



> 1 de octubre de 2026 a las 0:00

“La seguridad en el empleo abre la posibilidad de conciliar tu proyecto de vida sin **RENUNCIAR A TU DESARROLLO**”



La gestión del talento en ONCE parte de dos convicciones que impregnan toda su estrategia de personas: la inclusión debe estar presente en el diseño de cada proceso y herramienta; y el empleo debe permitir a las personas desarrollarse profesional y personalmente. La organización combina accesibilidad, desarrollo interno, relevo generacional y digitalización para construir una propuesta de valor capaz de atraer, desarrollar y fidelizar perfiles diversos.

¿Qué papel juega la marca empleadora de ONCE en la atracción de talento diverso y qué elementos os definen como empleador?

Queremos que se nos conozca desde una perspectiva de empleador, es decir, que la ONCE esté en la cabeza de las personas cuando están buscando una organización atractiva en la que trabajar. Aquí debemos desmontar algunos mitos. El primero es mostrar la amplitud de empleos y disciplinas que contratamos. Nuestros embajadores son los mensajeros de ilusión, los vendedores y vendedoras de lotería responsable que encuentras en cada esquina o plaza, pero por detrás tenemos un amplísimo abanico de servicios que ofrecemos a las personas con discapacidad visual, además de una estructura organizacional muy amplia.



> 1 de octubre de 2026 a las 0:00

El segundo es identificar y comunicar los atributos que tiene la ONCE como lugar de trabajo. Tenemos una propuesta muy sólida en términos de empleo de calidad: contamos con convenio propio y unas condiciones de estabilidad y seguridad muy buenas. Además, somos una organización muy innovadora y tecnificada, con muchas posibilidades de desarrollo y movilidad, y un clima que es una delicia.

Nuestras vacantes siempre se publican primero internamente y más del 30% se han cubierto mediante traslados, cambios o promociones. Una persona puede incorporarse como administrativa y, mientras tanto, continuar formándose para después optar a una promoción o a un cambio de puesto en el "fast-track". Internamente podemos hablar de «turismo laboral», y es una posibilidad especialmente atractiva para las generaciones más jóvenes que quieren construir en libertad su propio camino. Contamos con unas condiciones que respetan mucho los ciclos vitales de cada profesional.

Para que la ONCE sea percibida como un empleador de referencia necesitamos que se nos vea como un generador de múltiples oficios, trasladar nuestra propuesta de valor a cada uno de los perfiles que queremos atraer y conseguir que las decisiones que tomemos como empleador sean honestas y coherentes con nuestros profesionales.

La ONCE tiene una enorme notoriedad, pero también arrastra determinados estereotipos sobre su actividad. ¿Qué ideas preconcebidas os encontráis?

Por ejemplo, se puede pensar que aquí solo trabajan personas afiliadas o con discapacidad. La realidad es diferente. No todos los afiliados son empleados y no todos los empleados tienen por qué estar afiliados. Entre nuestros profesionales hay personas con discapacidad visual, personas con otras discapacidades y personas sin discapacidad.

Cuando generamos empleo, la primera opción siempre va a ser un afiliado, porque es una decisión estratégica: reciben nuestros servicios como "clientes" y pueden aportar una perspectiva muy valiosa y completa. Hace que todas las decisiones estén perfectamente conectadas y lideradas en primera persona. Pero no siempre es posible.

Otro tópico, fruto de esa buena acogida que tienen nuestros mensajeros de la

ilusión, es que solo empleamos a vendedores. Son nuestra cara más visible y contamos con una red amplísima, pero detrás de esa actividad hay profesionales de la logística, inteligencia comercial, psicólogos, trabajadores sociales, profesores, maestros, tecnólogos, documentalistas, traductores, fisioterapeutas, médicos, oftalmólogos. Necesitamos visibilizar esa diversidad de oportunidades.

ONCE es una organización históricamente vinculada a la inclusión de personas con discapacidad. ¿Cómo se traduce hoy ese compromiso en políticas, decisiones y prácticas concretas dentro del área de Talento?

Más que traducirse, diría que la inclusión permea absolutamente todas las decisiones que tomamos y forma parte del ADN de la organización. Desde Talento, uno de nuestros

papeles es garantizar que ninguna política, herramienta o método de trabajo deje a nadie fuera. por no mostrar su talento.

Por ejemplo, a la hora de implantar un portal de empleo, una de nuestras líneas rojas es que sea accesible. Probablemente, no todos las personas que se incorporan a la ONCE necesitan adaptaciones específicas para utilizarlo. Pero, por filosofía, queremos que sea accesible porque la accesibilidad no puede convertirse en una barrera para demostrar el talento.

“La accesibilidad tiene que estar presente en cada política, proceso o decisión”

Queremos atraer al mejor talento y que esas personas nos vean como un gran lugar para trabajar, pero tenemos que ser coherentes con nuestro discurso. La accesibilidad tiene que estar presente desde que nace cada política, proceso o decisión.

En formación o desarrollo ocurre lo mismo. Cuando me incorporé a la ONCE puse en marcha un programa de 360°, algo que ya había hecho en otras organizaciones. Me di cuenta que encontrar un proveedor o una solución que permitiera realizarlo con tratamiento confidencial, integración de datos, un informe de reporte bien montado y, además, que fuera accesible, fue imposible. La accesibilidad todavía no forma parte de la ecuación de manera automática y se necesita que más funciones de Talento o profesionales del sector visibilicen esto como estratégico.

¿Cómo garantizáis que la experiencia del empleado sea inclusiva y accesible?

La clave está en que la inclusión esté presente desde el diseño. Cuando diseñamos una política, una acción o cualquier iniciativa, no pensamos específicamente si va dirigida a una persona con un determinado tipo de discapacidad. Trabajamos considerando todo el abanico de la discapacidad. Así, es mucho más difícil excluir. Es cierto que, en ocasiones, alguna variable estética puede quedar supeditada a la utilidad o a la accesibilidad del proceso, pero nos esforzamos para hacer compatible





> 1 de octubre de 2026 a las 0:00

la experiencia del empleado con la inclusión en todas sus dimensiones.

Es un desafío que sólo requiere atención y creatividad. Por ejemplo, una dinámica de inteligencia emocional basada exclusivamente en colores no nos sirve, porque tenemos personas para las que los colores no aportan información. Sin embargo, si transformamos esos colores en figuras con símbolos en relieve, podemos hacer la misma dinámica accesible para personas con discapacidad visual o intelectual. El fin de la dinámica no se ve afectado sino multiplicado. Hay una perspectiva integrada de diversidad que enriquece la profundidad e impacto de las referencias que surgen de manera natural. Se trata de incorporar esa perspectiva de manera natural para que los procesos sean inclusivos.

Desde una perspectiva inclusiva, ¿cómo cambia la forma de identificar y valorar las capacidades?

Si pienso todo lo relacionado con el talento desde una perspectiva de inclusión, puedo identificar y recuperar a personas que, de otro modo, podrían quedar fuera de determinados procesos. Eso también es gestión del talento.

En un contexto de guerra por el talento, debemos entender que la discapacidad no implica una menor capacidad para desempeñar determinadas funciones. Una persona puede tener una discapacidad visual, que con las debidas adaptaciones se solventa, y, sin embargo, haber desarrollado una capacidad de atención mucho mayor, resiliencia, tolerancia a la frustración, capacidad de análisis, empatía o una forma diferente de abordar las situaciones del día a día. Todas estas habilidades son críticas.

El problema es que algunas personas de Recursos Humanos entienden la discapacidad desde aquello que falta, en lugar de centrarse en las capacidades que aporta la persona. Lo adecuado sería analizar el puesto de trabajo y determinar qué capacidades requiere, para después comprobar que los procesos y decisiones no están dejando

“Algunas personas entienden la discapacidad desde aquello que falta, en lugar de centrarse en las capacidades que aporta la persona”



a nadie fuera por un sesgo asociado a la discapacidad.

Actualmente, hasta cuatro generaciones conviven en un mismo entorno laboral, ¿es un reto atraer e incorporar perfiles diversos sin renunciar a vuestra propuesta de valor?

Existe mucha presión para que los procesos de selección e incorporación sean cada vez más rápidos. Para nosotros, sin embargo, esta integración requiere tiempo. Invertimos mucho en que las personas conozcan la organización, sepan moverse dentro de ella y aprendan a relacionarse con las distintas

realidades de la discapacidad. Buscamos relaciones de largo recorrido y con un ADN común.

Nuestra propuesta de valor tampoco puede ser exactamente la misma para todas las personas. Tenemos que partir de aquello que puede resultar más relevante para cada perfil. Por ejemplo, ¿cómo cuento en una entrevista la estabilidad de nuestros empleados? A una persona joven no necesariamente puedo abordarla desde la narrativa de que es «un trabajo para toda la vida». Para alguien que valora especialmente su libertad, movilidad y capacidad para tomar decisiones, ese mensaje puede producir incluso el efecto contrario.

Sin embargo, puedo explicarle que la ONCE es un entorno humano y seguro donde va a poder desarrollar su proyecto vital y tomar decisiones con libertad. Por detrás está la misma propuesta: contrato indefinido, seguridad, conciliación, formación, desarrollo, cuidado del empleado, indicadores de clima elevados. Pero la comunicamos de una manera diferente porque la palanca de motivación y atracción puede ser distinta.

¿Cómo abordáis los procesos de reskilling y upskilling para garantizar la empleabilidad interna?

Lo abordamos desde un ecosistema de desarrollo que permite partir de una estrategia global y al mismo tiempo busca responder a las necesidades concretas de cada persona.

En formación tenemos un plan corporativo organizado por roles muy ambicioso. Más de 400.000 horas de formación reglada se impartieron el año pasado. También tenemos acciones de autoservicio, en las que cada profesional puede elegir cursos o formaciones según el momento en el que se encuentre. A esto se suman ayudas individuales más específicas para personas que quieren orientarse hacia un puesto concreto y necesitan una formación técnica determinada.

La guinda del pastel, son los programas de especialización en oficios que sólo hay en ONCE. Aquí, además de ser una puerta de entrada para el talento, es un proceso



> 1 de octubre de 2026 a las 0:00

de formación y acogida muy cuidado que puede durar hasta dos años sólo en fase formativa, shadowing, acompañamientos y prácticas.

Nuestra política de conciliación también facilita ese desarrollo. Mayoritariamente, nuestro horario es de 8 a 15 horas, lo que deja capacidad y tiempo para que cada persona pueda asistir a la universidad, realizar cursos, una FP o canalizar su autoformación.

Cuando se genera una vacante, se abre primero para cualquier persona de la ONCE. Queremos que nuestros profesionales estén preparados para optar a ella, ya sea porque se han formado dentro de la organización,

importante en posiciones exclusivas de la ONCE, como técnicos de rehabilitación, diseñadores de recursos de accesibilidad en el día a día, adaptadores, psicólogos, profesores, y otros perfiles especializados. En estos puestos existe un reciclaje anual o cada seis meses.

Proyecta, Nuevos Mandos, Talento de Futuro... Estos programas estructuran la estrategia de desarrollo interno y acompañamiento. ¿En qué consisten y qué objetivos persiguen?

Desde 2009, cada vez que alguien entra en un puesto específico de la ONCE ponemos en marcha un proceso de acompañamiento concreto para formarle y facilitar su incorporación. Son programas dirigidos a roles que tienen un matiz muy particular dentro de la organización y que, en muchos casos, no existen en ningún otro lugar.

Uno de ellos es **Proyecta**, que internamente llamamos de generación de cartera. Es una iniciativa de formación y desarrollo dirigida a nuestros afiliados, con el objetivo de capacitarlos para desempeñar puestos de gestión, dirección y mandos intermedios. Aquí hay ciclos de formación interna y externa, visitas, coaching, shadowing, prácticas, acompañamientos y retos con la alta dirección.

En el caso de los recién nombrados como **mandos intermedios**, cuentan con dos años de acompañamiento mediante seguimientos periódicos de sus responsables directos, referentes de acogida en los centros y tutores. Aquí el área de talento juega un rol de facilitador, apoyo y asesor. El 80% de nuestros nuevos mandos intermedios cumplen con sus estadios de desarrollo o incluso los superan. En los casos donde se necesita apoyo, hay planes personalizados o acciones focalizadas de coaching, formación o refuerzo.

Pasados cuatro años en el puesto, vuelve a cobrar importancia la decisión de la propia persona. Puede considerar que está en un buen momento de desarrollo en el puesto o, que necesita un nuevo revulsivo, plantearse otras posibilidades. En ese punto entra **Talento de Futuro**. Analizamos el perfil, los intereses y el momento vital de cada profesional y trabajamos sobre su propuesta de valor individual para diseñar un plan de desarrollo que les motive y sea viable. Para hacer realidad este proyecto personal, cuentan con mentores

de la alta dirección, conectando así pasado, presente y futuro en la ONCE.

La organización afronta un importante reto de relevo generacional. ¿Qué palancas estáis activando para asegurar la transferencia de conocimiento?

En los últimos tres años hemos cambiado mucho y esto plantea un reto importante desde el punto de vista de Talento. Nos hemos renovado, cerrando más de 1.090 vacantes de no vendedores y, a la vez, cuidando por no perder un capital social y de conocimiento muy valioso.

“Para que la ONCE sea percibida como un empleador de referencia necesitamos que se nos vea como un generador de múltiples oficios”

Por un lado, queremos cuidar a los profesionales que se jubilan o dejan la organización. Son personas con un nivel de conocimiento elevadísimo, protagonistas de algunos de los hitos de la historia de la ONCE, y con un nivel de compromiso muy alto. Queremos transmitirles la tranquilidad de que su conocimiento va a quedar recogido y será transmitido.

Pero la renovación generacional también es una oportunidad para introducir aire fresco. No debemos tener miedo a soltar algunas riendas para que las nuevas generaciones puedan hacer su propio viaje y aprender.

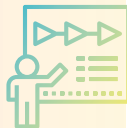
Este reto, lo abordamos, por un lado, desde las personas que sienten que pueden formar parte del relevo y se hacen cargo de coger el testigo y transmitir ese conocimiento. Por otro, desde los profesionales que forman parte de la historia de la organización y quieren transmitirlo. Además, en esa transmisión hay una oportunidad relevante de visitar y actualizar ese conocimiento.

Así nace el programa **Legado**, que nos ayuda a profesionalizar esa parte de mentorización

El itinerario del talento en ONCE

PROYECTA

- Inicio: 2009 (11 ediciones)
- Programa dirigido a afiliados para prepararlos para: Gestión, dirección y mandos intermedios
- eNPs: 83
- 14 participantes en 2026 (128 desde 2009).



ACOMPANIAMIENTO A NUEVOS MANDOS

- Programa de acompañamiento mediante: Mentores, buddies y formación
- Participantes: 57 nuevos mandos
- 80% responden o superan las expectativas.



TALENTO DE FUTURO

- Destinatarios: Mandos intermedios afiliados con +4 años en el rol
- Participantes: 71 (2026)
- eNPs: 92.



LEGADO

- Programa de relevo generacional
- Actualmente, en su III Misión
- eNPs medio: 74,55
- Participantes: 30 altos directivos formados y ejerciendo como mentores.



con ayuda de la ONCE, o porque han aprovechado su tiempo para seguir creciendo. Así conseguimos cubrir el 30% de las vacantes internas con talento interno.

También está la formación del día a día. Por muy bueno que sea un curso, si después, en el puesto, no ofrezco retos o no explico dónde son útiles las herramientas aprendidas, a los pocos meses se olvidan. En esta fase entran las personas referentes, mentoras y tutoras, que trasladan esos conocimientos al puesto de trabajo. Esto es especialmente



“La digitalización solo tiene sentido si las herramientas son accesibles para todas las personas”

desde la experiencia. Ser mentor significa transmitir conocimiento sin imponerlo: ayudar a la persona que tienes delante a entenderlo, interpretarlo correctamente y recoger aquello que realmente le puede aportar valor para construir su propio conocimiento.

Además, son los propios mentores quienes eligen en qué especializarse. Entre diversos programas se mezclan los roles. En uno puedes ser participante y en otro puedes acompañar a otros. Así creamos una red en el día a día, que normaliza y democratiza la mirada del desarrollo.

La digitalización de RR.HH. plantea el reto de diseñar procesos eficientes, pero también accesibles y fáciles de adoptar. ¿Cómo está afectando al área de Talento?

Llevamos alrededor de dos años trabajando en un proceso transversal de digitalización. La ONCE necesitaba transformar las herramientas que utilizaba el área de Personas para cambiar también el rol de la propia función. Por ejemplo, recibíamos más de 1.000 CV cada

vez que abríamos una vacante. Con el proceso sin digitalizar, perdíamos mucho talento por una cuestión de eficiencia: no podíamos revisar, almacenar y contestar a todos como nos gustaría. Lo mismo ocurría en formación, a la hora de convocar cursos, o en la propia gestión de la estructura organizativa.

Para llegar al modelo de gestión de personas y talento que quiere la ONCE era necesaria esa transformación digital. Eso implica definir los flujos y determinar en qué momentos las herramientas pueden automatizar tareas para que Recursos Humanos se centre en la parte en la que realmente generamos valor.

El reto de la ONCE no es tanto seleccionar una herramienta. Existen soluciones tecnológicas, pero tienen que ser accesibles. No puedo implantar un sistema de fichaje, de consulta de nómina o solicitud de vacaciones que elimine papeles, llamadas, emails, registros o tiempos de desplazamiento, si nuestra gente no puede utilizarlo.

Por eso, estamos trabajando también desde la experiencia del empleado, recogiendo mejores prácticas y analizando cada momento de su relación con la organización: qué les ha gustado más, qué les ha hecho sentirse más cuidados, qué les ha supuesto un mayor reto.

A partir de ahí definimos flujos y los digitalizamos. Hemos identificado dónde genera valor la persona y dónde puede ayudarnos la herramienta. Ahora estamos en la fase final

de muchos de estos procesos, liberando funcionalidades en la medida en que sean accesibles y trabajando en la adopción.

¿Qué cambio de paradigma crees que va a suponer la inteligencia artificial en la gestión del talento en ONCE?

El cambio de paradigma será decidir si vemos la IA como un enemigo o si pensamos en el valor que puede generar en Recursos Humanos. Dejaremos de ser «los de los papeletos y los controles» y podremos convertirnos en quienes escuchen al negocio, pregunten a las personas, hagan trajes a medida y sean capaces de saber en qué momento está cada equipo.

Ese cambio tiene también una dimensión muy importante desde el punto de vista de la inclusión. La IA puede ayudarnos muchísimo en el ámbito de la discapacidad. Si incorporamos herramientas capaces de traducir, describir o hablar, por ejemplo, a través de los navegadores, las posibilidades son enormes. También en generación de imágenes o simplificación de textos. Si conseguimos que la tecnología se desarrolle incorporando desde el principio una perspectiva accesible, podemos llegar muchísimo más lejos.

Ahora bien, hay que tener cuidado especialmente con el uso de la IA con carácter predictivo, porque aprende a partir de patrones y, si esos patrones contienen sesgos, puede acabar priorizándolos. La IA no está educada para entender por sí misma esa perspectiva.

Por eso, nosotros no podemos utilizar cualquier modelo de IA que venga de fuera de la organización, porque pueden incorporar sesgos. Ahora mismo estamos utilizando modelos de datos para automatizar procesos, pero tenemos que desarrollarlos nosotros.

Nadie de fuera ha demostrado como la ONCE que, si eres inclusivo, tienes talento. Por tanto, los modelos externos aplicados al talento pueden partir de cuestionarios psicotécnicos o criterios de selección que incorporen sesgos que no representan nuestra realidad.

La tecnología puede hacer mucho, pero el valor de Recursos Humanos seguirá estando en cómo utilizamos esa información para acompañar a las personas, asesorar en las decisiones clave y desarrollar la mejor versión de su potencial con perspectiva de futuro y seguridad. ●