

GUÍA PARA LA CONTRATACIÓN  
INCLUSIVA DE MUJERES EN  
SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD

# PUERTAS QUE CAMBIAN VIDAS

¿Por qué contratar con  
perspectiva social?

En España, miles de mujeres jóvenes cargan sobre sus hombros una doble desigualdad: la de ser mujeres y la de enfrentar situaciones de vulnerabilidad social que dificultan su acceso a un empleo digno. Sin embargo, detrás de cada una de estas realidades hay talento, compromiso y un potencial transformador que a menudo permanece invisible para el mercado laboral.

Esta guía nace para cambiar esa mirada.

Desde la Fundació Maria Raventós, entidad con **75 años de trayectoria en acción social y acompañamiento integral a mujeres jóvenes**, acompañamos cada año a mujeres que buscan una oportunidad para construir un futuro estable —muchas de ellas madres, migrantes o con trayectorias vitales complejas—.

Nuestra **experiencia acumulada en procesos de empoderamiento, formación e inserción sociolaboral** nos ha permitido ver de cerca cómo un empleo de calidad puede transformar no solo una vida, sino también la de sus hijos e hijas.

Asimismo, hemos comprobado cómo las empresas que apuestan por la inclusión **fortalecen su cultura, su propósito y su competitividad**, creando entornos laborales más humanos, diversos y sostenibles.

Por eso, esta guía no es un documento teórico: es una **herramienta práctica para empresas, equipos de RR.HH. y comités directivos** que quieran avanzar hacia modelos de contratación inclusiva, sostenible y alineada con la igualdad de oportunidades.

Aquí encontrarás:

- Evidencia sólida sobre el valor empresarial y social de contratar mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- Principios de gestión del talento con perspectiva inclusiva.
- Herramientas directamente aplicables: fichas, plantillas y checklists.
- Propuestas concretas para crear alianzas con el tercer sector.
- Indicadores y métricas para medir impacto y comunicarlo en clave ESG y ODS.

Creemos firmemente que la inclusión no es solo una responsabilidad social: **es una decisión estratégica** que impulsa innovación, compromiso y sostenibilidad en las organizaciones. Cada puerta que se abre transforma dos vidas: la de la mujer que obtiene la oportunidad y la de la empresa que decide ofrecérsela.

Te invitamos a abrir esa puerta.

**Fundació Maria Raventós**

Barcelona, 2025



## Puertas que cambian vidas

---

### 1. EL RETO: UNA REALIDAD QUE NO PODEMOS IGNORAR

La inclusión laboral de mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad no es solo una cuestión ética. Es un desafío estructural que condiciona la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad de innovación de las empresas en España. Comprender este reto es el primer paso para actuar con responsabilidad, estrategia y conocimiento.

A continuación, presentamos una radiografía clara, basada en datos oficiales y en el análisis interseccional que aportan las principales instituciones nacionales e internacionales.

---

## 1.1 Una realidad marcada por desigualdades estructurales

En España, las mujeres jóvenes (16–29 años) siguen enfrentando mayores obstáculos para acceder y mantenerse en un empleo digno. La evidencia demuestra que no es una cuestión de capacidad, sino de condiciones del mercado laboral:

- La tasa de paro de las mujeres jóvenes continúa siendo superior a la de los hombres de la misma edad.
- Más del 70 % de la parcialidad involuntaria la asumen mujeres, mayoritariamente jóvenes y con responsabilidades de cuidados.
- Persisten brechas de empleo, de calidad contractual y de acceso a jornadas completas que condicionan sus trayectorias profesionales.

Los datos del SEPE y del MITES confirman que las mujeres continúan ocupando, de forma desproporcionada, sectores feminizados y precarizados como cuidados, hostelería y comercio. La falta de estabilidad, las jornadas irregulares y la ausencia de redes de apoyo dificultan la consolidación de un proyecto laboral estable y digno.

---

## 1.2 Doble y triple vulnerabilidad: la interseccionalidad importa

La vulnerabilidad no es homogénea. Las mujeres jóvenes que acompañamos desde la Fundació Maria Raventós suelen enfrentar varias formas de desigualdad simultáneamente:

- Maternidad temprana o monoparentalidad, con dificultades severas de conciliación.
- Migración reciente y ausencia de redes familiares de apoyo.
- Historial de violencia de género, que deja brechas laborales prolongadas y necesidad de entornos de trabajo seguros.
- Baja cualificación y trayectorias educativas interrumpidas.
- Inestabilidad habitacional o económica, que amplifica la urgencia por acceder a un empleo.

Los informes de Fundación Adecco y EAPN muestran que estas mujeres están sobrerrepresentadas en situaciones de pobreza persistente, precariedad y desempleo de larga duración. A menudo, la falta de oportunidades laborales reproduce ciclos de exclusión intergeneracional.

Este enfoque interseccional es clave: no es una vulnerabilidad, son varias superpuestas, y las empresas que deseen avanzar en inclusión deben comprender esta complejidad para diseñar prácticas adaptadas y sostenibles.

---

### 1.3 El peso invisible de los cuidados

La dimensión del cuidado sigue siendo una barrera estructural y uno de los factores que más condicionan la participación laboral de las mujeres. Los datos europeos del EIGE y los nacionales del MITES coinciden en que:

- Las mujeres realizan la mayor parte del cuidado no remunerado.
- Las jóvenes madres se enfrentan a tasas muy superiores de interrupción laboral.
- La disponibilidad horaria rígida y los turnos imprevisibles excluyen de facto a quienes no cuentan con redes de apoyo.

Para una joven sin red familiar, la falta de conciliación no es un obstáculo puntual: es un muro que la separa del empleo formal.

Por ello, la flexibilidad razonable y los horarios compatibles no son concesiones, sino condiciones básicas para garantizar igualdad de oportunidades.

---

### 1.4 Sesgos y barreras invisibles en los procesos de selección

A pesar de los avances normativos, numerosos estudios (CIPD, Equal4Europe, ILO) identifican que persisten sesgos que penalizan especialmente a las mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad:

- Penalización de lagunas laborales vinculadas a maternidad, violencia o situaciones migratorias.
- Estereotipos sobre disponibilidad, fiabilidad o compromiso.
- Requisitos excesivos o innecesarios (experiencia, titulaciones, carnet de conducir).
- Valoración subjetiva basada en afinidad, imagen o expectativas sobre “trayectorias lineales”.

Estos sesgos —muchas veces inconscientes— tienen efectos muy reales: excluyen talento antes de que pueda demostrar sus competencias.

Un proceso de selección poco inclusivo puede convertirse en una barrera más potente que cualquier currículum.

---

## 1.5 Coste social y económico de la exclusión

La exclusión laboral de las mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad tiene un impacto profundo:

- Aumenta las tasas de pobreza infantil, afectando directamente el bienestar y el desarrollo de sus hijos e hijas.
- Reduce la autonomía económica y la capacidad de construir proyectos vitales sostenibles.
- Incrementa el riesgo de vivir situaciones de violencia, dependencia o inestabilidad vital.
- Genera costes sociales para el Estado y para el tejido productivo: menor participación laboral, mayor rotación, pérdida de talento y menos innovación.

Frente a esto, el empleo digno es el principal factor de protección y autonomía, especialmente para mujeres jóvenes madres o supervivientes de violencia (Adecco, ILO).

---

## 1.6 Una oportunidad estratégica para las empresas

Aunque el reto es significativo, también lo es la oportunidad.

El contexto actual —marcado por la transición hacia modelos empresariales sostenibles, la presión normativa en ESG y la necesidad de atraer talento diverso— abre una ventana estratégica para las compañías.

Contratar mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad ofrece beneficios claros:

- Acceso a talento motivado y comprometido.
- Mejora de clima interno y cohesión de equipos.
- Contribución directa a ODS 5, 8, 10 y 17.
- Refuerzo reputacional y cumplimiento ESG.
- Reducción de rotación en puestos de alta demanda operativa.

El reto, por tanto, no consiste en “crear oportunidades”, sino en eliminar las barreras que impiden que estas mujeres accedan al talento que ya tienen.



**Puertas que  
cambian vidas**

---

**2. HISTORIAS QUE  
INSPIRAN**

Las transformaciones más profundas no nacen de los datos, sino de las personas. Las historias de mujeres jóvenes que han encontrado una oportunidad laboral —y de las empresas que se la han ofrecido— demuestran que la inclusión no es solo posible: es valiosa, humana y rentable.

Este capítulo presenta relatos breves que reflejan los aprendizajes clave de la Fundació Maria Raventós y de las entidades y fuentes analizadas. Su propósito es inspirar, mostrar ejemplos reales y acercar a las empresas a la dimensión humana del empleo inclusivo.

## 2.1 Lo que ocurre cuando se abre una puerta

### La historia de Amina: de sobrevivir a proyectar futuro

Amina llegó a España con 19 años. Madre de un niño pequeño, sola y sin red familiar, encadenó trabajos informales que no le permitían estabilizarse. Las entrevistas laborales eran un “no” repetido: por su acento, su edad, su maternidad o su falta de experiencia formal. Cuando accedió a un empleo de limpieza en una empresa comprometida con la inclusión, todo cambió:

- asumió tareas progresivamente;
- aumentó su autonomía económica;
- se incorporó a un turno compatible con su hijo;
- mejoró su autoestima y su proyecto de vida.

La supervisora de la empresa lo resume así: **«Si no miras solo el currículum, sino la motivación, descubres talento donde nadie lo había querido mirar».**

### La historia de Lucía: romper el círculo de la violencia

Lucía, 23 años, había vivido violencia de género. Tenía miedo, baja confianza y lagunas laborales que solían cerrarle puertas. Una empresa del sector logístico decidió evaluar por competencias y ofrecerle un puesto operativo. Con un onboarding adaptado, un rol de acompañamiento interno y horarios estables logró permanecer, crecer y reconectar con su autonomía.

Hoy dice: **«El trabajo no me salvó solo a mí. Salvó la vida de mi hija».**

Este es uno de los impactos más potentes que constatan los estudios revisados: **un empleo digno rompe ciclos intergeneracionales de pobreza y de violencia.**

### La historia de Sofía: cuando la flexibilidad sí importa

Sofía es una joven madre que dejó los estudios al quedarse embarazada. Tenía motivación, habilidades sociales y muchas ganas de trabajar, pero ningún empleo permitía conciliar con el horario de la guardería.

Gracias a una empresa de atención al cliente que ofrecía jornadas adaptadas, turnos estables y formación inicial, Sofía accedió a su primer empleo formal.

Tras un año comenta:

**«Por fin alguien confió en mí sin preguntarme quién me cuida al niño, sino qué necesitaba para trabajar bien».**

Este aprendizaje es clave: **la flexibilidad razonable no es un privilegio, es una condición para la igualdad de oportunidades.**

---

## 2.2 Historias desde las empresas: qué dicen quienes ya han apostado por la inclusión

Las empresas que implementan prácticas inclusivas coinciden en varios elementos:

### **«Ha mejorado la cohesión del equipo» – Empresa de logística**

La incorporación de mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad, bien acompañadas por el tercer sector, ha reducido la rotación y aumentado el clima de colaboración interna. Los responsables destacan que estas trabajadoras aportan:

- compromiso;
- disposición a aprender;
- sentido de responsabilidad;
- fidelidad a la empresa.

### **«El acompañamiento externo marca la diferencia» – Empresa de servicios**

Contar con una entidad como la Fundació Maria Raventós permitió gestionar expectativas, resolver dudas, acompañar el proceso y prevenir riesgos. El director de RR.HH. señala:

**«No solo contratamos a una persona; construimos una alianza que nos hizo mejores como organización».**

### **«Es una inversión ESG con retorno real» – Empresa del sector retail**

La empresa integró la contratación inclusiva en su estrategia ESG y ODS. Tras un año, el equipo directivo reporta:

- mejoras reputacionales;
  - refuerzo del propósito corporativo;
  - conexión con clientela más sensible a la sostenibilidad social;
  - impacto positivo en rotación y desempeño.
- 

## 2.3 Tres aprendizajes que deberían inspirar a cualquier empresa

### 1. El talento no desaparece: se oculta tras barreras estructurales

Estas mujeres no necesitan “capacitaciones infinitas”: necesitan **condiciones que no las excluyan**.

### 2. La inclusión funciona cuando es corresponsable

Cuando empresa y tercer sector trabajan juntos, la contratación es más estable, más humana y más eficiente.

### 3. Una oportunidad laboral transforma dos vidas

La de la mujer que accede a un empleo, y la de la empresa que aprende a gestionar talento desde una cultura más ética, diversa y sostenible.

---

## 2.4 ¿Por qué estas historias son relevantes para las empresas?

Porque muestran que la inclusión no es un acto idealista, sino una **decisión estratégica**:

- mejora la competitividad, según McKinsey y la Comisión Europea;
- reduce desigualdades estructurales y aporta valor social (MITES, SEPE, ODS 5, 8, 10, 17);
- genera fidelización y reduce la rotación en sectores con alta demanda operativa;
- fortalece la cultura organizacional y la reputación corporativa;
- aporta sentido al trabajo de los equipos y al liderazgo.

Las historias humanizan los datos y recuerdan algo esencial: **La empresa que abre una puerta inclusiva no solo transforma vidas; se transforma a sí misma.**



**Puertas que  
cambian vidas**

---

**3. POR QUÉ  
CONTRATARLAS: EL  
VALOR QUE APORTAN**

Contratar mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad no es una acción asistencial ni una medida filantrópica. Es una **decisión estratégica** que potencia el rendimiento, la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones.

Los datos de organismos internacionales (ILO, Comisión Europea), consultoras de referencia (McKinsey) y estudios de diversidad laboral coinciden: **las empresas con equipos diversos e inclusivos obtienen mejores resultados, innovan más y se adaptan mejor a contextos complejos.**

Este capítulo presenta una argumentación sólida y pragmática dirigida a responsables de RR.HH., equipos directivos y áreas de sostenibilidad y ESG.

---

### 3.1 Valor humano y profesional: talento que a menudo permanece invisible

La experiencia de la Fundació Maria Raventós y de múltiples entidades de inserción confirma que estas mujeres aportan cualidades especialmente valiosas en entornos laborales exigentes:

#### **Compromiso y sentido de responsabilidad**

Su motivación por acceder a un empleo digno suele traducirse en:

- alta implicación;
- esfuerzo sostenido;
- disposición a aprender.

#### **Resiliencia y capacidad de adaptación**

Las trayectorias vitales marcadas por obstáculos generan competencias transversales esenciales:

- gestión del cambio;
- resolución de problemas;
- autocontrol emocional;
- perseverancia.

#### **Fidelidad y estabilidad**

Cuando la oportunidad es real y las condiciones son adecuadas:

- la rotación se reduce,
- aumenta la permanencia,
- se incrementa la confianza mutua.

Para muchas empresas, estos atributos responden a necesidades muy concretas: estabilizar equipos, mejorar el clima laboral y reducir los costes asociados a altas tasas de rotación.

---

## 3.2 Valor operativo: equipos más sólidos y menor rotación

Numerosas empresas identifican beneficios operativos directos:

### Reducción del absentismo y la rotación

Cuando los procesos de selección, la incorporación y los horarios se adaptan con criterios inclusivos, estas mujeres muestran altos niveles de permanencia. En sectores como logística, atención al cliente, limpieza o retail, donde la rotación es históricamente elevada, este aporte es especialmente significativo.

### Mejora del clima laboral

El testimonio de empresas colaboradoras indica que la entrada de perfiles motivados y acompañados:

- refuerza la cohesión del equipo,
- reduce tensiones internas,
- impulsa dinámicas de apoyo y cuidado mutuo.

### Aprendizaje rápido y polivalencia

Muchos puestos accesibles para este colectivo requieren habilidades que estas mujeres asimilan con facilidad: trato con personas, atención al detalle, tareas repetitivas, gestión de flujos, comunicación y trabajo en equipo.

---

## 3.3 Valor estratégico: diversidad que impulsa innovación y competitividad

La evidencia internacional es clara: **la diversidad no solo mejora la reputación, sino que incrementa la rentabilidad y la capacidad de innovación.**

Según McKinsey, las empresas con mayor diversidad de género en sus equipos directivos tienen:

- más probabilidad de superar la rentabilidad media del sector;
- mejores procesos de innovación;
- mayor capacidad para atraer y retener talento.

Organismos como la ILO y la Comisión Europea también confirman que los equipos diversos:

- detectan mejor las necesidades de clientela diversa,
- toman decisiones más completas,
- se adaptan mejor a entornos cambiantes.

Incorporar mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad no es solo un gesto social: **es abrir la puerta a una perspectiva fresca, creativa y resiliente que enriquece profundamente los equipos.**

---

### 3.4 Valor ESG: un impacto visible y reportable

La contratación inclusiva contribuye directamente a los marcos de sostenibilidad más relevantes:

#### **ODS 5 – Igualdad de género**

Promueve la participación laboral de mujeres jóvenes que enfrentan discriminaciones acumuladas.

#### **ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico**

Garantiza empleo digno y contribuye a la creación de valor económico sostenible.

#### **ODS 10 – Reducción de desigualdades**

Actúa sobre uno de los factores clave de exclusión: el acceso al empleo.

#### **ODS 17 – Alianzas para lograr los objetivos**

Promueve colaboraciones estratégicas entre empresas y entidades del tercer sector.

#### **ESG – Dimensión Social (S) y Gobernanza (G)**

La nueva normativa europea (Directiva CSRD) exige métricas verificables de impacto social. La contratación inclusiva es una acción fácil de reportar, documentar y comunicar, y que refuerza la reputación corporativa.

En un entorno empresarial donde la responsabilidad social deja de ser opcional, estas contrataciones se convierten en un **indicador claro de compromiso real.**

---

## 3.5 Valor social: un impacto que trasciende a la empresa

El empleo no solo transforma la vida de una mujer. Transforma la de sus hijos e hijas, su bienestar, su salud mental y su proyecto vital.

### Impacto en la infancia y en las familias

La evidencia es contundente:

- cuando una mujer accede a un empleo digno, mejora la estabilidad de toda la unidad familiar;
- se reduce el riesgo de pobreza infantil;
- aumenta la escolarización y bienestar de los menores a su cargo.

### Ruptura de ciclos de exclusión

Cada contrato es una puerta de salida de la precariedad, de la violencia y de la dependencia económica.

### Cohesión social y reducción de desigualdades

Las empresas que contratan desde la inclusión contribuyen directamente al desarrollo social y al bienestar colectivo.

---

## 3.6 Un círculo virtuoso de beneficios

La contratación inclusiva genera un **triple retorno**:

1. **Retorno para la empresa:** talento comprometido, menor rotación, mejor clima, valor ESG.
2. **Retorno para la trabajadora:** autonomía, seguridad, proyecto de vida, ruptura del ciclo de exclusión.
3. **Retorno para la sociedad:** igualdad, cohesión social, mejora de oportunidades para la infancia.

Por eso decimos que **abrir una puerta transforma dos vidas**: la de la mujer que recibe la oportunidad y la de la empresa que decide ofrecerla.

A close-up photograph of a person's hand touching a wooden door handle. The hand is positioned on the left side of the frame, with fingers resting on the handle. The door is made of dark wood and has a silver-colored handle. The background is blurred, showing warm, golden light. A large, semi-transparent orange shape overlaps the right side of the image, serving as a background for the text.

**Puertas que  
cambian vidas**

---

**4. MARCO  
CONCEPTUAL Y  
PRINCIPIOS DE  
CONTRATACIÓN  
INCLUSIVA**

La contratación inclusiva no es únicamente una práctica de responsabilidad social. Es un enfoque avanzado de gestión del talento que permite identificar, atraer y retener perfiles infrarrepresentados, garantizando igualdad de oportunidades y fortaleciendo la competitividad empresarial.

Este marco conceptual sintetiza la evidencia internacional (ILO, Comisión Europea, CIPD, Equal4Europe) y la experiencia práctica de la Fundació Maria Raventós en el acompañamiento a mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad.

---

## 4.1 ¿Qué entendemos por contratación inclusiva?

Es un enfoque de gestión del talento que **elimina barreras, reduce sesgos y adapta los procesos laborales** para que todas las personas —independientemente de su género, edad, origen, situación social o trayectoria vital— puedan acceder a oportunidades en igualdad de condiciones.

La contratación inclusiva implica cinco elementos clave:

1. **Acceder a talento diverso** que tradicionalmente queda fuera de los procesos de selección.
  2. **Detectar competencias transferibles** más allá del currículum formal.
  3. **Eliminar sesgos** que afectan especialmente a mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad.
  4. **Ofrecer condiciones laborales inclusivas**, especialmente en materia de conciliación.
  5. **Asegurar acompañamiento y sostenibilidad**, tanto para la empresa como para la trabajadora.
- 

## 4.2 Por qué es necesario un enfoque inclusivo: las barreras que lo justifican

Las mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad se enfrentan a barreras estructurales que el mercado laboral, si no se adapta, reproduce:

### Barreras personales y sociales

- Red de apoyo limitada o inexistente.
- Maternidad temprana y corresponsabilidad desigual en cuidados.
- Trayectorias educativas fragmentadas.

- Experiencias de violencia o migración.

### Barreras laborales

- Falta de experiencias formales reconocidas.
- Estadísticas de rotación que penalizan a los sectores feminizados.
- Dificultades para acceder a horarios compatibles.

### Barreras procedimentales (sesgos de RR.HH.)

- Requisitos excesivos o no esenciales.
- Entrevistas basadas en afinidades personales.
- Penalización de lagunas laborales relacionadas con maternidad o violencia.
- Falta de diversidad en los equipos de selección.

La contratación inclusiva se diseña **precisamente para desactivar estas barreras** y garantizar una evaluación justa y basada en competencias reales.

---

## 4.3 Principios rectores de la contratación inclusiva

Una contratación inclusiva y sostenible se construye sobre estos **ocho principios**:

### 1. Igualdad de oportunidades como premisa básica

Todas las personas deben poder acceder a un empleo sin que su situación vital, familiar o social las excluya automáticamente. Este principio está alineado con la ILO y la Estrategia Española de RSE.

### 2. Perspectiva de género e interseccionalidad

Las mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad no enfrentan una sola barrera, sino varias superpuestas.

La empresa debe comprender cómo influyen:

- género,
- edad,
- maternidad,
- origen,

- situación administrativa,
- experiencias de violencia,
- nivel socioeconómico.

Un enfoque interseccional permite diseñar procesos más ajustados y justos.

### 3. Eliminación activa de los sesgos de selección

Los estudios del CIPD y Equal4Europe muestran que los sesgos inconscientes influyen más de lo que se reconoce. Para minimizarlos:

- utilizar entrevistas estructuradas;
- evaluar por competencias;
- diversificar los comités de selección;
- evitar preguntas intrusivas o penalizadoras de la maternidad;
- revisar la descripción de requisitos no esenciales.

### 4. Transparencia y claridad en los procesos de selección

Las candidatas deben conocer:

- los criterios de evaluación,
- el proceso de selección,
- los plazos,
- las condiciones del puesto.

La claridad reduce la ansiedad, aumenta la confianza y mejora la experiencia de incorporación.

### 5. Ajustes razonables y conciliación no penalizante

La contratación inclusiva no es posible sin condiciones laborales que permitan compatibilizar trabajo y vida personal, especialmente cuando hay menores a cargo.

Los ajustes razonables incluyen:

- turnos estables,
- previsión de horarios,
- flexibilidad moderada,
- apoyo para la formación inicial,
- adaptación de tareas en la fase de onboarding.

## 6. Acompañamiento interno y externo

Las alianzas con el tercer sector (como la Fundació Maria Raventós) incrementan el éxito de las contrataciones:

- preparan a la candidata,
- acompañan el proceso,
- median si aparecen dificultades,
- reducen tensión al equipo interno,
- sostienen la permanencia.

## 7. Desarrollo profesional y proyección real

La contratación inclusiva no debe quedarse en la entrada. Implica asegurar oportunidades de aprendizaje, mentoring, rotación y crecimiento, aunque sea incremental.

## 8. Cultura organizacional inclusiva y liderazgo responsable

Una contratación inclusiva sostenible requiere:

- líderes que entienden la diversidad como un valor,
- equipos formados en sesgos y perspectiva de género,
- canales de comunicación respetuosos,
- políticas internas alineadas con la inclusión y la corresponsabilidad.

Sin cultura inclusiva, la contratación se vuelve frágil y la retención disminuye.

---

## 4.4 Los tres ejes del modelo de contratación inclusiva

Basado en las mejores prácticas europeas y en la experiencia del tercer sector, el modelo se articula en **tres ejes operativos**:

### 1. Acceso inclusivo

- Búsqueda de talento a través de entidades sociales.
- Ofertas sin requisitos innecesarios.
- Lenguaje inclusivo y accesible.
- Procesos que no penalizan lagunas laborales.

### 2. Selección inclusiva

- Entrevistas estructuradas.
- Evaluación por competencias y no solo por experiencia previa.
- Comités diversos.
- Feedback transparente.
- Protección frente a sesgos que afectan a mujeres jóvenes madres, migrantes o con antecedentes de violencia.

### 3. Permanencia inclusiva

- Acompañamiento inicial.
- Onboarding progresivo.
- Adaptaciones razonables.
- Seguimiento periódico.
- Formación continua.
- Canales de escucha interna.

---

## 4.5 Beneficios directos de aplicar este marco en la empresa

La aplicación práctica de este modelo aporta ventajas tangibles:

- mejora del clima laboral y cohesión;
- reducción de la rotación en puestos operativos;
- atracción de talento diverso y motivado;
- refuerzo del propósito corporativo y de la cultura ética;
- cumplimiento de compromisos ESG y ODS;
- contribución a la igualdad real entre hombres y mujeres.

Este marco conceptual permite que la contratación inclusiva sea **viable, estratégica y sostenible**, adaptada tanto a grandes empresas como a pymes y cooperativas de la economía social.



Puertas que  
cambian vidas

---

5. CÓMO HACERLO  
POSIBLE:  
DEL COMPROMISO  
A LA ACCIÓN

Adoptar un enfoque de contratación inclusiva no requiere reinventar los procesos de RR.HH. — requiere repensarlos— para que sean más equitativos, objetivos y sostenibles. Este capítulo traduce los principios conceptuales en pasos operativos, diseñados específicamente para empresas que desean avanzar hacia la inclusión laboral de mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad.

La estructura práctica se organiza en seis etapas clave: **identificación de puestos inclusivos, reclutamiento, selección, incorporación, condiciones laborales y desarrollo/retención**. Cada etapa incluye orientaciones concretas, criterios operativos y recomendaciones adaptadas a las necesidades reales del tejido empresarial.

---

## 5.1 Identificación de puestos inclusivos

La contratación inclusiva comienza antes de abrir un proceso de selección. La empresa debe identificar qué roles ofrecen condiciones adecuadas para garantizar una incorporación sostenible.

### Criterios para identificar puestos inclusivos

#### 1. Tareas enseñables

Funciones que puedan aprenderse mediante formación interna o mentoring inicial.

#### 2. Baja dependencia de titulaciones específicas

Priorizar puestos donde las competencias transversales sean más relevantes que la experiencia formal.

#### 3. Carga física o emocional razonable

Evitar roles con exigencias extremas en las primeras etapas.

#### 4. Horarios predecibles o adaptables

Especialmente relevante para mujeres con responsabilidades de cuidado.

#### 5. Trabajo en entornos no hostiles

Equipos donde la cultura sea colaborativa y exista apertura hacia la diversidad.

### Ejemplos de puestos inclusivos habituales

- Auxiliar de logística o almacén
- Personal de apoyo en limpieza o mantenimiento
- Operaria de empaquetado

- Atención al cliente no presencial
- Auxiliar administrativa en tareas simples
- Operaria de producción
- Auxiliar de cocina o comedor
- Personal de reposición en retail

**Recomendación:** validar esta identificación junto con una entidad social (como la Fundació Maria Raventós) permite anticipar ajustes y asegurar un encaje real.

---

## 5.2 Reclutamiento inclusivo

Una oferta de empleo puede abrir puertas... o cerrarlas. El reclutamiento inclusivo elimina barreras de entrada y amplía la captación de talento.

### Cómo redactar una oferta inclusiva

- Evitar requisitos no esenciales (“mínimo 2 años de experiencia”, “carnet de conducir”, “máxima disponibilidad”).
- Describir tareas de manera clara y concreta.
- Explicitar la posibilidad de formación inicial.
- Incorporar lenguaje inclusivo y respetuoso.
- Indicar de forma transparente el horario, las condiciones y el tipo de contrato.
- Añadir un mensaje explícito de acogida a la diversidad.

### Dónde publicar y cómo captar talento diverso

- Aliarse con entidades sociales especializadas.
- Difundir en plataformas accesibles y no solo en portales tradicionales.
- Promover la recomendación interna por parte de personal sensibilizado.
- Activar colaboraciones con servicios públicos de empleo o programas de inserción.

### Evitar prácticas excluyentes

- No pedir documentación no necesaria para la fase inicial.
- No descartar candidaturas por lagunas laborales.
- Valorar competencias transferibles (gestión del tiempo, resiliencia, organización).

---

## 5.3 Selección inclusiva

La selección es el momento más crítico para evitar sesgos y garantizar objetividad.

### Entrevistas estructuradas

Basadas en competencias, con preguntas estandarizadas como:

- “Cuéntame una situación en la que resolviste un problema concreto.”
- “¿Cómo organizas tu tiempo cuando tienes varias tareas?”
- “¿Qué apoyo crees que necesitarías en las primeras semanas?”

### Matrices de evaluación objetivas

Evaluar según competencias clave:

- colaboración,
- responsabilidad,
- aprendizaje,
- comunicación,
- adaptación.

**Evitar** valorar disponibilidad absoluta, movilidad o presentaciones “perfectas”, que penalizan a mujeres sin red de apoyo o con trayectorias vitales complejas.

### Comités diversos

Incluir perfiles de RR.HH., operaciones y, cuando sea posible, referentes formados en igualdad y no discriminación.

### Protección frente a sesgos

- No preguntar sobre hijos/as, custodia, estado civil o situaciones personales.
- No penalizar acentos, brechas formativas o nerviosismo.
- Prestar especial atención a sesgos hacia mujeres migrantes y madres jóvenes.

### Feedback claro y respetuoso

Indicar decisiones, plazos y motivos. La transparencia genera confianza y mejora la imagen de la empresa.

---

## 5.4 Incorporación y acompañamiento (onboarding inclusivo)

La primera experiencia laboral es determinante para la permanencia. Un onboarding inclusivo reduce estrés, aumenta la seguridad psicológica y mejora la productividad.

### Recomendaciones clave

**1. Sesión inicial clara y accesible**

Evitar tecnicismos y explicar derechos, deberes y estructura del equipo.

**2. Asignación de una persona referente interna**

Alguien que apoye dudas, acompañe y facilite integración.

**3. Inicio gradual**

Incorporar tareas progresivamente, evitando sobrecarga.

**4. Supervisión cercana pero no invasiva**

Acordar revisiones semanales o quincenales.

**5. Adaptación a contextos de vulnerabilidad**

Considerar situaciones de ansiedad, historia de violencia o falta de experiencia previa.

**6. Acompañamiento externo**

La entidad social puede mediar, resolver dudas y apoyar la estabilidad emocional.

---

## 5.5 Condiciones laborales inclusivas

Las condiciones laborales determinan la permanencia tanto o más que el proceso de selección.

### Elementos que favorecen la inclusión

- Horarios compatibles con cuidados (especialmente turnos estables).
- Flexibilidad razonable ante imprevistos de conciliación.
- Contratos que reduzcan la incertidumbre, aunque sean progresivos.
- Comunicación clara sobre descansos, turnos y expectativas de desempeño.
- Entornos seguros para mujeres que han vivido situaciones de violencia.

## Ajustes razonables

No implican coste elevado y tienen gran impacto:

- reorganización de turnos,
  - garantizar previsión horaria,
  - formación inicial adicional,
  - apoyo europeo en prevención de riesgos adaptado
- 

## 5.6 Desarrollo, formación y retención

La inclusión no termina en la contratación.

La sostenibilidad depende de las oportunidades de desarrollo profesional.

### Estrategias de desarrollo inclusivo

- Acceso a formación interna desde el primer mes.
- Itinerarios de crecimiento realistas (de auxiliar a operaria senior, de apoyo administrativo a recepcionista, etc.).
- Mentoring entre pares o con perfiles senior.
- Revisión de desempeño con enfoque de mejora (no de penalización).
- Reconocimiento explícito de logros y aprendizajes.

### Beneficios para la empresa

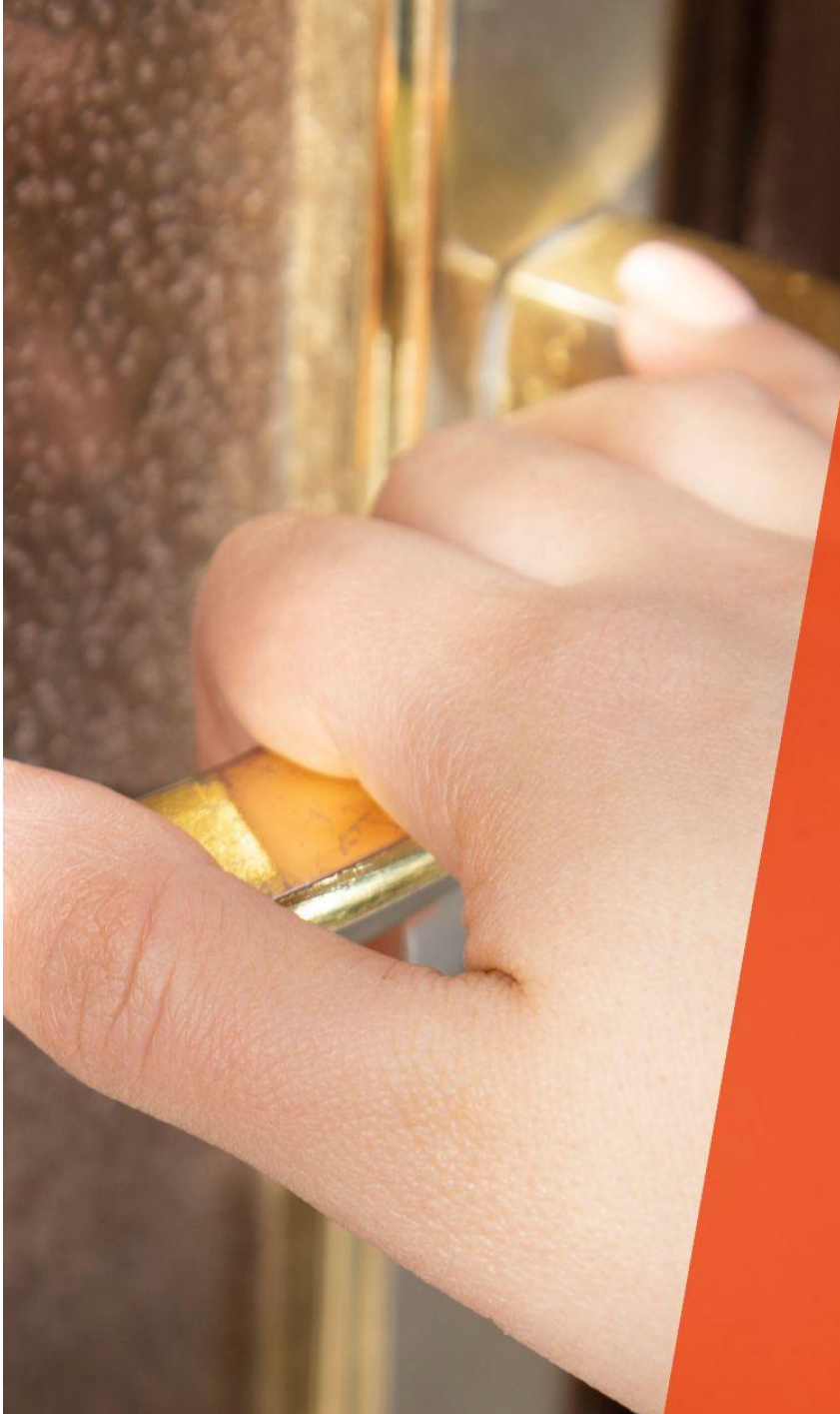
- Equipos más estables.
- Mayor compromiso.
- Reducción de costes asociados a rotación.
- Alineación con políticas de igualdad y ESG.
- Mejora del clima y de la cohesión.

---

## 5.7 Resumen operativo: lo que funciona

Las empresas que logran una inclusión sostenible tienen cinco denominadores comunes:

1. **Claridad en los puestos y expectativas.**
2. **Procesos de selección basados en competencias.**
3. **Onboarding con acompañamiento.**
4. **Flexibilidad razonable para conciliar.**
5. **Alianza estable con una entidad del tercer sector.**



**Puertas que  
cambian vidas**

---

**6. ALIANZAS  
ESTRATÉGICAS:  
EMPRESA +  
TERCER SECTOR**

La contratación inclusiva es mucho más eficaz y sostenible cuando se construye en alianza. Las empresas no tienen por qué abordar solas los retos que implica la inclusión laboral de mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad; el tercer sector aporta conocimiento profundo, acompañamiento especializado y una perspectiva social que complementa la capacidad empresarial.

Este capítulo presenta el modelo de colaboración que mejores resultados genera, así como los roles, beneficios y pautas operativas para construir una alianza de impacto con entidades sociales como la **Fundació Maria Raventós**.

---

## 6.1 ¿Por qué las alianzas funcionan?

La evidencia recogida en el documento base, en estudios europeos y en experiencias directas confirma que las alianzas empresa–tercer sector:

- **Reducen riesgos** en la incorporación y permanencia.
- **Aumentan la calidad de la contratación**, gracias a la preparación previa de las candidatas.
- **Ofrecen soporte emocional y técnico** a trabajadoras y empresas.
- **Mejoran la retención**, especialmente en los primeros meses, donde suele concentrarse la rotación.
- **Aportan criterios especializados** en igualdad de género, interseccionalidad y gestión de vulnerabilidades.
- **Refuerzan el propósito corporativo** y el compromiso ESG.

Las entidades sociales conocen las trayectorias, necesidades y potencial del colectivo. Las empresas conocen el puesto, la cultura y las expectativas. **Juntas, cierran la brecha entre talento y oportunidad.**

---

## 6.2 Rol del tercer sector: lo que aporta una entidad especializada

### 1. Selección y preparación de candidatas

Las entidades sociales:

- identifican perfiles preparados, motivados y adecuados al puesto,
- realizan formación previa,
- trabajan competencias transversales,

- generan expectativas realistas sobre la empresa.

## **2. Acompañamiento emocional y social**

Aportan soporte a la trabajadora en aspectos que las empresas no pueden abordar directamente:

- conciliación,
- estabilidad emocional,
- gestión de trámites,
- prevención de situaciones de riesgo (violencia, inestabilidad habitacional, etc.).

## **3. Mediación y comunicación**

Actúan como puente entre empresa y trabajadora, especialmente:

- en las primeras semanas de incorporación,
- ante conflictos, dudas o malentendidos,
- para facilitar adaptaciones razonables o reorganizaciones.

## **4. Formación y sensibilización a equipos internos**

Pueden formar a mandos y equipos en:

- igualdad y perspectiva de género,
- sesgos inconscientes,
- gestión inclusiva del talento,
- cultura del cuidado y liderazgo responsable.

## **5. Seguimiento continuo**

Realizan acompañamiento periódico, ajustado a las necesidades reales de cada caso.

---

## 6.3 Rol de la empresa: qué se espera de una organización comprometida

Para que la alianza sea eficaz, la empresa asume compromisos claros:

### 1. **Transparencia en las condiciones y expectativas**

Garantiza claridad sobre:

- tareas esenciales,
- horarios,
- exigencias físicas o técnicas,
- criterios de desempeño.

### 2. **Liderazgo inclusivo**

La empresa debe promover una cultura basada en:

- respeto,
- escucha,
- flexibilidad razonable,
- tolerancia al aprendizaje progresivo.

### 3. **Coordinación fluida con la entidad social**

Facilita reuniones, retroalimentación y comunicación abierta.

### 4. **Onboarding adaptado**

Implementa:

- planes de acogida claros,
- referentes internos,
- incorporación progresiva.

### 5. **Oportunidades de desarrollo**

Garantiza que la contratación no sea un gesto aislado, sino un punto de partida.

---

## 6.4 Tipos de alianzas posibles: modelos de colaboración

Las empresas pueden optar por distintos modelos según su tamaño, necesidades y cultura.

### 1. Alianza para un puesto concreto (modelo simple)

- La empresa identifica un puesto inclusivo.
- La entidad aporta candidatas y acompaña la incorporación. Ideal para PYMES o primeras experiencias.

### 2. Alianza para un programa anual de contrataciones (modelo ampliado)

Se establecen metas anuales (por ejemplo, 3–5 incorporaciones). Incluye seguimiento, formación interna y evaluación.

### 3. Alianza corporativa vinculada a ESG / RSC (modelo estratégico)

La inclusión se integra en la estrategia de sostenibilidad:

- forma parte del plan de igualdad,
- aparece en reporting ESG,
- se acompaña de indicadores y memorias anuales.

### 4. Alianza sectorial o territorial (modelo colectivo)

Varios actores —empresas, ayuntamientos, entidades sociales— se coordinan para generar empleo en sectores concretos (retail, logística, limpieza, restauración, cuidados).

---

## 6.5 Beneficios empresariales de una alianza bien estructurada

Una colaboración sostenida genera valor en cinco niveles:

### 1. Operativo

- Reducción de la rotación.
- Mayor estabilidad en los puestos de difícil cobertura.
- Mejor ajuste entre perfil y puesto.

## 2. Cultural

- Equipos más cohesionados y con sentido de propósito.
- Aprendizaje en diversidad y gestión inclusiva.

## 3. Reputacional

- Refuerzo de marca empleadora.
- Reconocimiento en sectores de RSC y economía social.
- Visibilidad positiva en medios y redes.

## 4. Normativo

- Cumplimiento de ODS, ESG, Directiva CSRD y planes de igualdad.
- Alineación con la Estrategia Española de Economía Social y de RSE.

## 5. Social

- Mejora de autonomía y bienestar de mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- Impacto directo en la infancia y en la cohesión social.

---

## 6.6 Cómo iniciar una alianza: pasos prácticos

### Paso 1 — Diagnóstico interno

Identificar puestos, departamentos sensibilizados y objetivos de diversidad.

### Paso 2 — Contacto con una entidad especializada

Buscar organizaciones con experiencia demostrada (como la Fundació Maria Raventós).

### Paso 3 — Acuerdo de colaboración

Establecer un marco sencillo que incluya:

- roles y responsabilidades,
- tiempos de acompañamiento,
- criterios de selección,
- canales de comunicación.

### Paso 4 — Puesta en marcha

Abrir el primer proceso de selección, coordinar el onboarding y activar el seguimiento conjunto.

#### **Paso 5 — Evaluación**

Tras tres meses, valorar aprendizajes, identificar mejoras y planificar futuras incorporaciones.

---

## **6.7 El valor diferencial de la Fundació Maria Raventós**

Como entidad especializada en la atención a mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad—madres, migrantes, supervivientes de violencia, sin red de apoyo— la Fundación aporta:

- conocimiento profundo del colectivo;
- acompañamiento emocional y social;
- experiencia en inserción laboral sostenible;
- metodologías con enfoque de género e interseccionalidad;
- vínculo con empresas comprometidas;
- capacidad para traducir historias de vida en talento profesional.

Su rol es facilitar que la empresa **abra la puerta**, de forma segura, acompañada y con impacto real.



**Puertas que  
cambian vidas**

---

**7. ARGUMENTOS  
CLAVE PARA  
CONVENCER AL  
COMITÉ DIRECTIVO**

Para que la contratación inclusiva se consolide, es imprescindible que el comité directivo comprenda su valor estratégico. Este capítulo ofrece las claves para influir en la toma de decisiones desde una perspectiva empresarial, mostrando la inclusión como una palanca de competitividad, sostenibilidad y resiliencia organizacional.

Los argumentos se estructuran en cuatro ejes: **económico, estratégico, ESG/ODS y reputacional/competitivo.**

---

## 7.1 Argumentos económicos: inversión con retorno real

Los datos internacionales (McKinsey, ILO, Comisión Europea) son contundentes: la diversidad y la inclusión no son costes, sino **factores determinantes de rentabilidad.**

### 1. Mejora del rendimiento y la productividad

Equipos diversos toman decisiones más rápidas y completas, lo que se traduce en mayor productividad y eficiencia operativa.

### 2. Reducción de la rotación y del coste de sustitución

La rotación es uno de los mayores gastos ocultos en sectores como logística, limpieza, restauración o retail.

La experiencia demuestra que las mujeres jóvenes contratadas desde alianzas con el tercer sector presentan:

- mayor permanencia,
- mayor compromiso,
- menor índice de abandono precoz.

Esto se traduce en ahorro directo en:

- contratación,
- formación,
- supervisión,
- productividad perdida.

### 3. Optimización de recursos humanos

El acompañamiento externo reduce la carga de trabajo interno de RR.HH., especialmente en:

- gestión de incidencias,

- seguimiento inicial,
- onboarding de colectivos en situación de vulnerabilidad.

#### **4. Creación de valor compartido**

Una contratación inclusiva bien planificada aporta beneficios simultáneos a empresa, trabajadora y sociedad: un modelo alineado con criterios de eficiencia, no únicamente de impacto social.

---

## **7.2 Argumentos estratégicos: competitividad, resiliencia y talento**

### **1. Acceso a talento motivado y comprometido**

En un contexto de escasez de personal en muchos sectores, la inclusión abre acceso a perfiles que no llegan a los canales tradicionales de selección pero que demuestran alta motivación y aprendizaje rápido.

### **2. Alineación con modelos de empresa del futuro**

Las tendencias globales —economía social, trabajo decente, ética empresarial, equidad en el empleo— promueven organizaciones:

- más diversas,
- más humanas,
- más innovadoras,
- más responsables.

### **3. Equipos más resilientes y creativos**

Las empresas con mayor diversidad ofrecen mejores soluciones a problemas complejos. La resiliencia y adaptabilidad de mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad—muchas con trayectorias donde la supervivencia, la gestión del cambio y la resolución de problemas han sido constantes— es un activo estratégico.

### **4. Reducción de riesgos laborales y reputacionales**

Una empresa que no integra perspectiva de género y diversidad se expone a:

- riesgo reputacional,

- dificultades para atraer talento,
- desalineación con nuevas normativas ESG,
- debilidades en su cadena de valor social.

La inclusión reduce estos riesgos y sitúa a la empresa en una posición más robusta.

---

## 7.3 Argumentos ESG y ODS: cumplimiento, reporting y legitimidad

Hoy no basta con tener valores: hay que demostrar resultados. La contratación inclusiva es una acción clara, verificable y reportable que impulsa los pilares ESG y los ODS.

### ESG — Dimensión Social (S)

La empresa puede demostrar:

- igualdad de oportunidades real,
- impacto social directo y medible,
- acceso inclusivo al empleo,
- diversidad en equipos operativos.

### ESG — Gobernanza (G)

Refuerza un modelo de liderazgo responsable, basado en la igualdad y en prácticas laborales éticas.

### ODS — Contribuciones directas

- **ODS 5 – Igualdad de género:** incorporación de mujeres jóvenes con barreras múltiples.
- **ODS 8 – Trabajo decente:** empleo digno, estable y con derechos.
- **ODS 10 – Reducción de desigualdades:** impacto sobre exclusión juvenil y pobreza femenina.
- **ODS 17 – Alianzas:** colaboración entre empresa y tercer sector.

### Cumplimiento normativo europeo (CSRD)

La Directiva CSRD exige a empresas grandes y medianas reportar datos de impacto social. La contratación inclusiva genera evidencias fácilmente documentables.

---

## 7.4 Argumentos culturales y reputacionales

### 1. Fortalecimiento de la marca empleadora

Las nuevas generaciones valoran:

- la diversidad,
- el propósito,
- el impacto social,
- la coherencia ética.

Una empresa con políticas inclusivas es más atractiva para talento joven.

### 2. Mejora del clima interno y cohesión de equipos

La inclusión favorece:

- entornos más humanos,
- relaciones basadas en la empatía,
- liderazgo más consciente,
- colaboración entre perfiles diversos.

### 3. Reconocimiento en el ámbito social y empresarial

Las empresas inclusivas destacan en:

- foros de RSC,
- redes empresariales,
- premios de igualdad y diversidad,
- narrativas corporativas con impacto.

### 4. Alineación con la economía social

La Estrategia Española de Economía Social 2023–2027 promueve modelos más justos e inclusivos.

Ser parte de este movimiento posiciona a la empresa como agente activo del cambio.

---

## 7.5 Cómo presentar estos argumentos al comité: recomendaciones

Para influir en la toma de decisiones:

### 1. Hablar en lenguaje de negocio

Conectar inclusión con:

- productividad,
- rotación,
- eficiencia,
- competitividad,
- cumplimiento normativo.

### 2. Presentar datos y casos reales

Las historias del Capítulo 2 son claves para sensibilizar al comité.

### 3. Proponer una acción piloto

Por ejemplo, incorporar 1–2 mujeres en puestos previamente identificados. Los pilotos reducen resistencia y demuestran resultados.

### 4. Presentar la alianza externa

Explicar que el acompañamiento del tercer sector reduce riesgos y facilita el éxito.

### 5. Integrarlo en los compromisos ESG y de igualdad

La contratación inclusiva puede formar parte del Plan de Igualdad, el Plan ESG, o la estrategia de sostenibilidad.

## 6. **Proyectar impacto y retorno**

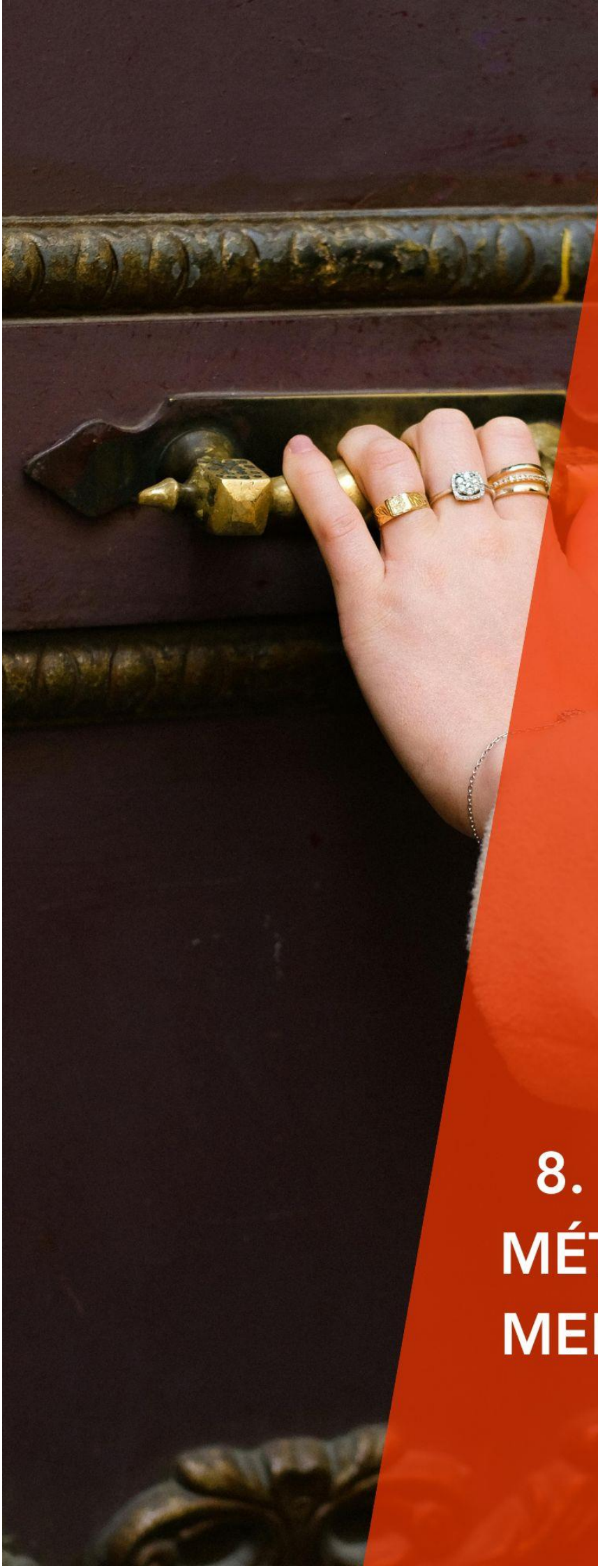
Anticipar métricas sencillas:

- permanencia a 3 meses,
  - reducción de rotación,
  - mejora del clima,
  - valor social generado.
- 

## 7.6 **Mensajes para convencer a la alta dirección**

A continuación, algunos mensajes breves, listos para usar en presentaciones o reuniones con el comité directivo:

- **“La inclusión no es un coste: es una inversión con retorno múltiple.”**
- **“Acceder a talento diverso es una respuesta estratégica a las dificultades de contratación en múltiples sectores.”**
- **“La contratación inclusiva refuerza nuestros compromisos ESG y nos prepara para el reporting futuro.”**
- **“Un contrato estable reduce la desigualdad y mejora nuestra reputación como empresa responsable.”**
- **“Podemos empezar con un piloto seguro, acompañado por una entidad experta, sin riesgos ni sobrecarga interna.”**
- **“La diversidad es un indicador de innovación: más perspectivas, mejores decisiones.”**



Puertas que  
cambian vidas

---

## 8. INDICADORES, MÉTRICAS Y CÓMO MEDIR EL IMPACTO

Medir el impacto es esencial para consolidar la contratación inclusiva dentro de las políticas de RR.HH., igualdad y sostenibilidad.

Este capítulo ofrece un sistema de métricas claro, práctico y adaptado al día a día de los departamentos de personas, para que las organizaciones puedan evaluar resultados, mejorar procesos y reportar avances en clave ESG y ODS.

Las métricas se organizan en cuatro dimensiones:

1. **Indicadores operativos (RR.HH.)**
2. **Indicadores de permanencia y desempeño**
3. **Indicadores de impacto social**
4. **Indicadores ESG y de reporting (incluyendo SROI)**

---

## 8.1 Indicadores operativos: lo que RR.HH. debe medir

Estos indicadores permiten evaluar la eficacia del proceso de selección e incorporación.

### Indicadores clave

- **N.º de candidaturas recibidas a través de entidades sociales.**
- **N.º de entrevistas realizadas por proceso.**
- **Tiempo medio de cobertura del puesto.**
- **N.º de contrataciones realizadas.**
- **% de candidatas que superan la entrevista estructurada.**
- **Ajuste entre perfil seleccionado y puesto (valoración interna de encaje).**

### Qué permiten demostrar

- eficiencia del proceso,
- calidad del reclutamiento inclusivo,
- alineación entre competencias y demandas del puesto,
- mejora en la diversidad del pool de candidaturas.

---

## 8.2 Indicadores de permanencia y desempeño

Son esenciales para demostrar que la contratación inclusiva es **estable y rentable**, especialmente frente a la rotación habitual de ciertos sectores.

### Indicadores de permanencia

- % de permanencia al mes 1, 3, 6 y 12.
- % de rotación temprana (primer trimestre).
- Motivos de baja (clasificados en categorías).

### Indicadores de desempeño

- Evaluación del desempeño a los 3 meses y 6 meses.
- Cumplimiento de objetivos de productividad o calidad.
- Feedback de la persona responsable o referente interno.
- Asistencia y puntualidad (con lectura no penalizante).

### Qué permiten demostrar

- sostenibilidad de la contratación,
- mejora operativa,
- reducción del coste de rotación,
- valor añadido en clima y productividad.

---

## 8.3 Indicadores de impacto social (interno y externo)

La contratación inclusiva tiene efectos que van más allá de la empresa. Estos indicadores permiten medir impacto social directo e indirecto.

### Impacto en la trabajadora

- Incremento de ingresos y estabilidad económica.
- Mejora de la autonomía personal.
- Regularización o mejora de situación administrativa (si aplica).

- Acceso a formación interna o externa.
- Mejora del bienestar emocional o reducción del estrés.

#### **Impacto en la familia**

- Mejora en la conciliación y en la organización del cuidado.
- Acceso de hijos e hijas a servicios (guardería, actividades, apoyo escolar).
- Reducción del riesgo de pobreza infantil.

#### **Impacto en la comunidad / sociedad**

- Reducción del riesgo de exclusión social.
- Inserción en economía formal versus informal.
- Ruptura del ciclo de dependencia o violencia.

Estos indicadores son especialmente útiles para reporting ESG, memorias de sostenibilidad e informes de igualdad.

---

## **8.4 Indicadores ESG y de reporting**

La contratación inclusiva puede integrarse directamente en los sistemas de reporte empresarial.

### **Dimensión Social (S)**

- % de mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad contratadas (sobre total de nuevas contrataciones).
- % de puestos adaptados con criterios de inclusión.
- N.º de alianzas con entidades sociales.
- N.º de horas de formación en igualdad y diversidad.
- Medidas de conciliación aplicadas.

### **Dimensión Gobernanza (G)**

- Existencia de protocolos de selección inclusiva.
- Incorporación de indicadores de igualdad en los KPI del área de personas.
- Inclusión de criterios de diversidad en los procesos de toma de decisiones.

## ODS

- **ODS 5 – Igualdad:** incorporación de mujeres jóvenes en situaciones de vulnerabilidad.
- **ODS 8 – Trabajo decente:** contratos dignos, estables y con derechos.
- **ODS 10 – Desigualdad:** empleo para colectivos excluidos.
- **ODS 17 – Alianzas:** colaboraciones con el tercer sector y agentes de economía social.

## 8.5 SROI: medir el retorno social de la inversión

El SROI (Social Return on Investment) es una metodología internacional que permite calcular el impacto social en términos económicos.

La Fundació Maria Raventós y otras entidades han demostrado que las contrataciones inclusivas generan un retorno social muy superior a la inversión inicial.

### Dimensiones del SROI aplicables a estas contrataciones

- valor económico generado por acceso a empleo formal;
- reducción del uso de recursos asistenciales;
- mejora del bienestar infantil;
- incremento de habilidades y empleabilidad futura;
- prevención de riesgos asociados a violencia o precariedad;
- reducción del trabajo informal.

### Ejemplo de lectura SROI

Por cada 1 € invertido en acompañamiento e inclusión laboral, el retorno social habitual oscila entre **3 € y 7 €**, dependiendo del contexto y del nivel de acompañamiento.

---

## 8.6 Herramientas para medir: cuadro de mando y checklist

A continuación, un cuadro de mando básico que las empresas pueden utilizar:

### Cuadro de mando simplificado (KPI)

- Nº de candidaturas captadas por entidad social
- Nº de entrevistas estructuradas realizadas
- Nº de incorporaciones
- % permanencia 1/3/6/12 meses
- Evaluación de desempeño (escala 1–5)
- Nº de medidas de conciliación aplicadas
- Nº de incidencias gestionadas conjuntamente con FMR
- Nº de formaciones internas en igualdad/diversidad
- Nº de mujeres que acceden a formación interna
- Progreso hacia objetivos ESG / ODS

### Checklist mensual de seguimiento

- ¿La persona cuenta con referente interno?
- ¿Ha completado las tareas esenciales del puesto?
- ¿Necesita adaptaciones razonables adicionales?
- ¿Cómo valora el equipo su integración?
- ¿Se han producido incidencias no resueltas?
- ¿Se ha mantenido la comunicación con la entidad social?
- ¿Se detectan oportunidades de desarrollo?

---

## 8.7 Cómo reportar el impacto a dirección y stakeholders

Para que la inclusión gane peso en la estrategia empresarial, es importante reportar avances de forma clara y ejecutiva:

### Recomendaciones

- Presentar datos trimestrales y semestrales.
- Mostrar impacto operativo (rotación, desempeño, estabilidad).
- Incluir indicadores sociales (bienestar, autonomía, conciliación).
- Integrarlo en las memorias ESG, informes de igualdad y reporting de sostenibilidad.
- Incorporar testimonios breves de trabajadoras y referentes internos.
- Resaltar resultados del SROI o del retorno social cualitativo.



Puertas que  
cambian vidas

---

9. BUENAS PRÁCTICAS  
Y CASOS DE ÉXITO

La contratación inclusiva no es un experimento: es una práctica consolidada en cientos de empresas españolas y europeas.

Este capítulo recoge las **buenas prácticas que funcionan** y presenta **casos de éxito** que demuestran que la inclusión de mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad es viable, rentable y transformadora.

Las buenas prácticas se organizan según las fases clave del proceso: **preparación interna, selección, incorporación, retención y cultura corporativa**. También incluimos ejemplos inspiradores de empresas grandes, medianas y PYMES.

---

## 9.1 Buenas prácticas en la fase de preparación interna

### 1. Alinear a dirección y RR.HH. desde el inicio

Las empresas con éxito en inclusión comparten un elemento: la dirección está alineada con los objetivos de diversidad y con la colaboración con entidades sociales.

### 2. Definir puestos accesibles y realistas

Identificar roles con tareas enseñables y horarios estables ayuda a garantizar la sostenibilidad de la contratación.

### 3. Formación a equipos en sesgos y perspectiva de género

Formar a mandos intermedios reduce fricciones y mejora el clima de incorporación.

### 4. Relación estable con una entidad del tercer sector

La alianza aporta seguridad, acompañamiento y claridad en el proceso de incorporación.

---

## 9.2 Buenas prácticas en reclutamiento y selección

### 1. Ofertas inclusivas

Redactadas con lenguaje claro, sin requisitos innecesarios y con horarios transparentes.

### 2. Reclutamiento diversificado

Las empresas exitosas no dependen únicamente de portales tradicionales: utilizan entidades sociales, servicios públicos de empleo y redes locales.

### 3. Entrevistas estructuradas y objetivas

La mejor garantía contra los sesgos. Permite evaluar por competencias reales, no por narrativa personal o afinidad.

#### **4. Evaluación basada en competencias**

Responsabilidad, adaptación, aprendizaje y trabajo en equipo son predictores más fiables que la experiencia previa.

#### **5. Feedback claro y respetuoso**

Las empresas que explican el proceso generan confianza y mejoran su reputación interna y externa.

---

### **9.3 Buenas prácticas en incorporación (onboarding)**

#### **1. Plan de acogida adaptado**

Explicaciones claras, tareas progresivas y formación inicial accesible.

#### **2. Referente interno**

Es la figura que más influye en la permanencia. Acompaña, media y ayuda a anticipar dificultades.

#### **3. Onboarding gradual**

Evitar sobrecarga, especialmente en puestos de alta demanda física o atención continuada.

#### **4. Comunicación fluida con la entidad social**

Apoyo externo para gestionar incidencias sin tensiones ni improvisación.

---

### **9.4 Buenas prácticas en retención y desarrollo**

#### **1. Horarios predecibles**

Especialmente importante para madres jóvenes sin red de apoyo.

#### **2. Flexibilidad razonable**

Permite compatibilizar cuidado y empleo sin penalizar.

#### **3. Formación en horario laboral**

Muchas mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad no pueden asistir a formaciones fuera de jornada; integrarla en el trabajo favorece su desarrollo.

#### **4. Revisión de desempeño orientada a la mejora**

No centrada en penalizar errores iniciales, sino en fortalecer competencias.

## 5. Visibilización de logros

Favorece autoestima y motivación, y refuerza la cohesión de equipos.

---

## 9.5 Buenas prácticas para PYMES

Las PYMES tienen ventajas para la inclusión: equipos más cercanos, comunicación directa y entornos flexibles.

### Claves que funcionan

- Selección rápida y no burocrática.
  - Formación interna basada en acompañamiento directo.
  - Horarios adaptados y planificación semestral.
  - Alinear al propietario/a o gerente desde el primer momento.
  - Vinculación con una entidad social para apoyo externo.
- 

## 9.6 Buenas prácticas en grandes empresas

Las compañías grandes tienen más estructura y pueden integrar programas de inclusión de forma estratégica.

### Buenas prácticas destacadas

- Programas anuales de inserción (10–50 contrataciones).
  - Alianzas corporativas con entidades sociales del territorio.
  - Protocolos de selección inclusiva integrados en RR.HH.
  - Equipos de diversidad y ESG como facilitadores internos.
  - Reporting público y transparente en memorias de sostenibilidad.
- 

## 9.7 Casos de éxito

A continuación, se presentan casos reales adaptados de experiencias de entidades sociales y empresas colaboradoras. No incluyen datos personales, pero representan patrones que la literatura internacional y la experiencia de FMR han demostrado eficaces.

### Caso 1 — Empresa logística (200 empleados)

**Reto:** alta rotación en tareas de almacén y dificultad para cubrir turnos.

**Acción:** alianza con una entidad social y selección basada en competencias.

**Resultados:**

- 8 mujeres jóvenes incorporadas en 12 meses.
- Permanencia del 75 % a los 6 meses (vs. 46 % en contrataciones estándar).
- Reducción de 23 % en costes de rotación.
- Mejora del clima laboral según encuesta interna.

**Clave del éxito:** referente interno + onboarding escalonado + horarios estables.

### Caso 2 — Cadena de retail (más de 2.000 empleados)

**Reto:** necesidad de rejuvenecer plantilla y mejorar indicadores ESG.

**Acción:** integración de la inclusión en su estrategia de diversidad de género.

**Resultados:**

- 20 mujeres jóvenes incorporadas en tiendas de distintas ciudades.
- Alto compromiso y desempeño estable.
- Mejora de indicadores ESG: aumento del 12 % en diversidad en nuevas contrataciones.
- Reconocimiento sectorial en premios de igualdad.

**Clave del éxito:** programa corporativo + formación en sesgos para mandos.

### Caso 3 — PYME de restauración (30 empleados)

**Reto:** necesidad de personal estable en cocina y comedor.

**Acción:** colaboración con una entidad social y adaptación de turnos.

**Resultados:**

- 2 mujeres jóvenes contratadas.
- Permanencia superior al promedio de la empresa.
- Mejora significativa del clima entre equipos.

**Clave del éxito:** flexibilidad razonable para conciliar y acompañamiento directo.

## Caso 4 — Empresa de atención al cliente (servicios BPO)

**Reto:** elevada rotación en posiciones de teleoperación.

**Acción:** incorporación de mujeres jóvenes preparadas previamente con formación sociolaboral.

**Resultados:**

- 15 incorporaciones en un año.
- Rotación reducida del 40 % al 18 %.
- Equipos más diversos y mejor valoración de clima laboral.

**Clave del éxito:** formación interna + seguimiento metódico + cultura de cuidado.

---

## 9.8 Lecciones comunes de los casos de éxito

Todas las empresas que logran una inclusión sostenible comparten estos patrones:

1. **La dirección está implicada.**
2. **Los puestos están bien definidos y son adecuadamente accesibles.**
3. **La selección se basa en competencias, no en prejuicios.**
4. **El onboarding está acompañado por una entidad externa.**
5. **La flexibilidad razonable está integrada en el día a día.**
6. **La comunicación entre empresa y entidad es constante y fluida.**
7. **Las trabajadoras reciben oportunidades reales de desarrollo.**

**La inclusión no ocurre por accidente: ocurre por diseño.**



**Puertas que  
cambian vidas**

---

## **10. RECURSOS Y ANEXOS**

Este capítulo reúne **materiales prácticos**, diseñados para que las empresas puedan aplicar de inmediato las recomendaciones de la guía. Todos los recursos están pensados para ser utilizados por los departamentos de RR.HH., mandos intermedios, equipos de igualdad, sostenibilidad y comités directivos.

## 10.1 Checklist de contratación inclusiva

Una herramienta rápida para verificar que un proceso de selección se está realizando con criterios inclusivos y equitativos.

### Antes de la publicación de la oferta

- ✓ ¿Hemos identificado un puesto con tareas enseñables y horario predecible?
- ✓ ¿El equipo de destino (mandos y compañeros/as) está alineado con la inclusión?
- ✓ ¿Se ha aplicado perspectiva de género e interseccionalidad a la definición del puesto?
- ✓ ¿Participa una entidad social en el proceso?
- ✓ ¿El lenguaje de la oferta es inclusivo, claro y sin requisitos innecesarios?

### Durante la selección

- ✓ ¿El equipo de RR.HH. está formado en sesgos inconscientes?
- ✓ ¿La entrevista es estructurada y basada en competencias?
- ✓ ¿Se evitan preguntas sobre vida personal, maternidad o circunstancias privadas?
- ✓ ¿Se valora la motivación y las competencias transferibles?
- ✓ ¿La candidata conoce los criterios y plazos del proceso?

### En la incorporación

- ✓ ¿Se ha asignado una persona referente interna?
- ✓ ¿La entidad social acompañará las primeras semanas?
- ✓ ¿Existe un plan de acogida claro y accesible?
- ✓ ¿Se han anticipado ajustes razonables (horarios, formación inicial, comunicación)?
- ✓ ¿La persona conoce derechos, deberes y expectativas desde el primer día?

### Durante las primeras semanas

- ✓ ¿Se han realizado reuniones de seguimiento a 1, 2 y 4 semanas?
- ✓ ¿La comunicación es clara, respetuosa y sin tecnicismos innecesarios?
- ✓ ¿Se ha consultado a la entidad social para mejoras o aclaraciones?
- ✓ ¿El equipo ha expresado apoyo y una recepción positiva?

---

## 10.2 Fichas de puestos inclusivos (modelo)

Estas fichas ayudan a definir puestos aptos para la contratación inclusiva. Pueden usarse para logística, almacén, retail, atención al cliente, limpieza o restauración.

### Ficha de Puesto Inclusivo — Ejemplo

**Puesto:** Auxiliar de logística

**Departamento:** Operaciones

**Horario:** Turno estable mañana (8:00–15:30)

**Nivel formativo requerido:** No necesario

**Formación interna prevista:** Sí (2 semanas)

**Competencias clave:** Responsabilidad, organización, aprendizaje rápido, trabajo en equipo.

#### Tareas esenciales:

- Preparación de pedidos.
- Orden y clasificación de mercancía.
- Control de stock básico.
- Etiquetado y embalaje.
- Apoyo general al equipo.

#### Requisitos no esenciales (evitar):

- Carnet de conducir si no es imprescindible.
- Experiencia previa de más de 2 años.
- Disponibilidad absoluta o cambios abruptos de turno.

#### Ajustes razonables posibles:

- Turno estable compatible con conciliación.
- Apoyo inicial de un/a compañero/a veterano/a.
- Explicaciones visuales o paso a paso.
- Reducción del ritmo durante la primera semana.

---

## 10.3 Modelo de oferta inclusiva

Una plantilla para publicar ofertas sin sesgos y adaptadas al enfoque inclusivo.

### Título: Auxiliar de almacén (oportunidad con formación y turnos estables)

#### Sobre nosotros/as

Somos una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades y la diversidad. Apostamos por un entorno laboral seguro, respetuoso y basado en el aprendizaje.

#### Qué buscamos

Personas motivadas, responsables y con ganas de aprender. No requerimos experiencia previa: ofrecemos formación inicial.

#### Tareas del puesto

- Preparación y etiquetado de pedidos
- Clasificación de mercancía
- Orden y limpieza de zona de trabajo
- Trabajo en equipo

#### Qué ofrecemos

- Contrato estable
- Turno fijo de mañana
- Formación inicial remunerada
- Acompañamiento en las primeras semanas
- Entorno inclusivo y respetuoso

#### Requisitos

- Permiso de trabajo (si aplica)
- Interés por aprender
- Compromiso y puntualidad

#### No valoramos

- ✗ Experiencia formal extensa
- ✗ Disponibilidad absoluta
- ✗ Entrevistas perfectas o narrativas laborales lineales

#### Cómo aplicar

Envíanos tu CV o contáctanos a través de [correo/teléfono]. También puedes ser derivada por una entidad social colaboradora.

---

## 10.4 Guía de entrevistas inclusivas

Una herramienta para reducir sesgos, mejorar la evaluación y garantizar objetividad.

### Principios clave

- Evitar preguntas sobre vida personal, hijos/as, custodia, pareja o antecedentes de violencia.
- Focalizar en competencias y motivación.
- Utilizar la misma estructura para todas las candidatas.
- Introducir brevemente el puesto y las expectativas reales.

### Preguntas recomendadas

#### Competencias básicas:

- Cuéntame una situación donde tuviste que adaptarte rápidamente a un cambio.
- ¿Cómo organizas tus tareas cuando tienes mucho que hacer?
- ¿Qué te ayuda a trabajar bien en equipo?
- ¿Qué necesitas para sentirte cómoda cuando aprendes algo nuevo?

#### Motivación:

- ¿Qué te interesa de este trabajo?
- ¿Qué te gustaría aprender en los primeros meses?

#### Fortalezas y apoyo:

- ¿Qué tipo de acompañamiento te ayuda cuando empiezas en un lugar nuevo?
- ¿Qué te ha funcionado bien en experiencias anteriores (formales o informales)?

#### Errores a evitar (preguntas prohibidas)

- X ¿Tienes hijos? ¿Quién los cuida?
- X ¿Tienes disponibilidad absoluta para cambiar turnos?
- X ¿Por qué dejaste tu país?
- X ¿Qué pasó durante ese vacío en tu currículum?
- X ¿Tienes pareja? ¿Vives sola?

---

## 10.5 Guía de onboarding adaptado

Instrumento para asegurar que la incorporación sea segura y sostenible.

### Fase 1 — Primer día

- Bienvenida clara y cálida
- Explicación sencilla del rol
- Presentación del equipo
- Información accesible sobre derechos y deberes
- Evitar saturación informativa

### Fase 2 — Primera semana

- Formación paso a paso
- Tareas simples y guiadas
- Comprobación diaria de bienestar
- Reunión breve al final de la semana

### Fase 3 — Primer mes

- Progresión de responsabilidades
- Revisión de expectativas
- Gestión de incidencias en coordinación con entidad social
- Escucha activa del equipo y la trabajadora

### Fase 4 — Primer trimestre

- Evaluación de desempeño
- Identificación de oportunidades de mejora
- Detección de necesidades de conciliación
- Valoración de permanencia y encaje

---

## 10.6 Indicadores y fichas de seguimiento

Plantillas listas para usar en reporting interno, ODS y ESG.

### Ficha mensual de seguimiento (empresa + entidad social)

#### Datos básicos

- Nombre trabajadora
- Puesto
- Fecha de incorporación
- Persona referente interna

#### Indicadores

- ✓ Asistencia / puntualidad
- ✓ Aprendizaje de tareas
- ✓ Relación con el equipo
- ✓ Necesidades de adaptación
- ✓ Incidencias y resolución
- ✓ Bienestar emocional (observación)
- ✓ Coordinación empresa–entidad social

#### Valoración general (0–5)

#### Plan de acción próximo mes

#### Indicadores trimestrales clave

- Permanencia (% meses 1, 3, 6)
- Desempeño (escala 1–5)
- Nº de incidencias resueltas
- Medidas de conciliación aplicadas
- Formación realizada
- Nivel de autonomía alcanzado

---

## 10.7 Directorio de recursos y entidades clave

### Recursos de referencia

- Estrategia Española de Economía Social 2023–2027
- Estrategia Española de RSE
- Guías de la ILO sobre igualdad y trabajo decente
- Materiales del CIPD sobre selección inclusiva
- Informes McKinsey de diversidad e innovación
- Datos SEPE y MITES sobre empleo juvenil y brechas de género

### Entidades para alianzas y derivación de talento

- Fundació Maria Raventós
- Asociaciones de apoyo a mujeres jóvenes y madres
- Entidades de atención a migrantes
- Programas municipales y autonómicos de empleo
- Entidades de economía social y cooperativismo
- Servicios Públicos de Empleo Estatal y autonómicos



**Puertas que  
cambian vidas**

---

**11. CIERRE: UNA  
PUERTA ABIERTA  
TRANSFORMA  
A DOS PERSONAS**

La contratación inclusiva no es solo una política de recursos humanos.

Es una decisión que transforma organizaciones, vidas y futuros.

A lo largo de esta guía hemos visto que incluir a mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad no es un gesto puntual, sino un compromiso con la igualdad, con el talento y con la responsabilidad social que las empresas pueden —y deben— asumir.

Cuando una empresa abre una puerta inclusiva:

- **una mujer recupera su autonomía**, su autoestima y su capacidad de proyectar un futuro;
- **una madre ofrece estabilidad a sus hijos e hijas**, rompiendo ciclos de pobreza y exclusión;
- **una joven migrante encuentra un lugar seguro**, una estructura de apoyo y un camino hacia la integración;
- **una superviviente de violencia reconstruye su vida**, gracias a un entorno laboral respetuoso;
- **una empresa gana talento, compromiso y diversidad**, y se convierte en un agente de cambio social;
- **un equipo de trabajo descubre nuevas formas de colaboración**, empatía y cohesión.

Cada contratación es un acto de confianza: Confianza en las personas, en su potencial y en la capacidad del mundo empresarial de impulsar justicia social sin renunciar a la competitividad.

Hoy sabemos —por datos, por experiencias y por evidencia internacional— que las empresas más diversas son más fuertes, más innovadoras y más humanas.

La contratación inclusiva no es solo lo correcto: es lo inteligente.

Esta guía te ha ofrecido:

- argumentos estratégicos para convencer a la dirección;
- principios claros de selección y acompañamiento;
- ejemplos de buenas prácticas;
- indicadores y herramientas listas para implementar;
- modelos de alianzas que reducen riesgos y amplifican resultados.

Ahora el siguiente paso está en tus manos.

Las puertas que cambian vidas no se abren solas.

Las abren empresas valientes, equipos comprometidos y líderes que entienden que la igualdad de oportunidades no se logra desde la teoría, sino desde decisiones concretas.

**Abrir una puerta transforma a quien entra.**

**Pero también transforma a quien la abre.**

Gracias por formar parte de este cambio.

Gracias por impulsar talento, dignidad y futuro.

Gracias por creer que la inclusión laboral de mujeres jóvenes en situación de vulnerabilidad es una responsabilidad compartida... y una oportunidad para construir mejores empresas y una sociedad más justa.

**Fundació Maria Raventós**

Barcelona, 2025