esta tendencia: aunque es decisiva para el bienestar, la pertenencia y la fidelización del talento, sigue siendo una etapa poco trabajada desde la inclusión. La ausencia de comunicación interna coherente y transparente, de referentes visibles y de acompañamiento estructurado refuerza el silencio entorno a la discapacidad y dificulta la creación de entornos psicológicamente seguros donde las personas puedan expresarse tal y como son.

Paralelamente, el análisis muestra que muchas organizaciones concentran sus esfuerzos en acciones de sensibilización, formación y voluntariado, mientras que las **medidas estructurales** —diagnósticos, estandarización de ajustes razonables o mecanismos de seguimiento e indicadores de impacto— siguen teniendo menor presencia. Esto contribuye a que la sostenibilidad de las estrategias de inclusión dependa de voluntades individuales más que de estructuras consolidadas. No sorprende que el **75% de las empresas declare contar con presupuestos insuficientes** para implementar dichas acciones y que más de la mitad reconozca la **ausencia de sistemas de medición** que permitan evaluar el progreso y el impacto real de la inclusión.

A todo ello se suman **factores externos**, fuera del control de las organizaciones: tendencias de mercado (alta rotación de las nuevas generaciones), diferencias generacionales en expectativas laborales o la inestabilidad sociopolítica. Estos elementos representan desafíos reales que influyen y deben considerarse a la hora de idear la estrategia y cultura corporativas.

Ante este escenario, el camino hacia una inclusión real y sostenible exige avanzar más allá del mero cumplimiento normativo. Implica abordar la inclusión como un proceso de transformación cultural y de madurez organizacional, capaz de integrarse de manera transversal en la estrategia de personas y en las prácticas cotidianas. No existe un único camino ni soluciones universales, pero sí se identifican patrones comunes en las organizaciones que progresan: anticipar necesidades, institucionalizar adaptaciones, fomentar la accesibilidad universal, revisar con una visión crítica y de mejora continua el diseño de los procesos, y situar a la persona en el centro de cada decisión.

En definitiva, la inclusión del talento con discapacidad no fracasa por falta de talento ni de compromiso, sino por entornos que todavía no están preparados para acoger la diversidad en todas sus formas. Convertir el Candidate Journey en un recorrido accesible, seguro e inclusivo es una responsabilidad colectiva y una palanca clave para construir organizaciones más humanas, innovadoras y sostenibles. La inclusión no es un destino: es un proceso continuo que requiere esfuerzo, coherencia y voluntad real de transformación.



www.eurofirmsfoundation.org
info@fundacioneurofirms.org
972 18 10 10

