

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ



Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado:

“Análisis del impacto de la inserción laboral de las personas con discapacidad física y/o intelectual, en la competitividad empresarial de las empresas familiares en España”

Curso académico: 2024-2025

Alumno: Lucas Simone Fuentes

Tutora: Beatriz Picazo Rodríguez

Índice

Índice de figuras	3
0. Motivación y agradecimiento	4
1. Introducción, objetivos y contextualización.	5
1.1. Objetivos del estudio y metodología	5
1.1.1 Contribuir a la visibilización de las personas vulnerables dentro de las organizaciones empresariales	5
1.1.2 Evaluar el nivel de inclusión laboral en las empresas familiares	6
1.1.3 Identificar el impacto en la competitividad empresarial de las organizaciones que incorporan este colectivo	7
1.1.4 Proponer estrategias de mejora para el impulso de la inserción laboral de este colectivo	8
1.2. Contextualización laboral actual de las personas con discapacidad	8
1.2.1 Relevancia del empleo inclusivo en empresas familiares	9
1.2.2. Compromiso Social y Diversidad como Valores Fundamentales	13
1.2.3. Mejora de la Cohesión Organizativa y del Clima Laboral	14
1.2.4. Impacto en la Reputación y en la Responsabilidad Social Corporativa	15
1.2.5. Beneficios Económicos y Fiscales para Empresas Familiares	15
2. Marco contextual	16
2.1 Definición de discapacidad y su impacto en el empleo	16
2.2. Características de las empresas familiares	19
2.3. Desafíos estructurales en la inclusión laboral de personas con discapacidad en entornos familiares	21
2.3.1 Barreras estructurales y organizativas	22
3. La Inclusión en Empresas Familiares	24
3.1. Adaptación de la cultura empresarial a la diversidad funcional	24
3.2. Retos específicos para las empresas familiares en la contratación de personas con discapacidad	25
3.2.1. Falta de recursos o infraestructura	26
3.2.2. Procesos internos y resistencias al cambio	27
4. Impacto en el Entorno Familiar-Empresarial	28
4.1. Ventajas y particularidades de las empresas familiares para la inclusión	29
4.2. Beneficios de la inclusión en la empresa familiar	31
4.2.1. Mejora del clima organizacional y cohesión interna	32
4.2.2. Incremento del orgullo corporativo y la responsabilidad social	33
4.3. Innovación y creatividad derivadas de la inclusión	34
4.4. Perspectivas a largo plazo: sostenibilidad y reputación en el mercado	35

5. Conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de actuación	36
5.1 Evaluación de los beneficios y desafíos para las empresas familiares	37
5.2 Recomendaciones para mejorar la empleabilidad de personas con discapacidad	39
5.3 Futuras líneas de actuación	42
6. Propuestas para mejorar la Inclusión en Empresas Familiares	45
6.1. Creación de incentivos y apoyos específicos para empresas familiares	45
6.2. Programas de formación y desarrollo en habilidades inclusivas para la gestión familiar	47
6.3. Adaptaciones tecnológicas y accesibilidad en los entornos laborales familiares	49
7. Conclusiones	52
8. Bibliografía	56



Índice de figuras

Figura 1. Gráfico sobre la tendencia alcista de la tasa de empleo de personas con discapacidad.	8
Figura 2. Gráfico sobre la tasa de paro de personas con discapacidad (2014-2022)	8
Figura 3: Mapa nacional sobre la tasa de empleo de personas con discapacidad separada en comunidades autónomas	9
Figura 4. Gráfico sobre la comparativa de la tasa de desempleo entre personas con y sin discapacidad	10
Figura 5. Principales cifras de las empresas familiares en España	21
Figura 6: Distribución de empresas familiares en España (2024)	21
Figura 7. Representación por sectores de las empresas familiares en España (2023)	22



0. Motivación y agradecimiento

El interés por abordar un tema tan delicado como la inclusión laboral de las personas con discapacidad en las empresas familiares nace de una motivación tanto académica como personal, compartida por mi tutora y por mí. La finalidad es dar visibilidad a las necesidades de quienes, en muchas ocasiones, siguen siendo invisibles dentro del ámbito laboral, y poner en valor sus capacidades y funciones. Escogimos este tema porque creemos firmemente en el cambio, en que toda persona merece una oportunidad, y consideramos que las empresas familiares representan el mejor entorno para iniciar este proceso de adaptación. Este trabajo no es solo una redacción con fines académicos, sino también un pequeño paso hacia un mundo más justo para todos, donde el porcentaje de discapacidad sea únicamente un dato, y no un motivo de exclusión.

Me gustaría agradecer a todas esas personas que han confiado en mí desde el comienzo, a mis amigos cercanos que siempre han estado ahí para olvidar los momentos difíciles y de agobio, a ciertos profesores que han hecho amena e interesante las clases. A mi tutora de TFG, Beatriz Picazo Rodríguez, por ser muy paciente conmigo en este trabajo sabiendo todas las dificultades que tenía y los momentos por los que he pasado. Y sobre todo a mis padres, sin ellos no estaría donde estoy ahora mismo, me han dado el lujo de estudiar esta bonita carrera y darme todo lo necesario para acabarla, haciendo que salga con una titulación y preparado para salir al mundo a dar lo mejor de mí.

1. Introducción, objetivos y contextualización.

1.1. Objetivos del estudio y metodología

El presente trabajo tiene como propósito principal profundizar en la problemática de la inserción laboral de las personas con discapacidad física e intelectual en el contexto de las empresas familiares, un sector que, por su naturaleza y valores intrínsecos, posee un potencial transformador en términos de inclusión social y laboral.

El objetivo general de la investigación es analizar el impacto que tienen los colectivos vulnerables, en particular las personas con discapacidad física y/o intelectual, en la competitividad empresarial de las empresas familiares de la provincia de Alicante. Para ello, a nivel metodológico se explorará cómo la contratación de este colectivo influye en distintos aspectos de la organización, tales como el rendimiento económico, la cohesión organizativa y la reputación corporativa. Con una aproximación cualitativa y fundamentada en datos empíricos, este estudio se estructura en torno a cuatro objetivos específicos fundamentales que buscan abordar tanto las carencias existentes como las oportunidades de mejora en este ámbito.

- 1. Contribuir a la visibilización de las personas vulnerables dentro de las organizaciones empresariales*
- 2. Evaluar el nivel de inclusión laboral en las empresas familiares*
- 3. Identificar el impacto en la competitividad empresarial de las organizaciones que incorporan este colectivo*
- 4. Proponer estrategias de mejora para el impulso de la inserción laboral de este colectivo*

1.1.1 Contribuir a la visibilización de las personas vulnerables dentro de las organizaciones empresariales

Un objetivo primordial de este estudio es dar voz y visibilidad al colectivo de personas con discapacidad, un grupo que continúa enfrentando múltiples obstáculos para su integración plena en el mercado laboral. Este colectivo, compuesto por personas con una amplia gama de capacidades y talentos, ha sido históricamente marginado en el ámbito profesional, a menudo debido a prejuicios arraigados, falta de accesibilidad y desconocimiento de su potencial en las organizaciones.

La visibilización de este colectivo se plantea como una herramienta transformadora para el cambio cultural en el ámbito empresarial. Mostrar ejemplos de éxito y evidenciar los logros alcanzados por personas con discapacidad en entornos laborales no solo ayuda a desafiar los estereotipos, sino que también impulsa la adopción de políticas inclusivas en más organizaciones. Es crucial romper con las percepciones erróneas que asocian discapacidad con incapacidad, reemplazándolas por una narrativa que celebre la diversidad como un valor agregado para el clima organizacional, la innovación y la cohesión de los equipos de trabajo.

Además, la visibilización tiene un impacto más allá del entorno laboral, ya que promueve la sensibilización de la sociedad en general hacia la inclusión y la igualdad de oportunidades. Esto podría fomentar una mayor aceptación y aprecio por las capacidades de las personas con discapacidad, facilitando su integración no solo en el trabajo, sino también en otros aspectos de la vida social y comunitaria. **En este sentido, el estudio no solo pretende generar conciencia en los tomadores de decisiones de las empresas familiares, sino también inspirar cambios sistémicos que promuevan la accesibilidad universal y el respeto por los derechos laborales de este colectivo.**

1.1.2 Evaluar el nivel de inclusión laboral en las empresas familiares

Las empresas familiares, debido a su estrecha conexión con las comunidades locales y a la flexibilidad inherente a su estructura organizativa, representan un entorno privilegiado para la adopción de prácticas inclusivas dirigidas a personas con discapacidad. Estas organizaciones, caracterizadas por un fuerte arraigo en valores éticos y sociales, ofrecen un terreno fértil para la integración laboral de este colectivo, permitiendo diseñar políticas adaptadas a las necesidades individuales de los trabajadores y promoviendo un cambio cultural hacia una mayor equidad.

Sin embargo, a pesar de este potencial, la realidad evidencia que el nivel de inclusión laboral en las empresas familiares sigue siendo limitado. Las características generales de este sector, como la menor profesionalización en recursos humanos y la escasez de políticas inclusivas formales, pueden dificultar la incorporación de personas con discapacidad (Confederación Salud Mental España, 2024).

Este trabajo busca **evaluar detalladamente el nivel de integración laboral en empresas familiares, identificando tanto las estrategias efectivas ya implementadas como los vacíos existentes**. Entre las estrategias más exitosas destacan aquellas relacionadas con la adaptación del entorno laboral, la flexibilidad en las funciones asignadas y la formación en diversidad funcional para los equipos de trabajo. Pues rellenar esos vacíos aún existentes a la hora de contratar personas con discapacidad, se hace preciso para elevar el nivel de inclusión en el mundo laboral.

1.1.3 Identificar el impacto en la competitividad empresarial de las organizaciones que incorporan este colectivo

Finalmente, se analizará el impacto que la contratación de personas con discapacidad tiene en el rendimiento de las empresas familiares, tanto desde una perspectiva interna como externa. Se evaluarán aspectos como la mejora del clima organizacional, la cohesión de los equipos de trabajo, y el fortalecimiento de la reputación corporativa. Este análisis permitirá demostrar que la inclusión laboral no

solo es una cuestión de responsabilidad social, sino también una ventaja competitiva que contribuye al éxito y sostenibilidad de la empresa.

Para alcanzar estos objetivos, **el estudio se ha empleado una metodología cualitativa** basada en la revisión de literatura académica y en el análisis de informes relevantes. Complementariamente, se han integrado los datos cuantitativos provenientes de fuentes como el Instituto Nacional de Estadística (INE), la Fundación Adecco y el Observatorio Odismet, con el fin de proporcionar una visión integral y fundamentada del contexto laboral actual.

Estos objetivos y la metodología propuesta reflejan la ambición de este trabajo por contribuir de manera significativa a la inclusión de las personas con discapacidad en el ámbito empresarial, posicionando a las empresas familiares como agentes clave en la construcción de una economía más equitativa y responsable.

1.1.4 Proponer estrategias de mejora para el impulso de la inserción laboral de este colectivo

Con base en los datos recopilados y el análisis contextual, se elaborarán propuestas concretas y aplicables que ayuden a las empresas familiares a superar las barreras estructurales y culturales que dificultan la inclusión laboral. Estas estrategias incluirán la promoción de incentivos fiscales, programas de formación especializada, y el diseño de políticas internas que permitan una mayor adaptabilidad de los puestos de trabajo a las capacidades individuales. El objetivo es generar soluciones viables que puedan ser implementadas de manera progresiva y sostenible.

1.2. Contextualización laboral actual de las personas con discapacidad

Se hace preciso en este trabajo, contextualizar la actividad laboral en España de las personas con capacidad dados los objetivos del trabajo.

El mercado laboral español presenta un panorama desafiante para las personas con discapacidad, caracterizado por bajas tasas de actividad y empleo en comparación con la población general. Según los datos más recientes del Instituto Nacional de

Estadística (INE), en 2023, la tasa de actividad de las personas con discapacidad fue del 35,3%, significativamente menor al 77,7% de las personas sin discapacidad. De manera similar, la tasa de empleo alcanzó un escaso 27,8%, frente al 65% de la población general. A pesar de producirse un leve incremento en ambos indicadores respecto a años anteriores, la brecha sigue siendo considerable, reflejando los persistentes obstáculos que enfrenta este colectivo para acceder al empleo.

Entre las barreras más frecuentes a las que se encuentra este colectivo vulnerable poblacional, cabe destacar la falta de formación específica, la escasa accesibilidad en los entornos laborales y los prejuicios persistentes dentro de los procesos de contratación. Según un informe de la Fundación GoodJob redactado en septiembre del 2024, cerca del 70% de las personas con discapacidad que logran acceder a un empleo se encuentran en situaciones de precariedad o se enfrenta a dificultades para progresar en sus carreras profesionales. Esta organización sin ánimo de lucro con la misión de mejorar la vida y la integración social de las personas con discapacidad y en riesgo de exclusión nos cuenta con datos reales que ya con la baja participación en el mercado laboral (27,8%) las personas con discapacidad no tienen lo suficiente para vivir dignamente. La discriminación a este colectivo limita sus oportunidades de empleo y desarrollo profesional. La sensibilización y la educación en el lugar de trabajo son esenciales para superar estos desafíos.

Además, a pesar del impulso de políticas inclusivas como la Ley General de Discapacidad aprobada en el 2023 dicta, que las empresas con más de 50 empleados están obligadas a contratar al menos un 2% de personas con discapacidad (Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030, 2025) , muchas organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas empresas, carecen de los recursos o conocimientos necesarios para implementar estas medidas de manera efectiva. Entonces no se aplica esta ley, pero aun así se debería fomentar la inclusión en todas las empresas posibles.

1.2.1 Relevancia del empleo inclusivo en empresas familiares

Las empresas familiares, por su estructura organizativa y su fuerte conexión con las comunidades locales, se presentan como un entorno idóneo para la integración laboral de personas con discapacidad. Este tipo de organizaciones, sostenidas por

una cultura de respeto, cercanía y responsabilidad social, poseen un potencial singular para implementar políticas inclusivas que no solo benefician a las personas empleadas, sino también a la empresa misma y a su entorno.

La inclusión laboral en estas empresas tiene el poder de transformar el clima organizacional al fomentar un ambiente más colaborativo, creativo y cohesionado. Incorporar personas con discapacidad no solo enriquece la dinámica interna al aportar perspectivas diversas, sino que también promueve la innovación en procesos y productos. Estudios de Randstad Workmonitor 2024 han demostrado que las empresas que implementan políticas inclusivas experimentan mejoras en la satisfacción y motivación de sus empleados, así como un fortalecimiento del compromiso ético de la organización con su comunidad. Estos valores, arraigados en las empresas familiares, permiten adaptar roles y responsabilidades a las capacidades específicas de los trabajadores con discapacidad, facilitando así su plena integración y desarrollo. Sin embargo, este potencial aún enfrenta barreras significativas. Entre los principales desafíos se encuentran la falta de infraestructura adaptada, la ausencia de una profesionalización adecuada en políticas de diversidad y la escasa formación de los equipos en materia de inclusión. Superar estas limitaciones requiere de estrategias integradas que combinen sensibilización, incentivos fiscales y formación para empresarios y empleados.

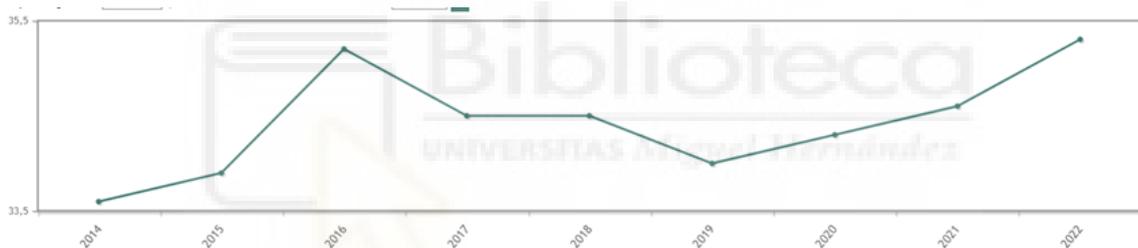
Además, en un contexto en el que consumidores y socios comerciales valoran cada vez más las prácticas empresariales éticas, la inclusión laboral en empresas familiares se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer la reputación corporativa. Según la Fundación SERES, el 60% de los consumidores en España prefieren organizaciones que demuestren un compromiso claro con la inclusión y la responsabilidad social, lo que subraya el impacto positivo que estas prácticas tienen en la percepción pública y en la fidelización de clientes y colaboradores.

Por tanto, las empresas familiares, con sus valores intrínsecos de solidaridad y adaptabilidad, tienen la capacidad de liderar un cambio hacia una economía más inclusiva, transformando el empleo en una herramienta de cohesión social y fortalecimiento organizativo. Este enfoque no solo beneficia a los trabajadores con discapacidad, sino que contribuye a construir un modelo empresarial más sostenible y equitativo.

Así, este estudio propone explorar no solo las estrategias de inclusión en empresas familiares, sino también el impacto real que tiene en sus empleados, en la empresa misma y en la sociedad. Se propone aportar soluciones prácticas que, de manera gradual, impulsen una transformación que beneficie a todos los agentes implicados.

No obstante, el potencial de estas empresas está aún infrutilizado. Según la Fundación GoodJob creada a comienzos del 2024, redacta que la transición de personas con discapacidad desde centros especiales de empleo hacia empresas ordinarias, incluidas las familiares, sigue siendo limitada. Fomentar esta transición requiere un enfoque integrado que combine incentivos fiscales, formación especializada y campañas de sensibilización para empresarios y trabajadores.

Figura 1. Gráfico sobre la tendencia alcista de la tasa de empleo de personas con discapacidad.



Fuente: INE 2025

Se observa a través de la gráfica anterior, obtenida de la página oficial del INE la muestra la tendencia alcista de la tasa de empleo en el periodo entre 2014 a 2022.

También y a continuación en la siguiente gráfica se puede observar una línea decreciente dando a entender que a lo largo de los años las empresas son más conscientes de la contratación del colectivo de personas que nos ocupa en este trabajo.

Figura 2. Gráfico sobre la tasa de paro de personas con discapacidad (2014-2022)



Fuente: INE

A continuación, en la siguiente figura se observa el comportamiento de la tasa de empleo en cada comunidad autónoma, donde se puede evidencia que en las comunidades de Andalucía, Madrid, Valencia y Cataluña (donde hay más concentración de personas) si hay más actividad laboral de este colectivo.

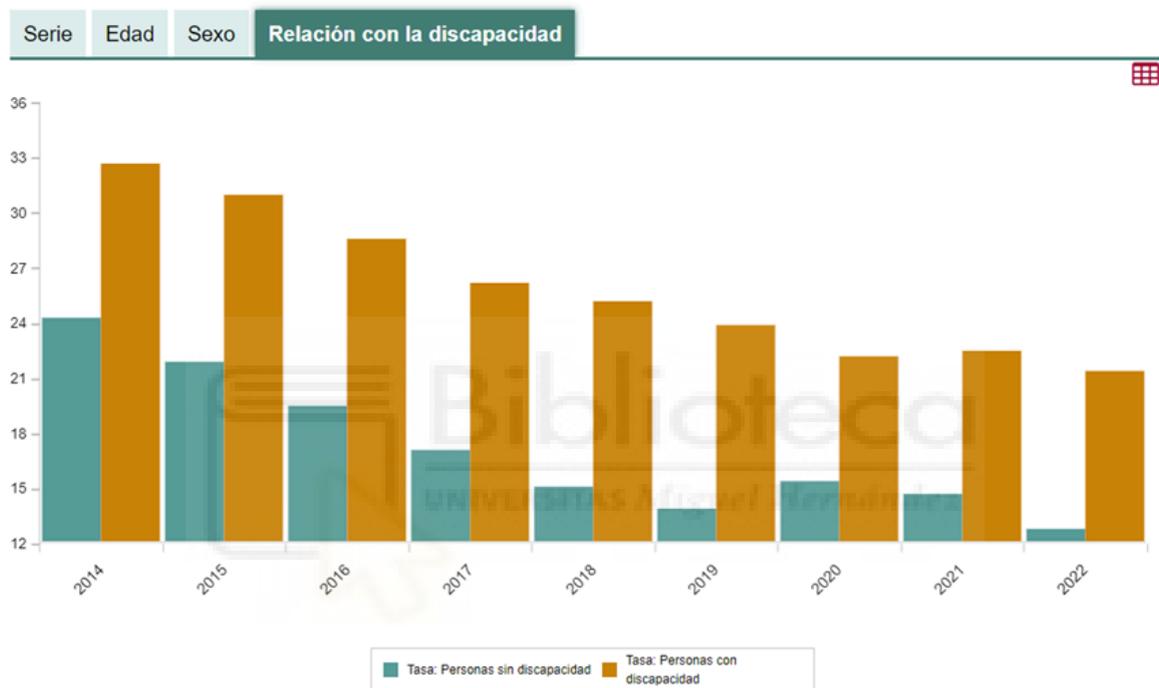
Figura 3: Mapa nacional sobre la tasa de empleo de personas con discapacidad separada en comunidades autónomas



Fuente: INE

En el siguiente gráfico de barras sacado se recoge la comparación de la tasa de paro entre las personas con discapacidad y sin discapacidad año por año desde el 2014 hasta el 2022, viéndose una clara preferencia a la hora de contratar personal. Las dos tienen tendencia bajista, pero una más radical que la otra.

Figura 4. Gráfico sobre la comparativa de la tasa de desempleo entre personas con y sin discapacidad en España



Fuente: INE

1.2.2. Compromiso Social y Diversidad como Valores Fundamentales

Las empresas familiares, profundamente enraizadas en sus comunidades, suelen tener un marcado sentido de responsabilidad social, que las distingue frente a otras organizaciones de carácter menos local o centradas exclusivamente en el beneficio económico. En este contexto, el empleo inclusivo se convierte en una extensión natural de los valores éticos que estas empresas consideran inherentes a su identidad organizativa y familiar. La contratación de personas con discapacidad se interpreta como un acto de compromiso genuino y ético hacia el bien común de la

comunidad, promoviendo no solo la igualdad de oportunidades, sino también reduciendo prácticas discriminatorias dentro del ámbito laboral.

En este sentido, la Fundación ONCE elaboró un informe de este 2024 donde cita que la incorporación de personas con discapacidad al mercado laboral no solo facilita su integración social, sino que fortalece el compromiso de la empresa con valores universales de justicia y equidad social.

Asimismo, la inclusión de la diversidad funcional trae consigo una riqueza de perspectivas que enriquecen el entorno laboral, estimulando la creatividad y promoviendo soluciones innovadoras en la toma de decisiones y resolución de problemas. Esto puede ser debido a sus estructuras organizativas más cercanas y menos jerárquicas, las empresas familiares tienen la flexibilidad para adaptarse de manera rápida y efectiva a las necesidades específicas de sus empleados con discapacidad, debido a su tamaño comercial generando un entorno inclusivo que no solo respeta la diversidad, sino que la celebra y la integra como un valor fundamental.

1.2.3. Mejora de la Cohesión Organizativa y del Clima Laboral

El empleo inclusivo en el ámbito de las empresas familiares genera un efecto profundamente positivo en el clima organizacional, estimulando una cultura de respeto mutuo y entendimiento. En estos entornos, donde las relaciones cercanas y la comunicación abierta ocupan un lugar central, la cohesión adquiere un valor fundamental y la integración de personas con discapacidad actúa como catalizador de habilidades interpersonales esenciales. La inclusión laboral promueve el desarrollo de competencias sociales y emocionales entre los empleados, fomentando la empatía, mejorando la satisfacción laboral y creando un sentido de pertenencia que fortalece los lazos dentro de la empresa.

Este respeto por la diversidad funcional se convierte en un activo inestimable que refuerza el compromiso de todos los miembros hacia los valores corporativos, consolidando una identidad organizacional inclusiva y solidaria. Un estudio de la Fundación Adecco redactado el 23 de abril del 2024 demuestra que la presencia de personas con discapacidad en el entorno de trabajo intensifica las relaciones

interpersonales, favorece un ambiente de colaboración y contribuye a una atmósfera organizacional más cohesionada y empática.

1.2.4. Impacto en la Reputación y en la Responsabilidad Social Corporativa

La implementación de políticas de empleo inclusivo en empresas familiares ejerce un impacto positivo y duradero en la imagen pública y reputación de la organización, permitiéndole proyectar una identidad comprometida con la ética y la responsabilidad social. En un contexto de creciente concienciación social, la preferencia de consumidores y socios comerciales se orienta cada vez más hacia empresas que integran principios de responsabilidad e inclusión en su gestión. La incorporación de personas con discapacidad en el entorno laboral no solo refuerza el compromiso de la empresa con valores fundamentales de equidad, sino que también mejora su posicionamiento competitivo, permitiéndole destacarse en un mercado en el que el 60% de los consumidores en España ya expresan una preferencia clara por compañías que demuestran un compromiso social palpable en todos los aspectos, responsabilidad, inclusión, sostenibilidad, como se recogen el último informe de la Fundación SERES con colaboración con Deloitte (2025).

Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la inclusión de personas con discapacidad actúa como un potente catalizador para consolidar la credibilidad de la empresa y su papel como agente de cambio en la sociedad. Para las empresas familiares, cuyo legado y valores a menudo se transmiten a lo largo de generaciones, la RSC y el empleo inclusivo representan una vía para reforzar el vínculo con la comunidad y proyectar su compromiso hacia una sostenibilidad ética y de largo plazo. Este enfoque no solo posiciona a la empresa como referente en el ámbito de la sostenibilidad, sino que también refuerza su reputación como un modelo de ética empresarial y responsabilidad que contribuye al bienestar social y fomenta una economía más inclusiva.

1.2.5. Beneficios Económicos y Fiscales para Empresas Familiares

Además de los beneficios sociales y organizacionales, el empleo inclusivo en empresas familiares también conlleva ventajas económicas. En España, existen incentivos fiscales y subvenciones específicas para empresas que contraten a personas con discapacidad, lo que facilita la creación de un entorno laboral inclusivo sin comprometer la viabilidad financiera de la organización. De acuerdo con el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) estas ayudas incluyen reducciones en las cuotas de la Seguridad Social y subvenciones para adaptaciones del puesto de trabajo, lo cual reduce el coste inicial de implementación de políticas inclusivas. Todo esto está escrito en las leyes nacionales, ley 43/2006 redactada el 29 de septiembre para el intento de incremento laboral de personas con discapacidad entre otras, y posteriormente en 2023 se aumenta a esto unos incentivos a las empresas que contraten este colectivo, Real Decreto-ley 1/2023, escrita el 10 de enero.

El empleo inclusivo en empresas familiares aporta beneficios sustanciales tanto para los empleados con discapacidad como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto. La inclusión laboral no solo representa una oportunidad de desarrollo profesional para las personas con discapacidad, sino que también impulsa la cohesión, el compromiso y el rendimiento en el entorno de trabajo. Para las empresas familiares, cuya identidad se fundamenta en valores éticos y de responsabilidad social, el empleo inclusivo es una vía para fortalecer su cultura organizacional, mejorar su reputación y acceder a beneficios fiscales que apoyan su sostenibilidad a largo plazo. A lo largo de este trabajo daremos a conocer porque este colectivo de personas no son menos que un trabajador sin discapacidad y que pueden desempeñar las mismas tareas aportando un gran valor a las compañías.

2. Marco contextual

2.1 Definición de discapacidad y su impacto en el empleo

La discapacidad es una condición que forma parte de la diversidad humana y que ha estado presente en todas las sociedades a lo largo de la historia. La manera en que se percibe y se aborda ha cambiado significativamente a lo largo de los años. Según un ensayo realizado en la universidad de Costa Rica sobre la perspectiva histórica de la discapacidad se muestra que: En la antigüedad, la discapacidad era vista como una limitación estrictamente individual, un problema médico que debía ser corregido, donde no era aceptado por la gente, siendo un motivo de exclusión social. Hoy en día, el concepto ha evolucionado hacia un enfoque más integrador que reconoce que la discapacidad no está determinada únicamente por una condición física, sensorial, intelectual o mental, sino por la interacción entre la persona y el entorno en el que vive.

Según el artículo nº 1 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas, redactada en el 2006 (ONU, 2025), la discapacidad surge cuando una persona con deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales encuentra barreras en su entorno que le impiden participar de manera plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás. Esto significa que la discapacidad no es una característica exclusiva de la persona, sino el resultado de una relación entre las capacidades de la persona y un entorno que no está diseñado para incluirlas.

En España, el Instituto Nacional de Estadística (INE) define a este colectivo como aquellas que tienen una limitación significativa en la realización de actividades básicas de la vida diaria, debido a una condición de salud. Además de establecer un marco para garantizar la igualdad de oportunidades. Todo esto está redactado en la Ley General de Derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (Real Decreto Legislativo 1/2013).

Esta definición de discapacidad del INE es algo amplia y heterogénea. Así pues, se puede desglosar en varios tipos: Discapacidad física, sensorial, intelectual,

psicológica, entre muchas más. Sin embargo, esta clasificación no es rígida ni definitiva, ya que, con el avance del conocimiento y el desarrollo de nuevas investigaciones, surgen nuevas perspectivas y matices que enriquecen nuestra comprensión de la discapacidad.

- **Discapacidad física:** Abarca a las limitaciones en la movilidad o funcionamiento del mismo cuerpo debido a enfermedades, lesiones, empeoramiento del cuerpo... Afectando a la capacidad de desplazamiento en la vida cotidiana
- **Discapacidad sensorial:** Abarca la percepción del entorno mediante los sentidos humanos; ceguera, sordera, comunicativas. No afecta a la movilidad pero sí a la evolución de la persona, necesitando una adaptación diferente.
- **Discapacidad intelectual:** Abarca el tema del conocimiento, implica dificultad de aprendizaje, comprensión o la toma de decisiones. Están asociados a casos de síndrome de Down, autismo o dificultad en el desarrollo cognitivo.
- **Discapacidad psicológica:** Relacionado con casos de trastorno mental afectando a la interacción social, el estado emocional y la adaptación a la vida laboral y comunitaria. Casos de esta discapacidad serían la esquizofrenia, depresión o la ansiedad misma.

Con todo ello, a pesar de explicar estas categorías generales de discapacidad, resulta bastante difícil acotar dichas categorías de forma exacta y los problemas derivados de ellas, por ser muchas y muy variadas. Así, con el tiempo y la evolución, han surgido enfoques que destacan la existencia de otras formas de discapacidad menos visibles o reconocidas. Por ejemplo, crónicas, neuronales, discapacidades temporales..., etc. Por tanto, es un tema que necesita de una constante actualización, fruto de la evolución social de las personas con su entorno, donde está influenciado por otros factores como los médicos, los sociales, los culturales, su entorno familiar y de amigos, etc.

No obstante, más allá de todo esto, lo fundamental es reconocer que la discapacidad no define a la persona, sino que es una parte de su identidad. Cada persona tiene experiencias, habilidades y necesidades únicas, y es responsabilidad

de la sociedad garantizar que las barreras estructurales y actitudinales no limiten su participación plena y efectiva en todos los ámbitos de la vida.

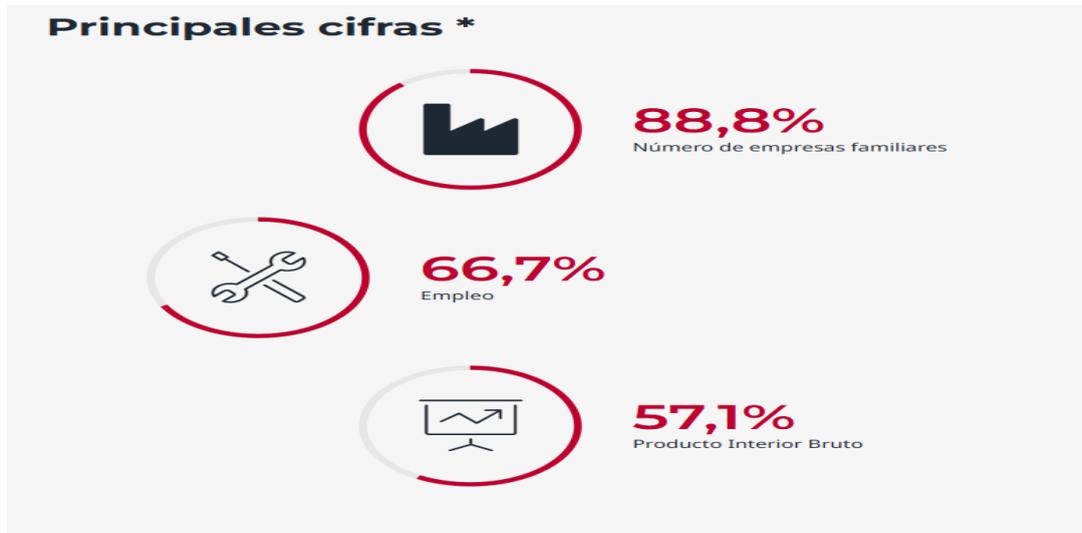
Dando continuidad a este marco teórico, en el siguiente punto se aborda la descripción y contexto de las principales características de las empresas familiares.

2.2. Características de las empresas familiares

Un art. de Family Firm Consulting publicado el 5 de Julio del 2024 en LinkedIn define muy bien lo que es una empresa familiar; Organización empresarial en las que la propiedad, la gestión y la dirección están controladas, total o parcialmente, por una o varias familias, con la intención de que el negocio se mantenga y se transfiera a futuras generaciones. Es una parte importante en el mundo de la economía, porque son las empresas que más predominan. Según el Instituto de la Empresa Familiar (IEF, 2024), las empresas familiares representan una parte esencial en el entorno empresarial en España, constituyendo el 89% del total de las empresas privadas del país. Las comunidades donde se concentran más este tipo de empresas son en Castilla la Mancha, Murcia y Galicia. Aunque los porcentajes son muy parejos en todas las comunidades. Su relevancia no solo está en los números, sino también en su capacidad para generar empleo y contribuir a la economía. “Este tipo de empresas ocupan el 67% del empleo privado y su aportación a la actividad económica equivale al 57% del PIB del sector privado, lo que demuestra su peso e impacto en la estabilidad del mercado laboral” (IEF,2023).

Con todo ello, a través de las siguientes figuras, podemos observar la representatividad en cifras de las empresas familiares en España (Instituto de la Empresa Familiar (IEF),2023).

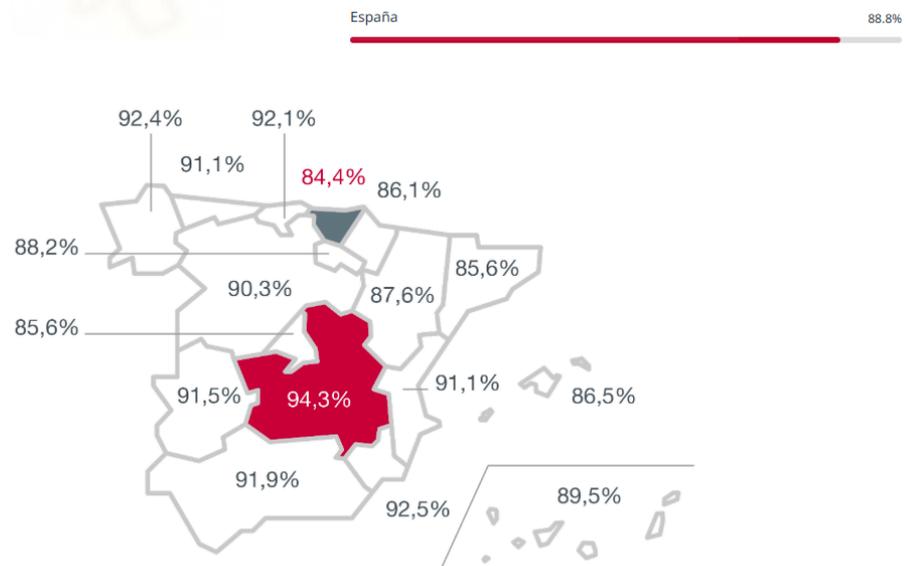
Figura 5. Principales cifras de las empresas familiares en España



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2023)

Figura 6: Distribución de empresas familiares en España (2024)

Distribución de empresas

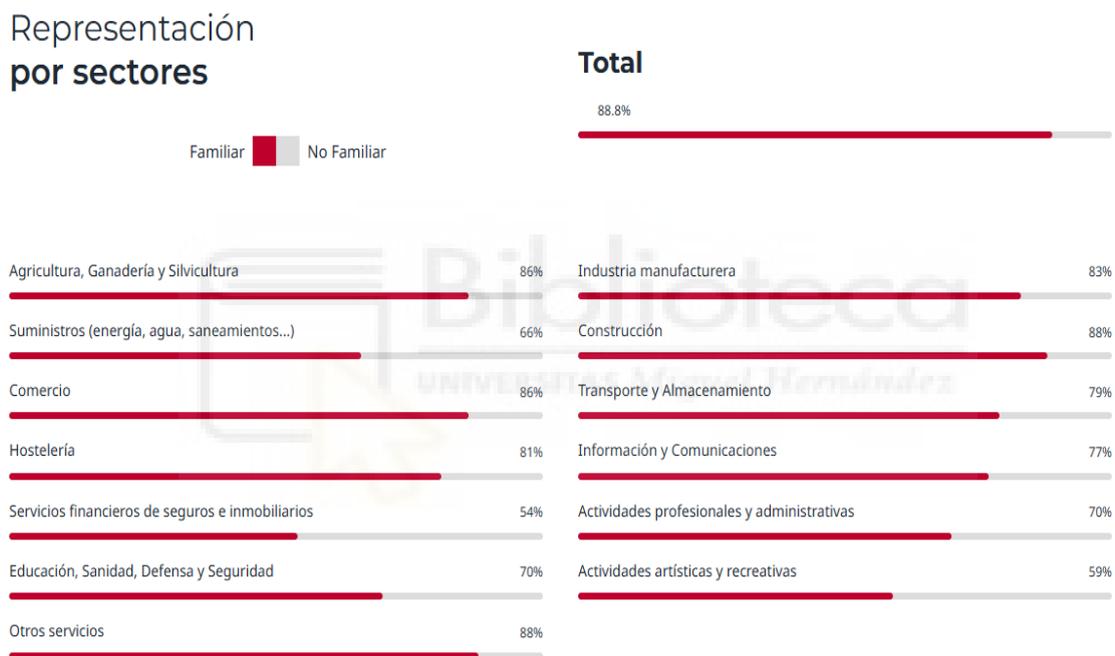


Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2023)

En este orden de cosas, podemos decir que la presencia de esta tipología de empresas, las familiares, es especialmente dominante en los **sectores primario y**

secundario, como la agricultura, la industria manufacturera y la construcción. Este tipo de empresas suelen operar en mercados locales o regionales, manteniendo una conexión estrecha con su entorno y desempeñando un papel clave en la generación de empleo en comunidades más pequeñas. Esto es especialmente importante cuando se habla de inclusión laboral, ya que las empresas familiares tienen la posibilidad de promover un impacto social directo dentro de su ámbito de actuación (art. IEF, 2023).

Figura 7. Representación por sectores de las empresas familiares en España (2023)



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2023)

Se desprende del anterior gráfico que es el sector servicios y construcción que presentan mismo porcentaje de representatividad (88%), seguido del comercio, la agricultura, la ganadería y la silvicultura (86%), junto con la industria manufacturera (83%), los sectores que aglutinan la mayoría de las empresas familiares en España. Seguidamente, concluimos este apartado de marco teórico describiendo los desafíos estructurales de la inclusión laboral de personas con discapacidad en entornos familiares.

2.3. Desafíos estructurales en la inclusión laboral de personas con discapacidad en entornos familiares

En relación con la inserción laboral de personas con discapacidad, las empresas familiares presentan un potencial significativo. Por un lado, sus valores de cercanía, arraigo comunitario (vínculo que la empresa/individuo mantiene con su entorno) y responsabilidad social pueden favorecer políticas de contratación más inclusivas, fomentando un entorno de trabajo más humano y accesible. Y, también, se enfrentan a ciertos desafíos que pueden dificultar la contratación y adaptación de este colectivo en sus plantillas. Estas pueden ser:

2.3.1 Barreras estructurales y organizativas

A pesar del potencial que tienen para contratar este colectivo, las empresas familiares, sobre todo las pequeñas y medianas, carecen de una estructura organizativa formal para facilitar la contratación de personas con discapacidad. Estas barreras pueden ser por:

- **Ausencia de departamentos de recursos humanos:** En muchas empresas familiares, especialmente las más pequeñas, la contratación no sigue un proceso formal. No hay un departamento de recursos humanos que se encargue de diseñar políticas de inclusión ni de buscar activamente talento dentro de colectivos vulnerables. En su lugar, las decisiones suelen tomarlas directamente los propietarios o un pequeño comité familiar, que prioriza a personas de confianza o a trabajadores recomendados dentro de su círculo cercano.

Este modelo de gestión puede ser efectivo en algunos aspectos, pero limita la posibilidad de diversificar la plantilla, dejando como última opción a personas con discapacidad que perfectamente son capaces de optar a los mismos puestos. Además, al no existir un procedimiento estructurado, no se contempla la necesidad de adaptar los espacios de trabajo, ofrecer formación en inclusión o acceder a ayudas para contratar a este colectivo. En definitiva, la falta de un equipo especializado hace que la inclusión laboral dependa más

de la voluntad individual de los dueños que de un compromiso real con la diversidad.

- **Poca formación en temas de diversidad o inclusión:** Uno de los principales obstáculos para la inclusión es el desconocimiento. La mayoría de la dirección de las empresas familiares no han recibido formación en gestión de la diversidad y, por tanto, no saben cómo integrar a una persona con discapacidad en su plantilla. Esto genera inseguridad, miedo a no estar preparados o a no saber manejar ciertas situaciones. Como consecuencia, el número de contrataciones sigue siendo muy bajo y el cambio avanza a un ritmo extremadamente lento.

- **Dificultad de adaptación en los puestos de trabajo:** Es cierto que, en muchos casos, las personas con discapacidad pueden necesitar ciertas adaptaciones en sus puestos de trabajo. Sin embargo, esto no significa que sean inviables ni que siempre implican grandes gastos. Muchas empresas familiares creen que adaptar un puesto de trabajo para una persona con discapacidad es demasiado costoso o complicado, sin conocer que existen ayudas económicas para ello.

El problema no es la falta de recursos, sino la falta de información. Muchas empresas familiares desconocen que pueden acceder a apoyos para adaptar sus espacios o incluso recibir beneficios fiscales por contratar a personas con discapacidad. Esto hace que la percepción de que la inclusión es un "gasto" siga siendo un freno importante para su implementación.

- **Percepción del empresario sobre el rendimiento:** Uno de los mayores obstáculos para la contratación de personas con discapacidad en empresas familiares no es económico ni estructural, sino cultural. Aún hoy, muchos empresarios y empresarias siguen creyendo que una persona con discapacidad rendirá menos, necesitará más supervisión o faltará más al trabajo.

Estos prejuicios, aunque infundados, siguen afectando las decisiones de contratación. En realidad, numerosos estudios han demostrado que las personas con discapacidad, por ejemplo, en el portal de la ONCE, pueden ser

igual o más productivas que el resto de los empleados, siempre que se les proporcione un entorno adecuado. Además, tienden a ser trabajadores altamente comprometidos y con baja rotación, lo que aporta estabilidad a la empresa. En el portal mencionado, se ha adjuntado una investigación señalando que las empresas con programas de inclusión de personas con discapacidad aumentan su productividad hasta en un 20%.

Afortunadamente, hay empresas familiares que han roto estos estereotipos y han demostrado que la discapacidad no es una barrera para el desempeño laboral. Casos de éxito de empresas, como The Body Shop, Caritas, Media Markt, McDonalds, Hoteles Ilunion, etc. todas estas empresas han apostado por la inclusión y han visto mejoras en su clima laboral, en su reputación y en la cohesión del equipo pueden servir como referencia para cambiar esta mentalidad.

3. La Inclusión en Empresas Familiares

La inclusión laboral de personas con discapacidad es un desafío global que afecta a todas las empresas. En el caso de las empresas familiares, según el Instituto de la Empresa Familiar (IEF, 2024) esta situación presenta particularidades que pueden actuar tanto como barreras como oportunidades. Dado que estas empresas representan una gran parte del tejido empresarial en España y generan un alto porcentaje del empleo privado, su papel en la integración de colectivos vulnerables es fundamental.

En este apartado, se analizarán los principales aspectos que influyen en la inclusión de personas con discapacidad en las empresas familiares. Se abordará la importancia de **adaptar la cultura empresarial a la diversidad funcional, los retos específicos** que enfrentan estas organizaciones a la hora de contratar y retener talento con discapacidad, y los beneficios que una estrategia de inclusión puede aportar tanto a nivel interno como externo.

3.1. Adaptación de la cultura empresarial a la diversidad funcional

Según un art. de Femxa redactado en 2024 dicta que “La cultura empresarial se define como el conjunto de valores, normas y prácticas que define la forma en como una organización opera”. En el caso de las empresas familiares, esta cultura se encuentra en su cercanía, tradición trabajadora y la trascendencia de valores de generaciones en generaciones. En relación con la adaptación para incluir a las personas con diversidad funcional hay que elaborar cambios en estas percepciones. Se debe pasar de una visión centrada en la productividad tradicional a otra que reconozca el valor de la diversidad humana. Lo que supone cuestionar su ideología, promover entornos accesibles y fomentar actitudes inclusivas entre todos los miembros de la organización. Por ello, es necesario integrar la inclusión como un valor fundamental, no como una obligación legal, sino como una convicción ética y estratégica.

Las empresas que adquieren esta ideología no solo mejoran la calidad de vida de sus plantillas, sino que fortalecen su cohesión interna, su capacidad de innovación y su reputación social. Además, esta ideología está directamente alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Más en concreto, con el ODS 8: “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”. Donde reconoce la necesidad de garantizar que todas las personas, independientemente de sus capacidades, tengan acceso a oportunidades laborales dignas, seguras y adecuadas.

En el contexto de la adaptación de la cultura empresarial en las empresas familiares cobra una especial relevancia, ya que estas empresas representan una parte fundamental del tejido empresarial español y tienen la capacidad de generar empleo local, estable y de proximidad. Implementar prácticas inclusivas que integren a personas con discapacidad no solo responde a una necesidad social, sino que contribuye directamente a construir un mercado laboral más equitativo y representativo.

El cumplimiento del ODS 8 en las empresas familiares implica no solo la contratación de personas con discapacidad, sino también la adaptación de los entornos de trabajo, la promoción de la igualdad de condiciones, la erradicación de

prejuicios en los procesos de selección y el acceso a formación y desarrollo profesional. Además, incorporar esta perspectiva inclusiva permite a las empresas evolucionar hacia modelos más sostenibles, reforzando su compromiso ético y generando un impacto positivo en el entorno económico y social en el que operan.

3.2. Retos específicos para las empresas familiares en la contratación de personas con discapacidad

Las empresas familiares, como hemos ido mencionando en el trabajo, son una gran potencia de inserción de las personas con discapacidad. Pero, no significa que sea fácil su inclusión, dado que estas se enfrentan una serie de retos particulares que dificultan la incorporación efectiva de personas con discapacidad en sus equipos. Estos desafíos no siempre se deben a la falta de voluntad, sino que muchas veces están relacionados con limitaciones estructurales, desconocimiento, falta de formación o incluso con pensamientos tradicionalistas heredados que impiden la modernización de la gestión de personal.

Su estructura predominante se basa frecuentemente en la toma de decisiones centralizada y en relaciones de confianza, lo que puede derivar a no contemplar la inclusión como una prioridad organizativa. En los siguientes apartados se analizarán dos de los principales obstáculos que enfrentan estas organizaciones: la falta de recursos o infraestructura adecuada, y la resistencia interna derivada de procesos poco profesionalizados o tradicionales, factores que siguen dificultando la inserción laboral de personas con discapacidad en entornos familiares.

3.2.1. Falta de recursos o infraestructura

Una de las barreras más frecuentes en las empresas familiares es su limitada disponibilidad de recursos económicos, humanos y técnicos para adaptar los entornos laborales. Lo que puede dificultar la contratación de personas con discapacidad. A diferencia de las grandes corporaciones, muchas empresas familiares operan con presupuestos ajustados, estructuras reducidas y una alta carga de trabajo, lo que dificulta la inversión en medidas de accesibilidad o en formación especializada (Fundación Adecco, 2024)

La gran mayoría de estas empresas no cuenta con departamentos de recursos humanos profesionalizados ni con personal capacitado en gestión de la diversidad. Aunque la voluntad de contratación está presente en las empresas, no siempre hay conocimientos sobre cómo adaptar los espacios físicos, los procesos de trabajo o simplemente la comunicación interna para la integración de las personas con discapacidad. Estas necesidades se perciben mayoritariamente como un A menudo, estas necesidades se perciben como un esfuerzo adicional o como un gasto difícil de asumir, cuando en realidad muchas de estas adaptaciones pueden ser mínimas si se planifican correctamente.

En relación con la falta de infraestructuras, muchas instalaciones no cuentan con rampas, ascensores, baños adaptados o señalética inclusiva, elementos básicos para garantizar la movilidad y autonomía de las personas con discapacidad. Además, el uso limitado de tecnologías de apoyo o la escasa digitalización de procesos puede dificultar aún más el acceso de este colectivo a tareas administrativas o de gestión. Debido a estas limitaciones, sin una planificación o la falta de recursos destinados a la accesibilidad, la inclusión está estancada, se encuentra relegada a un plano más teórico cuando debería ya estar materializada en la práctica.

Según el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) el problema principal de esto, no es la falta de recursos o mala infraestructura, sino el desconocimiento del tema de las personas con discapacidad. Existen ayudas económicas y subvenciones públicas orientadas a facilitar la contratación de personas con discapacidad. Según el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), las empresas pueden acceder a bonificaciones de hasta 6.300 euros anuales por cada contrato indefinido a personas con discapacidad, además de subvenciones para la adaptación de puestos de trabajo o eliminación de barreras arquitectónicas en el entorno laboral (SEPE, 2025 catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado). Todas estas medidas están recogidas en las normativas, por ejemplo, en la Ley 43/2006 publicada el 29 de diciembre, donde hace mención a las bonificaciones por contratación laboral de personas con discapacidad, o en el Real Decreto ley 1/2023 publicada el 10 de enero, donde se hace mención en la ampliación de los incentivos para facilitar la inclusión de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo (BOE, 2023).

En resumen, la falta de recursos e infraestructura no es solamente una cuestión económica, sino también informativa y formativa. Para que las empresas familiares puedan avanzar hacia modelos más inclusivos, es necesario acompañarlas con asesoramiento, acceso a recursos claros y políticas públicas más accesibles. Así se elimina el desconocimiento de la inserción laboral. Solo así será posible eliminar barreras y construir entornos de trabajo en los que todas las personas, con independencia de sus capacidades, tengan oportunidades reales de participación.

3.2.2. Procesos internos y resistencias al cambio

Otra de las barreras que enfrentan las empresas familiares a la hora de incluir a personas con discapacidad en sus plantillas está relacionado con sus procesos internos y la resistencia al cambio (art. Asesoría Consultores OC, 2021) El esquema tradicionalista que las empresas familiares usan desde sus inicios hacen que las decisiones se tomen de manera centralizada, esta estructura puede generar una resistencia al cambio, especialmente cuando se trata de integrar a personas con discapacidad en sus plantillas. La falta de protocolos estandarizados en procesos de selección y acogida, sumada a la informalidad en las contrataciones, puede limitar la diversidad y perpetuar la exclusión de candidatos que no pertenecen al entorno cercano de la familia empresaria.

Además, la aún existencia de prejuicios y los estereotipos sobre la productividad y adaptabilidad de este colectivo refuerza la resistencia a la inclusión. La falta de sensibilización y formación en diversidad funcional dentro de las empresas familiares contribuye a esta resistencia. Sin una cultura organizacional que valore la inclusión, es difícil superar las barreras actitudinales y estructurales que impiden la contratación de personas con discapacidad. Pero, cada año que pasa se está teniendo más conciencia de este tema, según un informe titulado “Políticas y prácticas en diversidad e inclusión” publicado el 28 de noviembre del 2023, elaborado por el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación Randstad, defienden que casi el 50% de los trabajadores no aceptaría un puesto de trabajo si la empresa no hiciera un esfuerzo proactivo por mejorar sus prácticas en materia de diversidad y equidad. (Según ESADE (2023), “un 44% de los trabajadores no aceptaría un puesto si la empresa no promueve prácticas inclusivas” y Randstad (2024), “la inclusión laboral tiene un impacto positivo directo en la retención del

talento y en la satisfacción del cliente, favoreciendo la competitividad empresarial”). La inclusión laboral de las personas con discapacidad se convierte así en un claro reclamo para las empresas. Todos esos pensamientos, prejuicios, estereotipos sobre la funcionalidad de estas personas quedan en evidencia, todo, al contrario, se destaca la mejoría productividad, atrae inversores y talento mediante políticas sociales; reduce la rotación; atrae y fideliza talento; diversifica las competencias; mejora la cultura de la colaboración y mejora la reputación corporativa. Por ende, el mismo informe destaca la importancia de desarrollar estrategias de diversidad e inclusión que estén integradas en la gestión del talento y la cultura corporativa para lograr una inclusión efectiva.

4. Impacto en el Entorno Familiar-Empresarial

La apuesta por la inclusión social no solo abre las puertas al talento de un colectivo con enorme potencial, sino que también activa un proceso de transformación interna que puede mejorar profundamente la forma en que una empresa familiar opera. La incorporación de personas con discapacidad va mucho más allá del cumplimiento normativo: tiene un impacto directo en la dinámica de trabajo, las relaciones interpersonales, el clima laboral y la imagen que proyecta la organización hacia su entorno.

Frente a creencias erróneas que asocian la inclusión con una carga o una pérdida de eficiencia, cada vez más empresas están rompiendo estos estigmas. Al incorporar a personas con discapacidad, muchas organizaciones han experimentado avances significativos que refuerzan valores como el compromiso, la responsabilidad y la empatía, además de promover formas de trabajo más flexibles, creativas y humanas. La diversidad funcional aporta nuevas miradas y habilidades que enriquecen los procesos y, en muchos casos, se traducen en mejores resultados.

En este apartado analizaremos el impacto real que tiene la inclusión en el entorno familiar-empresarial, desde sus ventajas más inmediatas hasta su proyección a futuro. Se abordarán los beneficios internos que obtiene la empresa al apostar por la diversidad y se destacarán por qué esta transformación no solo es positiva, sino imprescindible para construir modelos de negocio sostenibles, justos y competitivos.

4.1. Ventajas y particularidades de las empresas familiares para la inclusión

Las empresas familiares poseen una serie de características propias que pueden favorecer la inclusión de personas con discapacidad de forma natural, efectiva y sostenida en el tiempo. A diferencia de las grandes corporaciones, este tipo de empresas suele ofrecer una estructura más flexible, cercana y humanizada. En las organizaciones no familiares, la toma de decisiones suele estar distribuida en múltiples niveles jerárquicos, y la implementación de políticas inclusivas se asocia frecuentemente con estrategias de responsabilidad social corporativa o cumplimiento legal. En cambio, en el contexto familiar, la inclusión puede surgir de manera más directa y auténtica, basada en valores personales, empatía y compromiso con el entorno, lo que favorece procesos de integración más sólidos y coherentes con su cultura interna. La estructura organizativa, los principios heredados y el fuerte vínculo con el entorno social otorgan a estas empresas una posición privilegiada para convertirse en agentes reales de cambio.

Cuando se hace referencia a la flexibilidad organizativa, se destaca la capacidad de adaptación que tienen muchas empresas familiares para gestionar cambios internos, incluyendo aquellos relacionados con la inclusión laboral. Por ejemplo, pueden modificar horarios, reasignar tareas o ajustar procesos sin necesidad de recurrir a procedimientos largos o rígidos. Esto contrasta con las empresas no familiares, donde las decisiones suelen requerir la validación de distintos niveles jerárquicos, lo que ralentiza o complica la implementación de medidas inclusivas. En las empresas familiares, esta agilidad organizativa permite adaptar los puestos de trabajo a las necesidades de cada persona, facilitando su incorporación en condiciones de equidad. Esta capacidad de respuesta, junto con una visión más empática y progresista, contribuye a generar entornos laborales más diversos, inclusivos y cohesionados.

Cuando se hace referencia a la cercanía, se habla de la relación directa y constante entre los responsables de la empresa y los trabajadores, algo poco común en compañías no familiares, donde las relaciones laborales tienden a ser más jerarquizadas y formalizadas. Esta proximidad favorece un clima de confianza y mayor sensibilidad hacia las necesidades personales de cada trabajador, incluyendo

aquellas derivadas de una discapacidad. Mientras que en organizaciones más grandes las políticas de inclusión suelen diseñarse desde una perspectiva normativa o institucional, en las empresas familiares la decisión de incluir a este colectivo surge de forma más humana, basada en la empatía, el trato directo y la voluntad real de ofrecer igualdad de oportunidades. Esto favorece una integración más sólida tanto para el empresario como para el conjunto de los trabajadores.

Por último, conviene destacar el papel de la transmisión generacional como una oportunidad estratégica para consolidar la inclusión como parte de la identidad de la empresa. Este proceso, característico del modelo familiar, implica que valores como la diversidad, la equidad y el compromiso social pueden ser heredados y fortalecidos por las nuevas generaciones al frente del negocio. A diferencia de muchas empresas no familiares, donde los cambios suelen responder a criterios financieros o normativos, las empresas familiares tienen la posibilidad de integrar la inclusión desde su propia cultura organizativa. Las nuevas generaciones, más sensibilizadas con los derechos sociales y con una visión más inclusiva del mundo, pueden transformar la inclusión laboral en una práctica habitual y naturalizada dentro del día a día empresarial. Esta continuidad de valores genera un entorno más consciente, accesible y humano, donde la contratación de personas con discapacidad no es vista como una imposición, sino como un reflejo de la evolución ética y social de la empresa.

4.2. Beneficios de la inclusión en la empresa familiar

Cuando una empresa familiar decide incorporar a personas con discapacidad en su plantilla, no solo está ofreciendo una oportunidad laboral, sino también abriendo la puerta a un cambio que va mucho más allá de lo profesional. La inclusión tiene un impacto directo en el ambiente de trabajo, en las relaciones entre compañeros, en cómo se percibe la empresa desde dentro y desde fuera.

A menudo se tiende a pensar que la inclusión es una obligación legal o un esfuerzo adicional, pero la experiencia demuestra que ocurre lo contrario: las personas con discapacidad enriquecen los equipos, aportan nuevas formas de ver el trabajo, refuerzan valores como la empatía, la colaboración y el respeto mutuo, y contribuyen a generar entornos laborales más humanos y cohesionados. Muchos

estudios defienden que su incorporación trae más ventajas que inconvenientes, por ejemplo, el instituto académico ESADE, publica algunos artículos sobre esto, dicta que que las empresas que contratan personas con discapacidad obtienen un 28% más de beneficios (ESADE, 2023).

En las empresas familiares, donde los vínculos entre empleados y dirección suelen ser cercanos, este tipo de experiencias se vive de forma aún más profunda. La inclusión no es algo impuesto desde fuera, sino una decisión que nace desde el interior, alineada con los valores tradicionales de compromiso, responsabilidad y cercanía que caracterizan a este tipo de empresas.

En los próximos apartados veremos cómo esta apuesta por la diversidad no solo transforma el día a día de la empresa, sino que fortalece los equipos de trabajo, mejora el clima organizacional, genera orgullo corporativo y refuerza la identidad de la empresa como motor de cambio social.

4.2.1. Mejora del clima organizacional y cohesión interna

En las empresas familiares, donde las relaciones humanas son más cercanas y el ambiente suele ser más horizontal, la inclusión de personas con discapacidad puede convertirse en un verdadero motor de transformación interna. Lejos de ser una acción simbólica, esta decisión tiene un impacto real y positivo en el día a día de la organización. Aportando nuevas perspectivas y fomentando valores como la empatía, la colaboración y el respeto mutuo, enriqueciendo las relaciones entre compañeros y fortaleciendo la cohesión del grupo.

En entornos donde los vínculos laborales se entrelazan con relaciones personales o comunitarias, como suele ocurrir en las empresas familiares, la inclusión se convierte en una experiencia compartida que refuerza las conexiones entre todos los miembros del equipo. Apoyar, adaptarse y colaborar se convierten en dinámicas habituales, repercutiendo directamente en un clima laboral más sano, humano y cohesionado.

Además, la presencia de personas con discapacidad suele despertar una reflexión interna en los equipos de trabajo: se revalorizan las capacidades individuales, se

cuestionan prejuicios y se fortalece la percepción de que el trabajo no es solo una cuestión de productividad, sino también de propósito. Las personas se sienten parte de algo más grande, algo que tiene sentido, y eso genera un compromiso emocional que va más allá de lo contractual.

Muchos informes/estudios redactan sobre el ambiente de empresas inclusivas, por ejemplo, el Instituto de Innovación Social de ESADE subraya que las empresas inclusivas no sólo obtienen mejores resultados a nivel humano, sino que también experimentan una reducción del estrés organizacional y un aumento de la motivación general del equipo, especialmente en estructuras pequeñas como las familiares (ESADE, 2023). Esta mejora en el bienestar emocional del personal se traduce en equipos más unidos, comprometidos y dispuestos a remar en la misma dirección.

Incluir a personas con discapacidad rompe rutinas, derriba prejuicios y abre la puerta a nuevas formas de entender el trabajo y la convivencia, generando una cultura empresarial más consciente y cohesionada. En el caso de las empresas familiares, esta transformación no solo es posible, sino que encaja perfectamente con su esencia: una forma de hacer empresa donde lo humano siempre ha estado en el centro.

4.2.2. Incremento del orgullo corporativo y la responsabilidad social

La inclusión de personas con discapacidad en la empresa familiar no solo aporta beneficios operativos o mejora el ambiente interno, sino que también tiene un impacto directo en la construcción de una identidad organizativa sólida y socialmente comprometida. Cuando una empresa actúa conforme a valores éticos y humanos, este compromiso se traslada a toda la plantilla, generando un mayor sentimiento de pertenencia, implicación y compromiso corporativo.

Diversos estudios señalan que los empleados tienden a identificarse más con empresas que adoptan decisiones socialmente responsables, especialmente cuando estas no se perciben como acciones puntuales o estratégicas, sino como prácticas integradas en la cultura organizativa. En este sentido, el informe “Diversidad e Innovación” del Instituto de Innovación Social de ESADE destaca que

las empresas que promueven entornos laborales inclusivos presentan niveles más altos de fidelización del talento, motivación interna y reconocimiento social, “un 44% de los trabajadores no aceptaría un puesto si la empresa no promueve prácticas inclusivas” ESADE (2023).

Este fortalecimiento del orgullo corporativo tiene además un reflejo externo. Las empresas familiares que desarrollan políticas inclusivas mejoran notablemente su reputación y su relación con el entorno, consolidando una imagen de compromiso, coherencia y sensibilidad. En territorios donde la proximidad y las relaciones comunitarias siguen teniendo un peso importante, como suele ocurrir en el entorno de muchas pymes familiares, esta percepción positiva se traduce en una mayor confianza por parte de clientes, proveedores y entidades sociales.

Por otra parte, estas acciones posicionan a la empresa en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, especialmente con el ODS 8, que promueve el empleo digno e inclusivo, y el ODS 10, orientado a la reducción de desigualdades. Al alinear sus decisiones con estos marcos globales, la empresa familiar no solo responde a una exigencia ética, sino que construye un modelo de negocio más sostenible, resiliente y preparado para el futuro

4.3. Innovación y creatividad derivadas de la inclusión

En un contexto empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la innovación se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. En este sentido, la inclusión de personas con discapacidad en el entorno laboral no solo responde a una necesidad ética y social sino que puede actuar como un verdadero motor de transformación e innovación dentro de las empresas familiares.

La diversidad funcional aporta formas distintas de interpretar la realidad en la que vivimos, de resolver problemas y de adaptarse a las circunstancias. Esta variedad de perspectivas estimula el pensamiento creativo dentro de los equipos de trabajo, ya que obliga a cuestionarnos dinámicas habituales, a pensar nuevos procesos y a encontrar soluciones más accesibles, eficientes y adaptadas. Según un estudio del Foro Económico Mundial llamado “The Business Case for Disability Inclusion” publicado en el año 2020, explica que los equipos diversos son más innovadores y

flexibles ante los cambios, ya que integran distintos enfoques que enriquecen la toma de decisiones y favorecen el aprendizaje colectivo.

En el caso de las empresas familiares, donde los procesos suelen estar más arraigados en la tradición o en dinámicas heredadas, la inclusión puede ser una oportunidad para introducir nuevas formas de hacer las cosas sin romper con su identidad. Incorporar personas con discapacidad puede implicar adaptar herramientas, rediseñar puestos de trabajo, introducir tecnologías de apoyo o flexibilizar procesos, lo que a menudo conduce a mejoras que benefician al conjunto de la plantilla.

Además, este tipo de iniciativas genera un entorno laboral más abierto a la experimentación y a la mejora continua. La empatía, la cooperación y el enfoque en las capacidades se convierten en fundamentos que refuerzan una cultura organizativa innovadora, más humanizada y alineada con las necesidades sociales que tenemos hoy en día.

En resumen, la inclusión no solo amplía el talento disponible, sino que también activa dinámicas de cambio y mejora que pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa familiar, al dotarla de herramientas para adaptarse mejor al entorno y para proyectar una imagen moderna, comprometida y capaz de evolucionar.

4.4. Perspectivas a largo plazo: sostenibilidad y reputación en el mercado

A medida que el entorno empresarial evoluciona, se hace cada vez más evidente que la competitividad de las organizaciones no se mide únicamente en términos económicos, sino también en su capacidad para adaptarse a nuevas demandas sociales, regulatorias y éticas. En este contexto, la inclusión de personas con discapacidad no debe entenderse como una política puntual, sino como una palanca estratégica de sostenibilidad y posicionamiento reputacional, especialmente relevante para las empresas familiares que proyectan su continuidad a medio y largo plazo.

Desde el enfoque de la sostenibilidad empresarial, la inclusión permite ampliar el concepto de valor, incorporando dimensiones sociales que históricamente habían sido secundarias. Las empresas que integran en su modelo de gestión criterios de diversidad e inclusión construyen organizaciones más resilientes ante los cambios normativos, sociales y culturales. A largo plazo, esto se traduce en mayor estabilidad interna, mejor gestión del riesgo reputacional y capacidad para anticiparse a nuevas exigencias del entorno. Según el informe Business Disability Forum titulado: "The Value of Inclusion Report" publicado en el 2021, aquellas empresas que adoptan una cultura inclusiva presentan mayor capacidad de adaptación a los mercados globales y una menor exposición a crisis de imagen.

En lo que respecta al ámbito reputacional, las empresas familiares enfrentan una realidad particular: su marca suele estar asociada directamente al apellido familiar y al legado de generaciones anteriores. Esto implica que cualquier decisión empresarial trasciende el plano económico y se convierte en un acto identitario. Apostar por modelos inclusivos refuerza una narrativa corporativa basada en el compromiso social, la integridad y la innovación ética, aspectos que cada vez tienen mayor peso en la percepción pública. En mercados maduros, donde la diferenciación por producto o precio resulta limitada, la reputación basada en valores se convierte en un activo estratégico difícilmente replicable.

Además, desde la perspectiva de la inversión, la responsabilidad social vinculada a la inclusión laboral mejora el perfil de las empresas ante entidades financieras, administraciones públicas y fondos de inversión orientados por criterios ESG (Environmental, Social and Governance). La inclusión no es solo un indicador de compromiso social, sino también una señal de madurez en la gestión empresarial, lo que puede traducirse en mejores condiciones de financiación, acceso a programas públicos y participación en redes de cooperación e innovación social.

Por otro lado, las nuevas generaciones de consumidores muestran una clara preferencia por empresas que actúan con coherencia y propósito. Según un estudio de Nielsen (2022), el 73% de los consumidores globales afirma que cambiaría de marca si esta no representa valores alineados con la justicia social y la diversidad. Este dato refuerza la necesidad de consolidar una reputación sostenida en acciones reales de inclusión, y no solo en discursos o campañas publicitarias. Para una

empresa familiar, que aspira a perdurar en el tiempo, construir confianza desde la autenticidad y el compromiso social es esencial para garantizar su sostenibilidad.

Finalmente, no debe olvidarse que las empresas familiares suelen tener un fuerte arraigo territorial. Esto les otorga una gran capacidad de influencia en su entorno local, y por tanto, una responsabilidad añadida como agentes dinamizadores del cambio social. La inclusión de personas con discapacidad no solo mejora su posicionamiento empresarial, sino que las convierte en referentes dentro de sus comunidades, multiplicando su impacto y contribuyendo a una visión más justa y equitativa del desarrollo económico.

5. Conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de actuación

Recordemos en este apartado, **que el objetivo general de la investigación ha sido analizar el impacto que tienen los colectivos vulnerables, en particular las personas con discapacidad física y/o intelectual, en la competitividad empresarial de las empresas familiares en España.**

Así mismo, es conveniente resaltar también los objetivos específicos, que han sido la columna vertebral de este trabajo:

- 1. Contribuir a la visibilización de las personas vulnerables dentro de las organizaciones empresariales*
- 2. Evaluar el nivel de inclusión laboral en las empresas familiares*
- 3. Identificar el impacto en la competitividad empresarial de las organizaciones que incorporan este colectivo*
- 4. Proponer estrategias de mejora para el impulso de la inserción laboral de este colectivo*

Con los objetivos nuevamente recordados, a continuación, se da cuenta de una serie de conclusiones una vez siendo alcanzados los mismos en este trabajo.

5.1 Evaluación de los beneficios y desafíos para las empresas familiares

La inclusión laboral de personas con discapacidad en la empresa familiar conlleva una serie de **beneficios** tangibles e intangibles, y a su vez presenta **desafíos** significativos que conviene analizar de forma crítica. Por un lado, numerosos estudios resaltan las ventajas de contar con una plantilla inclusiva, desde mejoras en el clima laboral hasta impactos positivos en el rendimiento del negocio. Por otro lado, subsisten barreras organizativas y culturales que dificultan esta inclusión, especialmente en entornos de empresa familiar de pequeña escala. A continuación, mostraremos los diferentes beneficios que tiene la inserción con sus estudios basados:

- **Beneficios identificados:** Según un artículo de la compañía Japón Matarí establece que incorporar plantilla con discapacidad puede mejorar sensiblemente el ambiente de trabajo y la cohesión interna, fomentando una cultura de colaboración más solidaria. Se ha observado un aumento de la satisfacción y el compromiso de la plantilla cuando la empresa adopta políticas inclusivas, lo que a su vez puede traducirse en mayor productividad (JaponMatarí, 2024). Asimismo, la diversidad en la plantilla impulsa la **reputación corporativa** y proyecta una imagen de empresa socialmente responsable, incrementando su atractivo tanto para inversores como para clientes y futuros talentos. Desde un punto de vista económico, existen evidencias de que las empresas inclusivas alcanzan mejores resultados: un informe reciente de ESADE (2023) y Fundación Randstad (2024) señalan que “las compañías que contratan personas con discapacidad logran *hasta un 28% más de beneficios* en comparación con las que no lo hacen”. Estos beneficios globales mejora del clima laboral, mayor lealtad del personal y prestigio reforzado en la comunidad confirman que la inclusión no es solo un acto de responsabilidad social, sino también una **estrategia inteligente de negocio**.
- **Desafíos principales:** Pese a las ventajas apuntadas, las empresas familiares enfrentan obstáculos importantes para llevar a cabo una inclusión efectiva. Uno de los más señalados es la **falta de recursos y de estructura**

organizativa, (explicada anteriormente). A diferencia de las grandes corporaciones, muchas empresas familiares (sobre todo pymes) operan con recursos limitados y sin departamentos especializados de RR.HH., lo que dificulta dedicar tiempo y presupuesto a iniciativas. Esta carencia de estructura formal puede traducirse en la ausencia de políticas claras de diversidad o de procedimientos para adaptar puestos de trabajo. En relación con lo anterior, se encuentra la **falta de formación y sensibilización**: en muchos casos no existe conocimiento sobre cómo integrar a profesionales con discapacidad, ni se han impartido formaciones para desmontar estereotipos en el equipo. De hecho, el artículo escrito por la fundación Juanxi redacta muy bien este desafío; los **prejuicios, el miedo y el desconocimiento** siguen siendo barreras habituales que las personas con discapacidad enfrentan al buscar empleo. Esta inseguridad puede llevar a imaginar inconvenientes operativos que en la práctica muchas veces no existen, creando reticencias infundadas a la contratación (Fundación Juanxi, 2021).

También persisten **limitaciones de tipo estructural** en los entornos laborales, como la insuficiente accesibilidad física o tecnológica en los centros de trabajo, o la ausencia de ajustes razonables, factores que pueden dificultar el desempeño autónomo de un empleado con necesidades especiales. Finalmente, cabe mencionar que el cumplimiento legal en tema de la inclusión suele quedar registrado a empresas de mayor tamaño, mientras que la mayoría de los negocios familiares no alcanzan el umbral de 50 empleados exigido por la Ley General de Discapacidad (cuota del 2% reservado a este colectivo). Esto se refleja muy bien en un artículo subido a la web de Pacto Mundial de Red Española que explica muy bien las cifras reales que son; solo el **29% de las pequeñas y medianas empresas** españolas declara tener personas con discapacidad en sus plantillas, frente al 70% de las grandes empresas (web Pacto Mundial Red Española, 2024). Consecuentemente, la tasa de empleo de las personas con discapacidad se mantiene baja (en torno al 27-28%, frente a casi un 68% en la población sin discapacidad) y su tasa de paro duplica la media nacional, poniendo de

manifiesto la necesidad de **eliminar barreras** y reforzar las estrategias de inclusión en el ámbito de la empresa familiar (Fundación GoodJob,2024).

En conclusión, la **empresa familiar inclusiva** obtiene claros beneficios en clima laboral, compromiso y competitividad, pero para alcanzarlos debe superar desafíos vinculados a recursos, formación y cultura organizativa. Afrontar esas dificultades no solo permitirá cumplir con la normativa vigente, sino que reforzará los valores familiares en el negocio y consolidará la inclusión como parte de su identidad corporativa. Al fin y al cabo, una empresa que integra la diversidad funcional entre sus filas está **apostando por el talento diverso como un valor estratégico**, más allá de la mera obligación legal.

5.2 Recomendaciones para mejorar la empleabilidad de personas con discapacidad

Considerando lo anterior, y el completo desarrollo de este trabajo final de grado, a continuación, se proponen **medidas realistas y aplicables** en el contexto de las empresas familiares para impulsar la inclusión laboral de personas con discapacidad. Estas recomendaciones buscan ser prácticas y alinearse con los recursos típicos de una pyme familiar, abarcando desde la preparación interna hasta el aprovechamiento de apoyos externos y públicos:

- **Formación y sensibilización interna:** Es fundamental capacitar al equipo de trabajo de la empresa en materia de diversidad e inclusión. En otras palabras, se recomienda formar a los/las responsables de selección y mandos intermedios sobre cómo gestionar la incorporación de personas con discapacidad, con el objetivo de derribar mitos y prejuicios inconscientes. Talleres de sensibilización para toda la plantilla contribuirán a crear un entorno de respeto y comprensión, mejorando la acogida de nuevos/as compañeros/as con discapacidad. Este esfuerzo educativo interno favorece una cultura corporativa inclusiva y prepara el terreno para que la inserción laboral sea sostenible en el tiempo (Pacto Mundial Red Española, 2024).
- **Asesoramiento y apoyo especializado:** Dada la posible falta de experiencia en la gestión de la discapacidad, las empresas familiares pueden apoyarse

en entidades externas y programas de **empleo con apoyo**. Esta modalidad implica la figura de un preparador laboral o entidad especializada que acompaña tanto al trabajador con discapacidad como a la empresa en el proceso de inserción. En la práctica, supone recibir asesoramiento para adecuar el puesto, mediación en la incorporación y un seguimiento continuo para resolver incidencias o necesidades de adaptación (Red Educ Janet 2025). Colaborar con fundaciones y organizaciones expertas, por ejemplo; Fundación ONCE, Fundación Adecco, Fundación Randstad, programas *Incorpora* de “la Caixa”, etc., (a todas ellas las hemos ido citando a lo largo de este trabajo) permite a la empresa familiar acceder a bolsas de talento con discapacidad, orientación en la selección de candidatos y apoyo técnico en el cumplimiento de la normativa. Este **acompañamiento profesional** reduce la incertidumbre del empleador y aumenta las garantías de éxito en la integración laboral.

- **Adaptación de puestos y entornos de trabajo:** Otra recomendación clave es realizar los **ajustes razonables** necesarios para que el lugar de trabajo sea plenamente accesible. Esto incluye adaptar las instalaciones físicas (eliminando barreras arquitectónicas, habilitando rampas, baños accesibles, señalética adaptada, entre otras cosas) y los equipamientos o herramientas de trabajo para garantizar la accesibilidad universal. Asimismo, conviene analizar la **organización del trabajo** para introducir flexibilidad si fuese preciso (por ejemplo, horarios adaptados, teletrabajo parcial, rotación de tareas ligeras). En la mayoría de las empresas existen puestos que pueden ser desempeñados eficazmente por personas con discapacidad; la clave está en saber **identificar esos roles susceptibles de ser cubiertos** y, en algunos casos, realizar pequeñas modificaciones en el puesto o en los procesos para ajustarlos a las capacidades de las personas específicas. (web Pacto Mundial Red Española, 2024). Acciones como proporcionar ayudas técnicas (pantallas braille, software de voz, sillas ergonómicas) o redistribuir funciones dentro del equipo pueden marcar la diferencia y facilitar que la persona con discapacidad alcance su máximo potencial. Cabe destacar que muchos de estos ajustes tienen un coste asumible, y existen subvenciones públicas específicas para financiar adaptaciones de puestos, por lo que las pymes no están solas en este esfuerzo.

- **Aprovechamiento de incentivos e iniciativas públicas:** Por último, se insta a las empresas familiares a informarse y beneficiarse de los **incentivos públicos** creados para fomentar la contratación de personas con discapacidad. Actualmente, las administraciones ofrecen bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social, subvenciones por la contratación indefinida o prácticas, deducciones fiscales y otros apoyos económicos para las empresas que amplían sus plantillas con trabajadores de este colectivo (Red Educa, 2025). Estos incentivos reducen el coste salarial efectivo y compensan posibles inversiones en formación o accesibilidad, mejorando la viabilidad de la contratación desde el punto de vista financiero. Adicionalmente, en el mismo artículo dicta que existen reconocimientos y distintivos que ponen en valor a las empresas inclusivas, por ejemplo, el sello “Empresa Inclusiva” otorgado por las autoridades laborales que pueden brindar **visibilidad y reputación** a la empresa familiar por su compromiso social. Se recomienda contactar con el Servicio Público de Empleo y organismos autonómicos para conocer los programas vigentes de ayudas a la contratación y programas de integración laboral.

En conjunto, el aprovechamiento de estas herramientas públicas reduce las barreras de coste y complejidad administrativa, haciendo más sencilla y atractiva la incorporación de talento con discapacidad.

Implementando estas medidas de forma conjunta formación interna, apoyo externo, adaptación de entornos y uso de incentivos la empresa familiar estará en una posición mucho más favorable para **integrar a personas con discapacidad de manera exitosa**. Cada acción refuerza a las demás: por ejemplo, la adaptación adecuada del puesto unida al acompañamiento de un experto garantiza que la persona pueda rendir óptimamente; a su vez, la formación del equipo asegura que sea bien recibida, y los incentivos alivian la carga económica inicial. De este modo, se crea un círculo virtuoso donde la inclusión laboral deja de percibirse como un reto complejo para convertirse en una práctica natural dentro de la gestión de la empresa.

5.3 Futuras líneas de actuación

Consolidar la inclusión laboral de personas con discapacidad como parte **estratégica** del negocio familiar requerirá diversas acciones en un futuro inmediato. Tanto las instituciones públicas, como las asociaciones del sector y las propias empresas familiares presentes y futuras tienen un papel esencial que desempeñar para escalar las buenas prácticas y asegurar que la diversidad funcional se incorpore plenamente al tejido empresarial de la Comunidad Valenciana y de España en general. A continuación, se señalan algunas líneas de actuación clave de cara al futuro, tomando en cuenta la influencia de las nuevas generaciones, las oportunidades de la tecnología accesible y la importancia de las alianzas público-privadas:

- **Instituciones y políticas públicas:** Las administraciones e instituciones deberán seguir impulsando un marco favorable a la inclusión, fortaleciendo las políticas activas de empleo y los incentivos ya existentes. Una línea de acción fundamental es **reforzar las alianzas público-privadas para el empleo inclusivo**, uniendo esfuerzos entre gobiernos, empresas y entidades sociales para crear programas eficaces de inserción. Esto puede traducirse en convenios de colaboración entre Consejerías de Empleo, asociaciones empresariales y ONG especializadas, para desarrollar proyectos conjuntos de formación e intermediación laboral dirigidos a personas con discapacidad. Igualmente, es importante que las instituciones extiendan su foco más allá de la contratación inicial, promoviendo apoyos en la **permanencia y promoción laboral** de estos trabajadores, por ejemplo, subvencionando la figura del preparador laboral o incentivos adicionales a la retención de empleados con discapacidad a largo plazo. En el plano normativo, se podrían estudiar mejoras en la legislación para que más empresas se sumen a la inclusión voluntariamente, por ejemplo, ofreciendo ventajas en contrataciones públicas o certificaciones de RSC a las pymes familiares inclusivas (Red Educa, 2025).
- **Asociaciones y tejido comunitario:** Las asociaciones empresariales, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil también jugarán un rol crucial en la próxima etapa. Por un lado, las **asociaciones de empresas**

familiares (como el Instituto de la Empresa Familiar o sus equivalentes regionales) pueden integrar la agenda de la diversidad en sus actividades, ofreciendo a sus miembros herramientas y espacios para compartir experiencias inclusivas. Programas de **mentoría interempresarial** podrían permitir que pymes familiares con menos experiencia aprendan de otras empresas que ya han incorporado trabajadores con discapacidad con éxito. Del mismo modo, las asociaciones dedicadas a la discapacidad seguirán siendo aliadas indispensables: su labor de concienciación social y asesoría técnica ayuda a derribar estigmas en la comunidad y a conectar a las personas con discapacidad con oportunidades laborales. Es importante fomentar proyectos colaborativos entre ambos tipos de entidades, por ejemplo, campañas de sensibilización conjuntas en el ámbito local o ferias de empleo inclusivo en colaboración con cámaras de comercio para **desmontar estereotipos** y demostrar a más empresas familiares el potencial de este colectivo. Asimismo, las asociaciones pueden impulsar la **formación en nuevas competencias** tanto para empleadores como para candidatos con discapacidad, abordando áreas emergentes (como habilidades digitales, teletrabajo, emprendimiento social) que aumenten la empleabilidad futura. Estas iniciativas comunitarias tejen una red de apoyo en torno a la empresa familiar, de modo que ésta no aborde sola el desafío, sino arropada por un ecosistema comprometido con la inclusión.

- **Empresas familiares y relevo generacional:** En las propias empresas familiares se definirán muchas de las transformaciones de fondo necesarias. Un elemento prometedor es la **influencia de las nuevas generaciones** de empresarios familiares: los hijos/as de los empresarios suelen mostrar una sensibilidad mayor hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social, incluyendo la diversidad e inclusión laboral, en comparación con generaciones anteriores. De hecho, frecuentemente son estos jóvenes líderes quienes impulsan cambios culturales dentro de la empresa, orientándola hacia prácticas más inclusivas, aunque a veces deban vencer inercias y **resistencias internas** en el proceso. Es vital capitalizar ese relevo generacional incorporando la inclusión como parte de la visión y misión del negocio familiar a largo plazo.

En términos operativos, cada empresa deberá integrar la **inclusión laboral en su estrategia corporativa y en sus sistemas de gestión y liderazgo de personas**: esto implica definir objetivos medibles (porcentaje de empleados con discapacidad, acciones de accesibilidad realizadas...), hacer seguimiento de los progresos y comunicar los logros obtenidos. La transparencia en este ámbito no solo rinde cuentas ante la sociedad, sino que refuerza la cultura interna al generar orgullo de pertenencia en los empleados. Asimismo, es imprescindible que las empresas familiares aprovechen la **innovación tecnológica accesible** como palanca de inclusión. La rápida evolución de las tecnologías (desde herramientas de telepresencia hasta software adaptativo con inteligencia artificial, por ejemplo) abre oportunidades para integrar a personas con distintas discapacidades en roles productivos que antes eran inviables. Muchas tareas pueden hoy realizarse de forma remota o con apoyos digitales, lo que elimina barreras geográficas y de movilidad. Adoptar estas **tecnologías accesibles**, por ejemplo, plataformas con lectores de pantalla para empleados con discapacidad visual, sistemas de comunicación aumentativa para empleados con dificultades del habla, aplicaciones de realidad virtual para capacitaciones inclusivas, permitirá a las empresas familiares ampliar el abanico de puestos accesibles y beneficiarse del talento de este colectivo. No obstante, para que la tecnología cumpla su promesa inclusiva, debe venir acompañada de una capacitación adecuada: invertir en formación digital tanto de empleados con discapacidad (cerrando la brecha digital) como del resto de la plantilla en el uso de herramientas inclusivas será una línea de acción esencial en los próximos años (Red Educa, 2025) En definitiva, las empresas familiares deben concebir la inclusión no como una acción puntual, sino como **un proceso continuo de mejora e innovación** que involucra a toda la organización y se adapta con agilidad a los cambios generacionales y tecnológicos.

En perspectiva, todas estas líneas de actuación convergen hacia un mismo objetivo: **consolidar la inclusión laboral como parte integral de la empresa familiar** y de la sociedad. Esto supone pasar de acciones aisladas a un enfoque integral donde contratar a personas con discapacidad sea una práctica normalizada y estratégicamente valorada. Ya se ha marcado esta dirección con el desarrollo de la

Agenda 2030 de Naciones Unidas que proclama “no dejar a nadie atrás” y subraya que el sector empresarial es crucial para reducir las brechas de desigualdad y lograr la plena inclusión laboral de las personas con discapacidad. A largo plazo, promover una cultura empresarial verdaderamente inclusiva no solo responde a un imperativo ético, sino que genera **desarrollo sostenible y cohesión social** en nuestras comunidades.

Cabe resaltar la especial mención en este apartado a la iniciativa del Pacto Mundial de la ONU y a la institución educativa de formación online RedEduca por la información obtenida sobre este colectivo tanto presente como futura.

6. Propuestas para mejorar la Inclusión en Empresas Familiares

El presente apartado aborda propuestas concretas para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad en el contexto de la empresa familiar. Dada la importancia socioeconómica de estas, resulta imprescindible diseñar estrategias específicas que aseguren que “**nadie quede atrás**” en línea con la Agenda 2030 (web Pacto Mundial Red Española, 2024). A continuación, se desarrollan tres ámbitos clave de actuación: incentivos y apoyos adaptados a empresas familiares, programas formativos en gestión inclusiva, y mejoras en accesibilidad y tecnología.

6.1. Creación de incentivos y apoyos específicos para empresas familiares

Uno de los pilares para impulsar la contratación de personas con discapacidad en empresas familiares es el establecimiento de **incentivos laborales y fiscales** adecuados. En España, la legislación vigente (Real Decreto Legislativo 1/2013) obliga a las empresas de 50 o más empleados a reservar al menos un 2% de su plantilla a trabajadores con discapacidad (art. Guillen, Laura, directora del área laboral y seguridad social (2024), CECA Magán). Para facilitar el cumplimiento de esta cuota legal, existen **bonificaciones en las cotizaciones** y subvenciones significativas. Un ejemplo de bonificación, las contrataciones indefinidas de personas con discapacidad pueden conllevar bonificaciones anuales de hasta 6.300 € en las cuotas de la Seguridad Social (Urrutia, 2022). Adicionalmente, las empresas pueden beneficiarse de **deducciones fiscales** en el Impuesto de

Sociedades, llegando a 9.000-12.000 € anuales por cada nuevo/a trabajador/a con discapacidad contratado/a, según su grado de discapacidad (Fundación Integralia, 2024). Estos incentivos económicos no solo reducen el coste salarial, sino que **compensan las posibles inversiones** en accesibilidad, haciendo más viable la inclusión desde el punto de vista financiero.

Junto a las ventajas fiscales, se han desarrollado **programas de apoyo técnico y asesoramiento** específicamente orientados a pymes y empresas familiares. Un ejemplo destacado es el programa *Inserta Pyme* de Fundación ONCE (mencionado anteriormente), creado para acompañar a pequeñas empresas en la incorporación de talento con discapacidad. Este programa ofrece servicios integrales: asesoría experta en inclusión, preselección de candidatos cualificados, formación en el puesto, **simulación de incentivos económicos** disponibles, jornadas de sensibilización para la plantilla, e incluso acompañamiento en la acogida del nuevo empleado (Fundación ONCE, 2022). Medidas así ayudan a superar la falta de conocimiento que muchos empresarios familiares manifiestan sobre cómo aplicar la normativa y aprovechar las ayudas.

Por otra parte, cuando una empresa familiar por su tamaño o circunstancias no logra cubrir la cuota legal del 2%, la normativa permite solicitar un **certificado de excepcionalidad** y recurrir a medidas alternativas (como contratos con centros especiales de empleo o donaciones a fundaciones vinculadas al empleo protegido) (art. Guillen, Laura, directora del área laboral y seguridad social (2024), CECA Magán). De este modo, se ofrece flexibilidad para cumplir el espíritu de la ley fomentando la inclusión, incluso en situaciones complejas.

Los **beneficios esperados** de estos incentivos y apoyos son múltiples. En primer lugar, aumentará la contratación directa de personas con discapacidad en el tejido de empresas familiares, reduciendo la brecha de empleo actualmente existente en España, la tasa de empleo de personas con discapacidad ronda solo el 27-28%, frente al 51% general (web Pacto Mundial Red Española, 2024). Además, una plantilla diversa aporta **ventajas competitivas**: diversas fuentes coinciden en que la inclusión del talento con discapacidad puede mejorar la innovación, el clima laboral y la reputación de la empresa. De hecho, se señala que integrar la discapacidad “es un factor clave para impulsar la **competitividad**” en las pymes familiares (Fundación

ONCE, 2022). Por otro lado, estas medidas contribuyen al cumplimiento de compromisos internacionales y nacionales en materia de desarrollo sostenible: alinean a la empresa con **los Objetivos de Desarrollo Sostenible**, especialmente el ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” y el ODS 10 “reducción de las desigualdades”, que explícitamente abogan por la plena participación económica todas las personas sin prejuicios ni limitaciones.

6.2. Programas de formación y desarrollo en habilidades inclusivas para la gestión familiar

El compromiso inclusivo de una empresa familiar se fortalece cuando sus integrantes especialmente quienes ocupan puestos de dirección o gestión **desarrollan competencias y valores inclusivos**. Por ello, es fundamental implementar programas de formación orientados a la **gestión inclusiva** y a la sensibilización en diversidad. A diferencia de las grandes corporaciones, donde los departamentos de RR.HH. suelen llevar la batuta en políticas de diversidad, en la empresa familiar las decisiones de contratación y cultura organizativa suelen recaer directamente en miembros de la familia. Esto convierte en prioritario dotar a estos líderes familiares de **herramientas formativas** para gestionar equipos diversos con eficacia y empatía.

Un primer componente de estos programas es la **formación en sensibilización y eliminación de prejuicios**. Numerosos estudios señalan que subsisten estereotipos y sesgos inconscientes sobre la discapacidad que pueden influir en los procesos de selección y en la dinámica laboral (Fundación Adecco, 2019). Por ejemplo, prejuicios infundados sobre una supuesta menor productividad o sobre posibles dificultades de comunicación pueden disuadir a empleadores de contratar talento con discapacidad. Para contrarrestar estas percepciones, se recomienda realizar **talleres de sensibilización** dirigidos a todo el personal. Estas formaciones abordan la discapacidad desde una mirada positiva, destacando las capacidades y talentos diversos, y explicando buenas prácticas de acomodación en el puesto (web Pacto Mundial Red Española, 2024). Asimismo, programas específicos sobre **sesgos inconscientes** enseñan a identificar y corregir tendencias como el *efecto de*

afinidad (valorar más a quienes se nos parecen) o el *sesgo de confirmación* (buscar solo información que refuerza ideas preestablecidas), entre otros (video de la Fundación Adecco, 2019). Al tomar conciencia de estos sesgos, los directivos pueden tomar decisiones más objetivas y justas en la incorporación y promoción de empleados con discapacidad.

Por otra parte, hay que fomentar el **desarrollo de habilidades inclusivas para la gestión familiar**, empezando desde arriba; **la gestión de liderazgo inclusivo y gestión de la diversidad**. En el contexto familiar, donde conviven relaciones personales y laborales, es crucial aprender a integrar empleados con diferentes necesidades sin generar tensiones. Los programas pueden incluir módulos sobre *comunicación inclusiva, resolución de conflictos y gestión de equipos diversos*. Por ejemplo, se entrena a los mandos intermedios para que adapten su estilo de comunicación: uso de un lenguaje respetuoso y accesible, establecimiento de canales de feedback confiables para que los empleados con discapacidad expresen sus necesidades. También se promueve la **adaptación de las dinámicas de trabajo** como la organización de reuniones, definición de objetivos o evaluación del desempeño para asegurar que todos los miembros del equipo puedan participar en igualdad de condiciones. Esta capacitación dotará a la dirección familiar de competencias para **gestionar ajustes razonables** en el día a día, por ejemplo, reorganizar funciones temporariamente si un empleado requiere tratamiento médico, o facilitar horarios flexibles si es preciso, haciendo de la inclusión una práctica natural en la empresa.

Los **beneficios esperados** de invertir en formación inclusiva son tangibles tanto a corto como a largo plazo. En primer lugar, una dirección formada en estas materias podrá identificar mejor el potencial de cada empleado, evitando prejuicios que desperdician talento. Esto redundará en plantillas más motivadas y en el aprovechamiento pleno de las capacidades de las personas con discapacidad contratadas. En segundo lugar, se crea un **clima laboral positivo y abierto**: los empleados perciben que la empresa valora la diversidad, lo cual aumenta su compromiso y sentido de pertenencia. Estudios empresariales que hemos mencionado ya con anterioridad, indican que los entornos de trabajo diversos e inclusivos tienden a ser más innovadores y resilientes, al aprovechar distintas

perspectivas en la resolución de problemas. Para la empresa familiar en particular, abrazar la inclusión puede mejorar incluso sus relaciones con clientes y comunidad, proyectando una imagen de responsabilidad social acorde con las expectativas de la Agenda 2030 y la sociedad actual. No hay que olvidar que los consumidores y socios comerciales cada vez valoran más la **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, y la inclusión laboral es parte clave de ella.

6.3. Adaptaciones tecnológicas y accesibilidad en los entornos laborales familiares

La tercera área de acción se centra en **adecuar el entorno de trabajo** tanto físico como digital, para que sea plenamente accesible. Garantizar la **accesibilidad universal** no solo es un imperativo legal y ético, sino que constituye una condición práctica para que los empleados con discapacidad puedan desempeñar sus funciones con autonomía. Y cada vez más, el impacto de la transformación digital en las organizaciones a diferentes niveles se presta a una mayor atención (Picazo Rodríguez, et. al, 2024). En el caso de las empresas familiares, que a menudo operan en instalaciones de tamaño reducido o antiguas, puede ser necesario introducir mejoras tecnológicas y arquitectónicas para eliminar barreras existentes. Este subapartado examina las principales adaptaciones y su relevancia.

En primer lugar, las **adaptaciones tecnológicas** engloban una amplia gama de herramientas y soluciones innovadoras que facilitan el trabajo a personas con distintas discapacidades. Por ejemplo, en puestos administrativos o de oficina, **software adaptado** y equipos especiales pueden marcar la diferencia: lectores de pantalla y sintetizadores de voz para empleados con discapacidad visual, subtítulos en videoconferencias para empleados con discapacidad auditiva, e incluso dispositivos de apoyo ergonómico para quienes tienen discapacidad física o movilidad reducida. En entornos industriales o de tienda propios de algunos negocios familiares, también se pueden incorporar **ayudas técnicas**: maquinaria adaptada con controles accesibles, señalización visual clara complementada con avisos sonoros o táctiles. La revolución digital en curso ofrece cada vez más soluciones. De hecho, según una encuesta reciente, el 41% de las personas con

discapacidad cree que hacia 2040 se podrá alcanzar el *pleno empleo* de este colectivo gracias a la irrupción de tecnologías adaptadas, la automatización de tareas pesadas y la consolidación del teletrabajo (TICPymes, 2022). Este dato refleja las altas expectativas depositadas en la tecnología como **palanca de inclusión** laboral.

Junto con la tecnología, la **accesibilidad física y comunicativa** del entorno laboral es crucial. Las empresas familiares deben evaluar sus instalaciones y realizar las modificaciones pertinentes bajo el principio de “**diseño universal**”, para que cualquier persona tenga o no discapacidad pueda acceder y desenvolverse. Algunas mejoras habituales incluyen: instalación de rampas o ascensores accesibles para salvar escaleras, adaptación del mobiliario (mesas regulables en altura, espacios de trabajo más amplios para una silla de ruedas), adecuación de aseos accesibles. En el plano **comunicativo**, la accesibilidad implica que la información y la comunicación interna estén disponibles para todos: esto supone traducir documentos a *lectura fácil* para empleados con discapacidad cognitiva, ofrecer intérpretes de lengua de signos, entre otras medidas.

Las adaptaciones tecnológicas y de accesibilidad reportan **beneficios significativos**. En primer lugar, permiten que el trabajador con discapacidad alcance su **máximo desempeño**, al contar con un entorno adecuado a sus capacidades. Esto redundará en mayor productividad y calidad del trabajo. En segundo lugar, muchas adaptaciones benefician a otros empleados y al funcionamiento general. Por tanto, aplicar el **diseño universal** tiende a **mejorar la ergonomía y usabilidad global** del espacio de trabajo. Desde la perspectiva de la empresa familiar, acometer mejoras en accesibilidad puede además abrir nuevas oportunidades de negocio: una empresa más inclusiva estará mejor preparada para atender a clientes con discapacidad (ampliando su base de mercado) e incluso para participar en contrataciones públicas o programas de RSC de grandes compañías, donde a menudo se valora que los proveedores cumplan con estándares de accesibilidad e inclusión. No menos importante, al adaptar sus entornos la empresa familiar refuerza su **cultura corporativa**: se envía un mensaje potente de que cada persona es valorada y se promueve el orgullo de pertenencia entre los trabajadores.

Pese a los beneficios claros, es cierto que las empresas familiares pueden enfrentar **dificultades** en este ámbito, principalmente relacionadas con costes y conocimientos técnicos. La **inversión económica** para adaptar instalaciones antiguas o adquirir tecnología asistiva especializada puede ser considerable para una pequeña empresa. Sin embargo, existen mecanismos para aliviar esta carga: las subvenciones específicas ayudan a la adaptación del puesto de trabajo y eliminación de barreras arquitectónicas. También a nivel europeo se impulsa la financiación de proyectos de accesibilidad mediante fondos estructurales y programas de innovación social. Otro obstáculo es la **falta de conocimiento especializado**: es posible que la empresa familiar no sepa por dónde empezar para diagnosticar sus necesidades de accesibilidad. Para ello, se recomienda apoyarse en **expertos en accesibilidad**. En España existen consultorías especializadas y entidades del tercer sector como la Fundación ONCE, que ofrecen evaluaciones y asesoramiento sobre cómo lograr entornos inclusivos. Incluso la Unión Europea ha creado recientemente el centro de recursos “AccessibleEU” para difundir buenas prácticas en accesibilidad entre empresas y administraciones. Aprovechar estos recursos externos ayudará a las empresas familiares a planificar los cambios de forma eficiente, priorizando las medidas más urgentes y buscándoles financiación.

En conclusión, **la adaptación tecnológica y la accesibilidad son dimensiones imprescindibles de la inclusión laboral**. Al adoptar una actitud proactiva en este terreno, las empresas familiares no solo cumplen con la normativa vigente y evitan sanciones, sino que se posicionan como entornos de trabajo **modernos, humanos y eficientes**. La eliminación de barreras, junto con incentivos adecuados y la formación en valores inclusivos, completa un círculo importante: atrae talento diverso, favorece el desempeño de cada persona y consolida a la empresa familiar como actor comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los derechos humanos. Estas medidas, bien articuladas, contribuyen a que la inclusión de personas con discapacidad en la empresa familiar pase de ser un desafío a convertirse en una realidad cotidiana y enriquecedora, tanto para las personas implicadas como para el negocio en sí.

7. Conclusiones

En este apartado, una vez finalizado el desarrollo de todo el trabajo de fin de grado, se arrojan las siguientes conclusiones:

A lo largo del trabajo, se han evidenciado muchos factores que han sido importantes a la hora de la inserción en el trabajo, por ejemplo, las estructuras internas, la tradición, los valores, el poco conocimiento de las empresas, entre muchas otras, todas estas pueden actuar como barrera de entrada o como un impulso de inclusión ante la diversidad funcional. Por tanto, estos y otros factores deberán ser tenidos en cuenta para facilitar la inclusión de la diversidad funcional en las organizaciones.

Por una parte, se han encontrado principales hallazgos de que, **las empresas familiares poseen elementos diferenciadores como la cercanía, la flexibilidad y un alto sentido de pertenencia que las grandes empresas carecen por su magnitud.** Aun así, persisten muchos **retos significativos** que no facilitan el pleno empleo del colectivo. Entre ellos destacan **la falta de formación en diversidad, la carencia de protocolos formales, las limitaciones económicas para adaptar espacios y procesos, así como la existencia de prejuicios sobre el rendimiento de las personas con discapacidad.** No todo es debido a la falta de voluntad, poco a poco las ideologías van cambiando, pero aún existe ese desconocimiento estructural que los tiene alejados a la plena inclusión.

Como se ha evidenciado, según estudios mencionados a lo largo del trabajo se pone de manifiesto que hay un enorme potencial transformador que implica la apuesta por la inclusión. Las experiencias de trabajadores recogidas en la revisión de literatura en este trabajo demuestran que integrar a este colectivo mejora el clima laboral, impulsando la innovación, fortaleciendo la identidad corporativa y posiciona a la empresa como agente de cambio social. Además, la inclusión refuerza la sostenibilidad organizativa a largo plazo y mejora su reputación, especialmente en un mercado donde los consumidores, inversores y empleados valoran cada vez más el compromiso social.

Algunos ejemplos reales a nivel nacional corroboran todo lo que hemos ido explicando sobre la inclusión laboral en empresas familiares, por ejemplo;

- En la provincia de Alicante, la cooperativa Pikolinos, fundada por Juan Perán en 1984, a través de su propia fundación llamada Fundación Juan Perán-Pikolinos, creada en 2007 con el propósito de impulsar proyectos de inclusión social (Servicio de Comunicación de la UMH, 2023). Una de las muchas acciones de esta fundación ha sido el impulso de las ventas de colecciones de zapatos producidos íntegramente por jóvenes con diversidad funcional proporcionándoles un empleo remunerado y formación en un entorno real de trabajo (Castro, 2016). Dicha colección presentada por **Pikolinos Solidarity** presentó varios modelos de zapato fabricados por jóvenes con diversidad funcional de la Fundación Fedora, es un acto que han prometido realizar cada temporada para involucrar la contratación de jóvenes con discapacidad (Castro, 2016).
- En un ámbito nacional, el Grupo Siro, fundada por Juan Manuel González Serna y su esposa Lucía Urbán en los años 1990, con sede en la comunidad de Castilla y León, fueron pioneros en el compromiso social en la gestión de la integración laboral por personas con discapacidad (Fundación Grupo Siro, 2016). En el año 1997 dio sus primeros pasos firmando un acuerdo con **Fundosa** (Grupo ONCE) para facilitar la contratación de personas con discapacidad, mucho antes de que la responsabilidad social corporativa fuera una práctica extendida. A lo largo de los años, la empresa ha construido centros especializados (actualmente tienen ya 3 centros) de empleo propios, donde se adaptan los puestos de trabajo y ofrecer apoyo a los empleados con discapacidad. Tan grande es el impacto de estas políticas de la empresa, que actualmente más del 14% de la plantilla de Siro está compuesta por personas con discapacidad, significa unos 500 a 600 empleados con discapacidad integrados en sus distintas fábricas y áreas de negocio, superando con creces más del 2% exigido en España (Fundación Grupo Siro, 2016).
- Otra empresa familiar a destacar es la empresa Calidad Pascual (antigua Grupo Leche Pascual), fundada en 1969 por Tomás Pascual Sanz. Una empresa que se ha caracterizado por integrar la diversidad y la inclusión como parte de su estrategia corporativa, tal como lo evidencia su programa marco "**Pascual Aporta**" enfocado en bienestar, desarrollo social y

medioambiente (Calidad Pascual, 2019). La empresa ha implementado múltiples acciones para favorecer la inclusión laboral, colaboraciones con la Fundación Once en 2007, comprometiéndose a contratar un número creciente de trabajadores con discapacidad en distintos periodos, colaborando en iniciativas de desarrollo profesional y visibilidad, entre muchas otras acciones. Tal que así, en 2024 ha registrado la incorporación de 110 personas con discapacidad en su plantilla desde sus inicios cubriendo puestos en áreas diversas, enfatizando que “la inclusión se realiza de forma transversal, integrando profesionales con discapacidad en **todas las áreas y niveles** de la organización en vez de confinarlos a roles específicos” (Carbadella, 2024, citado en Servimedia)

Por lo tanto, en este trabajo **confirmamos que la inserción laboral de personas con discapacidad en las empresas familiares es una estrategia clave y muy presente en el mundo**. Las empresas familiares, por su estructura, valores, comportamientos están en una posición idónea para liderar este cambio, y necesitan el apoyo global.

En resumen, las empresas familiares pueden ser más competitivas, sostenibles y rentables, siendo eficientes en la incorporación de personas con discapacidad. En otras palabras, tienen la oportunidad de definir su papel en la sociedad, no solo como empresas que generan empleo, sino impulsando un modelo de negocio justo, diverso y sostenible. Su gran potencial no solo se recalca en las cifras, sino también en la capacidad para incorporar a personas con discapacidad desde una visión ética, estratégica y transformadora. La inclusión se convierte así en una palanca de innovación, cohesión y diferenciación en un mercado donde los valores humanos son cada vez más determinantes.

Integrar esta diversidad no solo implica contratar a este colectivo, adaptar estructuras y cumplir normativas, sino reorganizar la cultura empresarial que lleva estancada en este tema desde sus comienzos, la verdadera ventaja competitiva surge cuando una empresa logra alinear sus valores tradicionales con los desafíos sociales contemporáneos, generando un impacto positivo que trasciende el beneficio económico. De este modo, la empresa familiar no solo se adapta a los cambios, sino que los lidera desde su esencia.

Este trabajo demuestra que la inclusión no solo es viable, sino necesaria. El camino no es llano, está lleno de retos y obstáculos, pero a su vez de oportunidades reales de mejora, apostar por un modelo empresarial más inclusivo es una decisión posible aquí y ahora, y no hay mejor forma desde un entorno local y desde abajo. Otra frase para remarcar y justamente en el cierre de este trabajo, es:

“Los cambios reales nunca ocurren de arriba hacia abajo, sino de abajo hacia arriba”

Bernie Sanders, (2016).



8. Bibliografía

A, J. F. (2021). Medidas para disminuir la resistencia al cambio en las empresas familiares. CONSULTORES OC. <https://consultoresoc.com.mx/2021/11/29/medidas-para-disminuir-la-resistencia-al-cambio-en-las-empresas-familiares/>

Arranz, E. (2023, 26 abril). La contratación de personas con discapacidad gana peso en las empresas. Fundación Adecco. <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/en-2023-la-contratacion-de-personas-con-discapacidad-gana-peso-en-las-empresas-pero-su-presencia-en-las-mismas-sigue-siendo-deficitaria/>

Blanc, M. (2025, 15 enero). La situación laboral de las personas con discapacidad en España. Fundación GoodJob. <https://www.fundaciongoodjob.org/la-situacion-laboral-de-las-personas-con-discapacidad-en-espana/>

Business Disability Forum (2024). How accessibility benefits your business. *Business Disability Forum*.

<https://businessdisabilityforum.org.uk/resource/technology-toolkit/how-accessibility-benefits-your-business/>

Castro, A.-S. (2016) <https://fashionunited.es/noticias/moda/pikolinos-lanza-una-coleccion-realizada-por-jovenes-discapacitados/2016033122140>

Calidad Pascual. (2019). logra reforzar su compromiso con la inclusión de la discapacidad. <https://www.calidadpascual.com/2019/11/29/calidad-pascual-refuerza-su-compromiso-con-la-inclusion-de-la-discapacidad/>

Discapacidad y empresas (2024). Hacia un futuro laboral inclusivo con la Agenda 2030. Pacto Mundial <https://www.pactomundial.org/noticia/medidas-y-oportunidades-de-la-integracion-de-las-personas-con-discapacidad-en-el-ambito-laboral/>

Empleo y discapacidad | Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 (2025)

<https://www.dsca.gob.es/en/derechos-sociales/discapacidad/empleo>

ENAIRE (2024).

<https://www.corresponsables.com/actualidad/enaire-lanza-tercera-convocatoria-subvenciones-insercion-laboral-creacion-empleo-personas-discapacidad/>

ESADE. (2023)

<https://www.ESADE.edu/es/noticias/reduccion-de-rotacion-diversificacion-de-competencias-y-atraccion-de-inversores-son>

Fundación Juan XXIII (2020) Barreras en la contratación de profesionales con discapacidad

<https://blog.fundacionjuanxxiii.org/outsourcing/barreras-en-la-contratacion-de-profesionales-con-discapacidad>

Fundación Juan Perán- Pikolinos (citado en Servicio de Comunicación de la UMH, (2023).

<https://comunicacion.umh.es/2023/11/06/entrega-de-los-premios-francisco-carreno-2023-de-la-catedra-de-accesibilidad-y-entorno-inclusivo-de-la-umh/>

Fundación MAPFRE (2020) Casos de éxito de inserción laboral <https://www.fundacionmapfre.org/accion-social/programa-social-empleo/juntos-somos-capaces/casos-exito/>

Family Firm Consulting. (2024). ¿Qué es una Empresa Familiar? Características e Importancia en la Economía de Colombia y del Mundo. *Linkedin* <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-una-empresa-familiar-caracter%C3%ADsticas-e-importancia-lu3xe>

Fundación Adecco. (2022a). Sesgos inconscientes en el entorno laboral, ¿cómo trabajarlos? *Fundación Adecco*

Fundación Adecco. (2022b). Prejuicios y discriminación: como evitarlos. *Fundación Adecco* <https://www.youtube.com/watch?v=LvaaQKCYm1Q>

Fundación Adecco. (2022c.). LGD - Cumplimiento Ley General de Discapacidad *Fundación Adecco.* <https://fundacionadecco.org/lismi-ley-general-discapacidad-lgd/>

Fundación SERES (2024). Fundación sociedad y empresa responsable. <https://fundacionseres.org/Paginas/Inicio.aspx>

Fundación Grupo Siro (2016).
<https://www.fundaciongonzalezsernaurban.org/grupo-siro-reconocida-naciones-unidas-politica-integracion-laboral/>

Gámez, M. J. (2025). Portada - Desarrollo sostenible. *Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

García, C. (2025). Cultura organizacional: Definición y desarrollo en el entorno empresarial. <https://www.cursosfemxa.es/blog/cultura-organizacional>

Guillen, Laura (2024) Obligaciones laborales en las empresas familiares. Ceca Magán.
<https://www.cecamaagan.com/blog/obligaciones-laborales-2024-empresas-familiares>

Hernández, Beatriz (2025) Trabajo inclusivo: desafíos y avances en discapacidad y empleo. *RedEduca*
<https://www.rededuca.net/blog/orientacion-laboral/desafios-avances-insercion-laboral-personas-discapacidad#:~:text=a>

Herranz, P. (2022). Sesgos inconscientes en el entorno laboral, ¿cómo trabajarlos? *Diversidad E Inclusión*.
<https://fundacionadecco.org/blog-diversidad-inclusion/los-principales-sesgos-inconscientes-en-el-entorno-laboral-y-como-trabajarlos/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2025). *Instituto de la Empresa Familiar - IEF*
<https://www.iefamiliar.com/>

Integralia, F., & Integralia, F. (2021). Incentivos fiscales al contratar a personas con discapacidad. *Fundación Integralia DKV*.
<https://dkvintegralia.org/blog/incentivos-fiscales-contratar-personas-discapacidad/>

Infobae. (2024). El Gobierno habla acerca de iniciar los trámites para mejorar el acceso al empleo público de personas con discapacidad. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/america/agencias/2024/10/03/el-gobierno-inicia-los-tramites-para-mejorar-el-acceso-al-empleo-publico-de-personas-con-discapacidad/>

Japón Matarí (2024).
<https://japonmatari.es/2024/01/24/empresas-familiares-fomentando-la-diversidad/>

Menchén, P. G. (2025). ¿Qué es la inclusión laboral? barreras y enemigos de la diversidad. *Diversidad e Inclusión*.
<https://fundacionadecco.org/blog-diversidad-inclusion/prejuicios-y-discriminacion-como-evitarlos/>

Morán, M. (2024). Crecimiento económico - Desarrollo Sostenible. *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Portal Once (2024) <https://portal.once.es/empleado/publicaciones/asi-somos/asi-somos-1/asi-somos-341/economia-social/las-empresas-con-programas-de-inclusion-de-personas-con-discapacidad-aumentan-su-productividad-hasta-un-20>

Picazo Rodríguez, B., Verdú-Jover, A. J., Estrada-Cruz, M., & Gomez-Gras, J. M. (2024). Does digital transformation increase firms' productivity perception? The role of technostress and work engagement. *European journal of management and business economics*, 33(2), 137-156.

Randstad México (2024) El impacto de la inclusión en la retención y satisfacción del cliente <https://www.randstad.com.mx/noticias-rh/tendencias-laborales/el-impacto-de-la-inclusion-en-la-retencion-y-satisfaccion-del/>

Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) (2025). Bonificaciones y Reducciones a la Contratación de Personas con Discapacidad. *Servicio Público de Empleo Estatal*. <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/bonificaciones-reducciones-contratacion-laboral/bonificaciones-reducciones-contratacion-personas-discapacidad.html>

Servimedia. (2024). Pascual renueva su compromiso con Fundación ONCE y llegará a 110 contrataciones de personas con discapacidad. *Servimedia Discamedia/Empleo*. <https://www.servimedia.es/noticias/pascual-renueva-compromiso-fundacion-once-llegara-110-contrataciones-personas-discapacidad/1410202420#>

Taborda, Y.L. (2023) Productividad empresarial e inclusión de personas con discapacidad: desafíos y oportunidades. *Revista Perspectiva Empresarial*, 10 (1) 3-5. <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/888/1131>

TICPymes, R. (2022). Los avances tecnológicos favorecen el empleo de personas con discapacidad. *TicPymes*. <https://www.ticpymes.es/tecnologia/los-avances-tecnologicos-favorecen-el-empleo-de-e-personas-con-discapacidad/>

Urrutia, P., & Urrutia, P. (2022). La discapacidad en la empresa familiar: incentivos para el empleo. Leialta.
<https://www.leialta.com/blog/la-discapacidad-en-la-empresa-familiar/>

Sanders, Bernie (2016)
<https://www.politico.com/story/2016/06/transcript-bernie-sanders-speech-in-burlington-vermont-224465>

