



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Trabajo Final de Grado

**De los discursos a las prácticas: comunicación, sesgos y
cultura inclusiva en Givaudan**

Alumno: Tomás Perez Maidana

Mail: tomasperezmaidana@gmail.com

DNI: 45.074.057

Carrera: Lic. en Comunicación Social

Universidad de San Isidro "Dr. Plácido Marín"

Resumen

La inclusión laboral en el sector privado representa un desafío y una gran oportunidad para que las empresas puedan incorporar a personas con discapacidad. Este Trabajo Final de Grado se propone analizar de qué manera las estrategias de comunicación institucional y de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) contribuyen a la implementación de políticas inclusivas. A lo largo de la investigación se abordarán las acciones comunicacionales desarrolladas por la organización, los recursos de accesibilidad implementados y las dinámicas internas que favorecen o limitan la construcción de una cultura organizacional inclusiva. Asimismo, se indagará en los avances alcanzados, los obstáculos persistentes y los efectos que dichas estrategias generan tanto en la transformación cultural de la empresa como en la experiencia laboral de las personas con discapacidad. De este modo, el trabajo buscará aportar una mirada crítica sobre el rol de la comunicación en los procesos de inclusión, evaluando su impacto en la vida de los trabajadores y en la percepción que se construye dentro de la organización.

Palabras Clave

Inclusión laboral - comunicación institucional/interna - diversidad e igualdad de oportunidades - responsabilidad social empresaria (RSE) - sesgos inconscientes - transformación cultural.

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mi tía, por su generosidad y compromiso al compartir su experiencia en Givaudan, lo que aportó una perspectiva fundamental para el desarrollo de este trabajo.

A mi madre, Agustina, por su apoyo tanto emocional, como también por brindarme información valiosa desde su labor como abogada, especialmente en lo referente a las leyes vinculadas con la inclusión laboral y los derechos de las personas con discapacidad. Una admiración tanto como madre y profesional.

A la Universidad de San Isidro y a cada uno de mis profesores, por su acompañamiento, su guía y por promover una formación basada en el pensamiento crítico, la ética y el compromiso social.

A mi familia en general, por su paciencia y su confianza en cada etapa de este proceso académico. Sin ustedes esto hubiera sido mucho más difícil.

A mis amigos, por su compañía, su motivación y las conversaciones que hicieron más liviano el recorrido hacia la meta. En especial un saludo muy grande a Nicolás, Máximo, Francisco, Federico, Martín que siempre estuvieron para mí sin tener que llamarlos. Como también a Rosario, Agustín que son mi grupo facultativo y el cual hoy en día son grandes amigos.

Mis abuelos, Alberto y Haydée, por ser una fuente inagotable de amor y de impulso motivador. Su ejemplo de vida, su esfuerzo y sus valores fueron una inspiración constante a lo largo de mi formación. Son de las mejores personas que tengo en mi vida.

A mi hermana, Pilar, por estar siempre presente, con su apoyo incondicional, su afecto y su alegría en toda esta época de mucha tensión. A todos ellos, mi más profundo agradecimiento por acompañarme y por recordarme que cada logro individual es también el reflejo del amor, el apoyo y la confianza de quienes nos rodean.

Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	7
Preguntas de investigación.....	8
Estado del Arte.....	8
Marco Teórico.....	12
Marco Metodológico.....	16
Desarrollo.....	17
Capítulo 1: Marco Normativo.....	17
Capítulo 2: Sesgos Inconscientes y su influencia en la diversidad empresarial.....	20
Capítulo 3: Construcción de una cultura organizacional inclusiva en Givaudan.....	23
Capítulo 4: El programa “Managing Unconscious Bias at Work” como estrategia de comunicación inclusiva en Givaudan.....	24
Capítulo 5: El rol del comunicador en los procesos de inclusión laboral.....	26
Capítulo 6: Evaluación y propuestas de mejora.....	28
Consideraciones finales.....	30
Referencias.....	33

Introducción

Mi madre trabaja como abogada de menores e incapaces, y uno como hijo siempre admira lo que su mamá hace y cómo lucha por su familia. Al hablar con ella en la mesa mientras cenamos, o incluso al observar su labor diaria, me interpela profundamente la pregunta sobre si todas las personas cuentan realmente con la inclusión que merecen, tanto en el ámbito laboral como en la vida misma. Esta inquietud no surgió de un momento a otro, sino que se fue gestando a lo largo de los años, en conversaciones cotidianas, en relatos de casos y en reflexiones compartidas que me llevaron a prestar más atención a aquello que muchas veces pasa desapercibido: las desigualdades que atraviesan la vida de las personas con discapacidad y los obstáculos (visibles e invisibles), que enfrentan para acceder y sostener un empleo digno.

A esta vivencia personal se sumó mi formación académica. Hoy, estudiando en la Universidad de San Isidro, tuve la fortuna de compartir clases con compañeros con distintas discapacidades. La experiencia fue profundamente enriquecedora y me permitió aprender de ellos no solo desde lo humano, sino también desde lo profesional. Conocer de cerca sus trayectorias educativas, sus desafíos cotidianos y sus estrategias de adaptación me hizo comprender la importancia de construir espacios realmente accesibles y respetuosos de la diversidad. No se trata sólo de permitir el acceso físico o académico, sino de transformar los entornos institucionales para que cada persona pueda participar plenamente, sin barreras comunicacionales, simbólicas o culturales.

Cuando llegó el momento de seleccionar un tema de investigación para mi tesis, estas experiencias personales y académicas se articularon de manera natural. Realicé varios recortes posibles y finalmente decidí enfocarme en el sector privado, particularmente en el ámbito empresarial. El interés radicaba en comprender de qué modo las organizaciones contribuyen, o podrían contribuir, a una inclusión real y sostenida, más allá de discursos motivacionales o políticas declarativas. El trabajo, como espacio central de socialización y desarrollo personal, revela tensiones profundas entre lo que las empresas comunican y lo que efectivamente implementan.

En este proceso de selección opté por estudiar el caso de Givaudan. La elección no fue casual: además de tratarse de una compañía internacional con políticas activas de diversidad e inclusión, la presencia de mi tía trabajando en la empresa me permitió acceder a información interna, documentos institucionales y experiencias de primera mano que enriquecieron el análisis. Este vínculo favoreció una comprensión más cercana de las prácticas

comunicacionales y de las acciones concretas que la organización impulsa en materia de inclusión laboral.

La inclusión social de personas con discapacidad en el ámbito laboral adquirió una creciente relevancia en los últimos años, tanto en el sector público como en el privado. Con la sanción de la Ley 26.816 se estableció un cupo laboral destinado a personas con discapacidad, garantizando así el derecho al trabajo de este grupo históricamente vulnerado. Sin embargo, la existencia de un marco normativo no garantiza por sí sola la transformación cultural necesaria para que la inclusión sea plena. Para ello, resulta indispensable analizar de qué forma las empresas incorporan estos lineamientos y los traducen en políticas concretas, sostenibles y comunicadas de manera adecuada. La inclusión no puede reducirse a una medida aislada ni a campañas esporádicas destinadas solamente a fortalecer la imagen institucional. Implica un enfoque integral que atraviese la cultura organizacional, que involucre a todos los niveles jerárquicos y que se exprese tanto en los discursos como en las prácticas cotidianas.

En este sentido, las estrategias de comunicación institucional ocupan un lugar central, ya que no solo informan sobre políticas y programas, sino que moldean percepciones, generan sentido de pertenencia y pueden contribuir a derribar estigmas vinculados a la discapacidad. La forma en que una organización comunica sus valores, sus decisiones y sus acciones en torno a la diversidad impacta directamente en las posibilidades de integración que encuentran las personas con discapacidad al incorporarse a un equipo de trabajo. Una comunicación clara, accesible y coherente con la práctica es un componente esencial para construir entornos laborales inclusivos.

En el caso de Givaudan, empresa elegida como eje del presente estudio, sus políticas de responsabilidad social empresarial y sus acciones de comunicación permiten analizar cómo se construyen narrativas y prácticas orientadas a la inclusión. La compañía ha desarrollado programas destinados a promover la incorporación de personas con discapacidad, así como iniciativas de sensibilización interna orientadas a que los equipos de trabajo comprendan la importancia de la accesibilidad y el respeto por la diversidad. Observar cómo estas iniciativas se comunican y cómo se integran dentro de la cultura organizacional permite reflexionar sobre el alcance real de dichas políticas y sobre su capacidad de generar cambios significativos en la vida laboral de las personas.

El objeto de esta investigación será, por lo tanto, el análisis de las prácticas y estrategias comunicacionales desarrolladas por Givaudan en el marco de sus políticas inclusivas. Se busca comprender de qué modo estas acciones contribuyen a una verdadera

transformación cultural dentro de la organización y cómo influyen en la construcción de un entorno laboral más accesible, justo y respetuoso de las diferencias. Asimismo, el trabajo aspira a aportar una mirada crítica sobre el rol que tienen las empresas privadas en la promoción de la inclusión laboral de personas con discapacidad y sobre la importancia de sostener políticas comunicacionales que acompañen, respalden y amplifiquen estos procesos.

Objetivos

Analizar el modo en que la empresa Givaudan construye y comunica sus políticas inclusivas, evaluando la incidencia de sus estrategias de comunicación interna y de Responsabilidad Social Empresarial en la promoción de la inclusión laboral de personas con discapacidad. Este objetivo general busca comprender de qué manera la organización integra la diversidad dentro de su identidad institucional y cómo estas prácticas comunicacionales se articulan con los valores declarados por la compañía. Asimismo, pretende observar si la inclusión se consolida como un eje transversal dentro de la cultura corporativa o si se limita a iniciativas aisladas, identificando la profundidad y coherencia de las acciones que la empresa desarrolla. De este modo, se procura analizar no solo los mensajes y campañas que Givaudan produce, sino también el impacto simbólico y organizacional que estas estrategias generan dentro del ámbito laboral.

A raíz de esto se desprenden distintos objetivos:

- Identificar y describir las estrategias de comunicación interna y comunicación estratégica utilizadas por la empresa para promover la inclusión laboral.
- Explorar cómo estas estrategias contribuyen a desmontar estereotipos y barreras simbólicas.
- Evaluar la coherencia entre el discurso inclusivo y las prácticas comunicacionales documentadas por la empresa, identificando lo que se comunica públicamente y las acciones que efectivamente se implementan dentro de la organización.

Preguntas de investigación

- ¿De qué modo las estrategias de comunicación interna y de Responsabilidad Social Empresarial contribuyen a la inclusión laboral en la empresa?

- ¿Cómo se articulan los discursos y las prácticas comunicacionales de las organizaciones con la construcción de una cultura inclusiva y la superación de estereotipos en el ámbito laboral?

Estado del Arte

Para comprender el modo en que las empresas construyen, comunican y sostienen políticas de inclusión laboral para personas con discapacidad, resulta fundamental revisar antecedentes recientes que abordan esta problemática desde distintas perspectivas. Los trabajos seleccionados permiten observar cómo el tema ha sido tratado en investigaciones académicas, análisis institucionales, artículos científicos y notas periodísticas, lo que ofrece una visión amplia sobre las transformaciones, tensiones y desafíos que atraviesan las organizaciones en materia de diversidad e inclusión. Dentro de las producciones se encuentran: una Tesina de Grado, un artículo académico, una ponencia y un documental radiofónico.

Bartolomé, Paula A. (2021). Inclusión laboral en empleo competitivo de las personas con discapacidad intelectual en empresas privadas de la localidad de Don Torcuato. https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RIUNSAM_b9852500e985d2cacab5e6dd95c77caa

La tesis *Inclusión laboral en empleo competitivo de personas con discapacidad intelectual en Don Torcuato*, elaborada por Paula A. Bartolomé en 2021, constituye un valioso aporte al análisis de la inclusión en el ámbito laboral desde una perspectiva local. A través de una metodología cualitativa basada en encuestas a empresas privadas del municipio bonaerense, la autora busca visibilizar la falta de información, sensibilización y formación respecto a la contratación e integración efectiva de personas con discapacidad intelectual. El estudio revela que muchas empresas carecen de políticas inclusivas activas y de recursos comunicacionales adecuados, lo que limita seriamente la participación plena de estos trabajadores en entornos laborales competitivos. Frente a esta realidad, Bartolomé propone el desarrollo de acciones formativas internas y diagnósticos institucionales como estrategias clave para generar conciencia y abrir nuevos espacios laborales realmente accesibles. En este sentido, la tesis refuerza una idea central: no alcanza con incorporar personas con discapacidad al plantel de empleados si no se transforman también las prácticas, los discursos y la cultura organizacional. La comunicación institucional aparece entonces como un eje

fundamental para construir entornos más inclusivos, ya que permite sensibilizar, visibilizar y transformar el modo en que se perciben y viven las diferencias en el espacio de trabajo. Esta propuesta resulta particularmente valiosa, ya que permite analizar cómo se enfrentan estas problemáticas dentro de una empresa de gran escala y presencia regional, y qué aprendizajes podrían extraerse del contraste entre contextos locales y modelos de inclusión más estructurados.

Risiglione, María Laura. (2023). Inclusión laboral de personas con discapacidad. Propuestas para su implementación en empresas en Argentina.
<https://ri.unlu.edu.ar/xmlui/handle/rediunlu/2346>

El trabajo de María Laura Risiglione (2023) ofrece un enfoque integral sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad, que resulta altamente pertinente para el análisis de Arcos Dorados. Su estudio demuestra que la inclusión efectiva no se logra únicamente con el cumplimiento de marcos legales o la implementación de programas externos, sino que requiere un compromiso profundo con los procesos internos de la empresa. Entre ellos, destaca la comunicación institucional accesible, la sensibilización del liderazgo y la transformación de la cultura organizacional como ejes centrales. Estos elementos permiten que la inclusión no sea una acción aislada, sino parte de una práctica sostenida en el tiempo.

Este enfoque refuerza la idea de que, en empresas de gran escala como Arcos Dorados, es necesario avanzar más allá de la contratación, generando espacios de formación interna, protocolos inclusivos y una comunicación que permita derribar prejuicios. Así, se valida la selección de este caso como objeto de estudio, al ofrecer un terreno fértil para analizar cómo las políticas comunicacionales impactan en la inclusión real de personas con discapacidad intelectual.

A pesar de que el caso analizado por Risiglione no coincide con la empresa seleccionada en esta investigación, su aporte resulta especialmente valioso porque ofrece un marco conceptual y práctico que puede aplicarse a cualquier organización que aspire a desarrollar políticas inclusivas. Su trabajo permite comprender cuáles son los componentes mínimos que debe integrar un modelo de inclusión efectivo, cómo se articulan las estrategias comunicacionales con los cambios culturales internos y qué obstáculos suelen aparecer en los procesos de implementación. De esta manera, funcionan para enriquecer el análisis del caso de Givaudan y a identificar semejanzas, diferencias y oportunidades de mejora en torno a la comunicación inclusiva y la gestión de la diversidad dentro del ámbito empresarial.

Webretail.(2024). Arcos Dorados impulsa la inclusión laboral.

<https://www.webretail.com.ar/arcos-dorados-impulsa-la-inclusion-laboral/>

En esta nota periodística se informa sobre el compromiso de Arcos Dorados con la inclusión laboral de personas con discapacidad, destacando el enfoque sostenido que la empresa ha desarrollado en los últimos años. La publicación menciona los convenios que la compañía mantiene con diversas fundaciones y organizaciones especializadas, lo cual le permite implementar programas de formación, acompañamiento y capacitación que fortalecen la inserción laboral en el mercado formal. Este trabajo conjunto demuestra una estrategia integral que no se limita al cumplimiento normativo, sino que busca generar condiciones reales de accesibilidad y participación para los trabajadores.

El artículo también describe cómo Arcos Dorados desarrolla acciones internas orientadas a sensibilizar a sus equipos, fomentar una cultura organizacional inclusiva y promover prácticas que reduzcan barreras simbólicas. Según la nota, estos esfuerzos han contribuido a que más de 2400 personas con discapacidad formen parte del plantel regional de la empresa, un dato significativo que ilustra la importancia de articular políticas institucionales con acciones concretas y sostenidas en el tiempo.

Si bien Arcos Dorados no constituye el caso seleccionado para esta investigación, la nota resulta valiosa porque ofrece un ejemplo actual de cómo una empresa de gran escala puede integrar la inclusión laboral dentro de su estrategia corporativa. La experiencia presentada permite identificar buenas prácticas, comprender la relevancia de la comunicación interna en los procesos de sensibilización y observar cómo la articulación con organizaciones de la sociedad civil potencia la efectividad de las políticas inclusivas.

Sutz, J. (2010). Ciencia, tecnología, innovación e inclusión social: una agenda urgente para universidades y políticas. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad, 5(15), 173-194.

<https://www.redalyc.org/pdf/4758/475847403002.pdf>

En este artículo, la autora reflexiona sobre la necesidad de articular la ciencia, la tecnología y la innovación con políticas que promuevan la equidad y la inclusión social. Sutz sostiene que los sistemas de innovación suelen centrarse casi exclusivamente en la competitividad y en el crecimiento económico, priorizando indicadores de eficiencia por encima del impacto social que generan sus desarrollos. Esta orientación tradicional tiende a reproducir desigualdades, ya que los avances tecnológicos y científicos no siempre se traducen en mejoras concretas para los sectores más vulnerados.

Frente a esta situación, la autora propone incorporar la dimensión social como un eje transversal en el diseño de políticas públicas y en las prácticas institucionales, especialmente dentro de las universidades y organismos estatales encargados de promover la innovación. Señala que el conocimiento, para ser verdaderamente transformador, debe estar al servicio de las necesidades colectivas y orientarse a reducir brechas estructurales. La investigación científica, desde este enfoque, no se limita a producir avances técnicos, sino que debe asumir un compromiso activo con la justicia social y la ampliación de derechos.

Su planteo sirve como base conceptual para pensar la inclusión laboral desde la comunicación institucional, entendiendo que toda práctica innovadora debe orientarse también hacia la justicia social. Esta perspectiva permite vincular el campo de la innovación con el ámbito empresarial, ya que invita a las organizaciones a revisar de qué manera sus procesos internos, sus estrategias comunicacionales y sus políticas de responsabilidad social contribuyen al bienestar de las personas. En este sentido, el artículo de Sutz constituye un aporte significativo para este trabajo, porque refuerza la idea de que la inclusión laboral no depende solo de normativas o programas aislados, sino de una transformación profunda en la cultura organizacional, en los discursos institucionales y en la capacidad de las empresas para generar impacto social positivo a través de prácticas comunicacionales coherentes y sostenidas.

Mareño Sempertegui, Mauricio. (2015). Inclusión laboral de personas catalogadas como discapacitadas. Algunas reflexiones para un debate necesario.

https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712015000200023

El artículo de Mauricio Mareño Sempertegui (2015) constituye un aporte fundamental para comprender las tensiones y desafíos que atraviesa la inclusión laboral de personas con discapacidad en América Latina. El autor plantea que, a pesar de los avances normativos y de la presencia creciente del tema en la agenda pública, persisten importantes desigualdades que limitan el acceso de este colectivo al empleo. Su análisis se organiza a partir de dos tesis centrales: por un lado, la idea de que la empleabilidad continúa siendo entendida como un atributo individual, lo que invisibiliza las barreras estructurales y culturales que condicionan las oportunidades reales de inserción laboral; y por otro, la persistencia de una sospecha social hacia la “empleabilidad” de las personas con discapacidad, basada en enfoques médico-biológicos que históricamente asociaron discapacidad con incapacidad.

A partir de la revisión de diversos programas y marcos legales, el autor sostiene que las políticas públicas, si bien necesarias, suelen ser insuficientes cuando no se acompañan de

transformaciones profundas en las organizaciones y en las prácticas cotidianas del mundo del trabajo. El artículo destaca especialmente el peso de las representaciones sociales y de los prejuicios que operan dentro de las empresas, afectando los procesos de selección, la asignación de tareas y la percepción de productividad. En este sentido, pone de relieve que la verdadera inclusión no depende solamente del cumplimiento formal de cuotas o normativas, sino de la capacidad institucional de revisar la cultura organizacional, garantizar accesibilidad y promover la sensibilización de los equipos.

El aporte del autor resulta particularmente relevante para investigaciones centradas en el rol de la comunicación institucional, ya que evidencia que las barreras más persistentes no son únicamente físicas o legales, sino simbólicas y culturales. Esto refuerza la necesidad de trabajar en estrategias comunicacionales que permitan cuestionar imaginarios, visibilizar capacidades y generar entornos laborales donde la diversidad sea reconocida como un valor. Su análisis proporciona así un marco conceptual que complementa y fundamenta el estudio de casos empresariales actuales, permitiendo comprender cómo prácticas comunicacionales consistentes pueden contribuir a derribar prejuicios y favorecer una inclusión sostenida en el tiempo.

Marco Teórico

La inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral y estudiantil, ha adquirido una creciente relevancia en los últimos años, tanto en las políticas públicas como en el sector privado. En ese contexto, se consolida como un eje central en las estrategias institucionales y comunicacionales. Dicha inclusión, implica eliminar las barreras que limitan el acceso y la participación plena de todas las personas en el trabajo, garantizando igualdad de oportunidades y trato. Es por ello que:

Exige la coordinación de esfuerzos de varios actores, y no solo de una parte de la sociedad. Gobiernos, servicios públicos de empleo, sector privado, y sector educativo deben hacer un trabajo conjunto de promoción, diseño e implementación de políticas públicas, campañas de concientización, alianzas estratégicas y formación en las empresas.
(Catrilo, 2022, p. 1)

Esto implica no solo incorporar a los individuos, sino también que puedan desarrollarse en un entorno que valore y aproveche sus diferencias. En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sostiene que:

La aplicación de la Política y la Estrategia ayudará a la OIT a convertirse en un empleador atractivo para las personas con discapacidad, al garantizar que sus lugares de trabajo sean totalmente accesibles y acogedores y al promover una cultura que realmente valore y reconozca la diversidad y la inclusión. (Organización Internacional del Trabajo, 2020, p. 3)

De esta manera, la inclusión laboral no solo tiene una dimensión ética o legal, sino también estratégica, ya que las organizaciones que promueven entornos accesibles y diversos fortalecen su cultura institucional y su competitividad.

La comunicación institucional e interna ocupa un papel clave en este proceso, ya que es el medio a través del cual la organización expresa, refuerza y transforma su cultura. A través de la comunicación institucional, las empresas pueden transmitir hacia el exterior su compromiso con la inclusión y la diversidad, mostrando coherencia entre su identidad, sus valores y sus prácticas. Este tipo de comunicación permite construir una imagen organizacional que promueva la igualdad de oportunidades y exponga un modelo de gestión responsable y ético.

Por su parte, la comunicación interna resulta esencial para consolidar esos valores dentro de la organización. Tal como sostienen Vora & Patra (2017): “desempeña un papel fundamental en la promoción del compromiso, la participación y la implicación de los empleados para alcanzar los objetivos establecidos” (*Christian Benitez, 2025, p.25*). Esto se logra con acciones, mensajes y espacios de diálogo, la comunicación interna busca sensibilizar al personal, eliminar prejuicios y fomentar un clima laboral inclusivo donde todas las personas se sientan valoradas. Además, favorece la participación activa de los trabajadores en los procesos de cambio, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso colectivo con una cultura que respete la diversidad.

En conjunto, ambas dimensiones comunicacionales se complementan: mientras la comunicación institucional proyecta hacia la sociedad una identidad comprometida con la inclusión, la comunicación interna asegura que ese compromiso se viva cotidianamente dentro de la organización. De este modo, la comunicación se convierte en un eje estratégico para impulsar transformaciones culturales sostenibles que garanticen entornos laborales más equitativos, accesibles y diversos.

Esto da hincapié a comprender la importancia de la diversidad e igualdad de oportunidades para abordar dicha inclusión de manera efectiva. “ [...] la diversidad en el

ámbito de las organizaciones se refiere a un conjunto de individuos, con diferentes grupos de identidad, operando en un mismo sistema social ”. (*Luis Gonzalez Fernandez, Joaquin de Elena y Peña, 2004, P.268*).

La noción de identidad resulta clave en este enfoque, ya que cada persona forma parte de distintos grupos sociales, culturales y profesionales que influyen en su manera de percibir, actuar y relacionarse dentro del entorno laboral. Reconocer esas identidades permite a las organizaciones comprender mejor las distintas perspectivas, valores y experiencias que conforman su capital humano. En este sentido, la gestión de la diversidad no se limita a aceptar las diferencias, sino que busca integrarlas como un elemento enriquecedor de la cultura organizacional, promoviendo relaciones más equitativas y colaborativas. Cuando las empresas valoran las múltiples identidades que varían en importancia dependiendo del contexto: “Y es el individuo el que dependiendo de las características del contexto pone el énfasis en una sobre otras. Del mismo modo, el empleado posee múltiples identidades que se resaltan o excluyen dependiendo de los elementos del contexto”. (*Luis Gonzalez Fernandez, Joaquin de Elena y Peña, 2004, P.2692*). Una vez que logran comprender estas distintas identidades mencionadas, fomentan un sentido de pertenencia más fuerte y contribuyen a construir espacios laborales inclusivos.

En esta línea, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) puede entenderse como el compromiso voluntario que asumen las organizaciones para gestionar sus actividades de manera ética, transparente y sostenible, considerando no solo los intereses económicos, sino también el impacto social y ambiental que generan. Este enfoque promueve una gestión que busca equilibrar el beneficio empresarial con el bienestar de las personas y de la comunidad en su conjunto, fortaleciendo el vínculo entre la empresa y la sociedad.

En 1991, Archie B. Carroll, profesor e investigador, propuso la “Pirámide de la RSE”, en la que se distinguen cuatro tipologías de responsabilidad social empresarial: económica, legal, ética y filantrópica (Alexander Daza Corredor, Javier Vilorio Escobar y Luis Francisco Miranda Terraza, 2018, p. 268). A partir de este enfoque, las políticas de diversidad e inclusión se inscriben en las dimensiones ética y social, al contribuir al bienestar colectivo y a la sostenibilidad. En este marco, la comunicación institucional cumple un rol fundamental, ya que no solo difunde las acciones vinculadas con la RSE, sino que también contribuye a construir sentido dentro y fuera de la organización, mostrando coherencia entre los valores declarados y las prácticas cotidianas.

De este modo, la RSE se consolida como un pilar estratégico para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad y avanzar hacia entornos laborales más diversos, accesibles y justos.

Para poder lograr todo este cambio, es fundamental impulsar una transformación cultural dentro de las organizaciones. Lo que implica modificar las creencias, valores y comportamientos que sustentan las prácticas cotidianas y que, muchas veces, se encuentran naturalizados en la dinámica laboral. Este proceso demanda liderazgo, coherencia institucional y una comunicación interna que actúe como motor del cambio, promoviendo espacios de diálogo y reflexión que favorezcan la construcción de nuevos significados compartidos. Esto no se trata únicamente de implementar políticas o normativas, sino de generar un cambio profundo en la manera en que las personas piensan, sienten y actúan frente a la diversidad.

La transformación cultural exige, por tanto, una revisión crítica de las estructuras simbólicas y de poder dentro de la organización, cuestionando los sesgos y prejuicios que históricamente han limitado las oportunidades de determinados grupos. En este contexto, el rol del liderazgo resulta decisivo, ya que debe inspirar confianza, acompañar los procesos de aprendizaje y garantizar la coherencia entre los valores institucionales y las acciones concretas. Como se advierte:

Una paradoja del liderazgo en el cambio cultural consiste en que el líder no debe ser sólo capaz de liderar, sino además de escuchar, para conseguir que el grupo se forme una visión propia de sus dilemas culturales y participe realmente de su enfoque sobre el cambio. (Schein, 1988, p. 314)

Esta perspectiva refuerza la idea de que el cambio cultural no puede imponerse desde la autoridad, sino que debe construirse colectivamente a partir de la participación, el compromiso y la escucha activa. Solo de esta manera las organizaciones pueden avanzar hacia una transformación genuina, donde la diversidad y la inclusión sean parte estructural de su identidad y no solo un objetivo declarado.

Marco Metodológico

El presente trabajo adopta un enfoque cualitativo y descriptivo orientado a analizar las estrategias de comunicación interna implementadas por la empresa Givaudan para promover

la inclusión laboral y la gestión de la diversidad, con especial atención a los distintos programas de la empresa.

Se hace uso de un enfoque cualitativo, “... se centra en la comprensión en profundidad de fenómenos complejos y subjetivos. Se basa en la recolección y análisis de datos no numéricos”. (Medina Romero et al., 2023, p. 17). Esto permite comprender las prácticas comunicacionales desde una perspectiva interpretativa, considerando el modo en que los mensajes, acciones y políticas internas construyen significados dentro de la organización. Este enfoque posibilita examinar no sólo las estrategias formales de comunicación, sino también los discursos y valores que las sustentan.

Se trata de una investigación descriptiva, cuyo propósito es identificar, caracterizar y explicar las estrategias de comunicación interna utilizadas por Givaudan en relación con la inclusión laboral. No se busca establecer relaciones causales, sino comprender el modo en que la empresa diseña y aplica sus acciones comunicacionales inclusivas. Tal como explica, Tamayo y Tamayo (2003): “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (p. 46).

El diseño de investigación es no experimental y transversal, dado que el análisis se realiza sobre documentos y materiales institucionales existentes de dicha institución.

La recolección de datos se basó en el análisis documental de diversas fuentes internas y externas de la empresa, tales como informes corporativos, comunicados institucionales, materiales de capacitación y difusión del programa *Managing Unconscious Bias at Work*, publicaciones oficiales disponibles en el sitio web y en plataformas de comunicación de Givaudan, así como documentos complementarios sobre políticas de inclusión y diversidad laboral. Esta técnica permitió identificar las principales estrategias discursivas y comunicacionales, junto con los objetivos y valores promovidos por la organización.

Los documentos fueron examinados a partir de una lectura analítica orientada a reconocer los ejes discursivos predominantes en torno a la inclusión laboral y la diversidad, las herramientas y acciones comunicacionales aplicadas internamente, y la coherencia entre el discurso inclusivo y las prácticas observadas. El análisis se apoyó en las categorías conceptuales derivadas del marco teórico, vinculadas con la comunicación interna, la cultura organizacional inclusiva y la gestión de sesgos inconscientes.

La elección metodológica permite una aproximación rigurosa al discurso institucional y a la estrategia comunicacional desarrollada por la empresa, aportando una visión clara del posicionamiento de Givaudan respecto de la inclusión y la diversidad laboral.

Desarrollo

Capítulo 1: Marco Normativo

El marco normativo argentino en materia de discapacidad se estructura a partir de un conjunto de leyes y convenciones internacionales que buscan garantizar la igualdad de oportunidades, la inclusión laboral y la plena participación de las personas con discapacidad en la sociedad. Estas normas no solo establecen derechos fundamentales, sino también obligaciones concretas para el Estado y estímulos para el sector privado, con el fin de promover una inserción laboral efectiva y sostenida en el tiempo.

En Argentina está compuesto principalmente por la ley 26.378 que aprueba la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Dicha Convención obliga al Estado a garantizar igualdad de oportunidades, acceso al empleo y medidas de protección para personas con discapacidad. Asimismo,

Dispone que las personas con discapacidad deben tener acceso efectivo a programas generales de orientación técnica y vocacional y a servicios de colocación y formación continua, y que los Estados deben apoyarlas para la búsqueda, obtención, mantenimiento del trabajo y retorno a él, así como promover oportunidades de empleo por cuenta propia, de constitución de cooperativas y de inicio de empresas propias. (Discapacidad y Derechos, s. f.)

Así es, que, con la sanción de la Ley 22.431, se obligó al Estado a asegurar a las personas con discapacidad su derecho a trabajar, debiendo tener empleadas al menos a un 4% de personas con discapacidad. A esta normativa se le sumó la Ley 26.816 (Régimen Federal de Empleo Protegido para Personas con Discapacidad) que tuvo por fin la creación de tres formas distintas de empleo:

1) Taller Protegido Especial para el Empleo: su finalidad es dar a sus miembros un trabajo especial que les permita tener y mantener competencias para el trabajo en el mercado laboral y de acuerdo a sus posibilidades. 2) Taller Protegido de Producción: creados para el desarrollo de actividades productivas, comerciales o de servicios para el mercado. Estos talleres dan a sus miembros un empleo y les pagan un sueldo. También dan servicios de adaptación laboral y social. Se organizan como empresas. y 3) Grupos

Laborales Protegidos: son sectores de empresas públicas o privadas que están formadas por trabajadores y trabajadoras con discapacidad. (Argentina.gob.ar, s. f.).

En la práctica, esto significa que toda repartición estatal (ministerios, municipios, escuelas públicas, hospitales, etc.) debe tener al menos un 4% de su personal compuesto por personas con discapacidad. Por otro lado, si bien no existe una obligación legal directa de contratación de personas con discapacidad en el sector privado, sí existen incentivos y políticas activas para fomentar dicha inclusión. Entre ellas, cabe resaltar las establecidas mediante la normativa antes mencionada, Ley 22.431 y Ley 26.81. Estas leyes benefician a aquellos empleadores que incorporen personal con discapacidad para que obtengan una deducción especial del 70% de las remuneraciones abonadas a dicho personal. Esta deducción corresponde al cierre del período fiscal e incluye a quienes realizan trabajo a domicilio. En este mismo sentido, el art. de la Ley 24.013 dispone “una reducción del 50% de las contribuciones patronales con destino a SIPA (jubilación), INSSJP, Asignaciones Familiares y Fondo Nacional de Empleo, durante el plazo de un año, para aquellos empleadores que contraten trabajadores con discapacidad por tiempo indeterminado” (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 5 de Septiembre de 2025. Contratación de personas con discapacidad. Trivia- Laboral y Previsional).

Debido a este contexto normativo vigente, han surgido en Argentina diversas organizaciones que acompañan y fortalecen los procesos de inclusión laboral, brindando apoyo tanto a las empresas como a las personas con discapacidad.

La Fundación Adecco, por ejemplo, desarrolla programas de capacitación, orientación laboral y acompañamiento personalizado, con el objetivo de mejorar las oportunidades de inserción en el mercado formal de trabajo. Su labor no solo consiste en preparar a los candidatos, sino también en sensibilizar a las empresas y asesorar en la implementación de políticas inclusivas sostenibles.

A su vez, la Fundación Discar se destaca como una de las instituciones con mayor trayectoria en el impulso de la inclusión laboral. Su principal iniciativa es el programa Empleo con Apoyo, un modelo de intervención que acompaña de manera personalizada a personas con discapacidad, y también a otros colectivos en situación de desventaja. En el proceso de acceder a un empleo remunerado y sostenerlo dentro del mercado laboral abierto. Este programa combina capacitación, acompañamiento en el puesto de trabajo, seguimiento continuo y articulación con las empresas, promoviendo una inserción laboral real y estable.

Gracias a este enfoque integral, Fundación Discar contribuye tanto a la autonomía de los trabajadores como al fortalecimiento de entornos laborales más inclusivos.

Otro ejemplo es la Fundación Adeei, una ONG sin fines de lucro que desde 1994 promueve la participación activa y plena de las personas con discapacidad en la sociedad, garantizando el cumplimiento de sus derechos. A dichos fines desarrollan diferentes acciones a fin de impulsar la empleabilidad de personas con discapacidad a través de la formación laboral, acompañando a las empresas en la implementación de estrategias de gestión y procesos inclusivos. Sus resultados han sido más que favorables ya que han logrado aproximadamente 400 inserciones laborales de personas con discapacidad.

Indicador	Valor / Situación Actual	Valor / Situación Actual
Tasa de empleo personas con discapacidad (18-65 años)	2 de cada 10 personas trabaja	Muestra una muy baja inserción laboral, con fuertes barreras estructurales y culturales
Población en informalidad laboral	8.8 millones de personas	Indica que gran parte de la población trabaja sin derechos laborales ni protección social, lo que agrava la exclusión de personas con discapacidad
Inserción laboral por género	Mujeres: más trabajo asalariado; Hombres: más trabajo independiente	Refleja brechas de género que condicionan oportunidades y acceso al empleo formal.
Normativa vigente	Ley 22.431, Ley 24.901, Ley 26.378 (Convención), Decreto 698/2017, cupo 4% sector público	El marco legal promueve inclusión, pero la implementación es limitada, especialmente en el sector privado.
Principales barreras identificadas	Estigmas, falta de accesibilidad, falta de capacitación, pobreza estructural	Factores que explican la baja participación de personas con discapacidad en el mercado laboral

Tendencia general	Principales barreras identificadas	La inclusión laboral es una agenda en crecimiento, pero la brecha sigue siendo muy grande
-------------------	------------------------------------	---

El cuadro muestra datos obtenidos por la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS) donde se refleja la poca inserción laboral de personas con discapacidad. La elaboración del mismo permite que el Estado tome conocimiento del poco acatamiento y cumplimiento que hay con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. El cupo laboral exigido por la normativa mencionada se ha incumplido sistemáticamente.

Capítulo 2: Sesgos Inconscientes y su influencia en la diversidad empresarial

La diversidad constituye una dimensión esencial de la condición humana y se refleja de manera natural en los grupos y organizaciones. Cuando se gestiona adecuadamente, las diferencias individuales se convierten en una fuente de oportunidades, creatividad y crecimiento colectivo. En una sociedad cada vez más plural y globalizada, las empresas actúan como un reflejo de esa diversidad social, lo que las impulsa a desarrollar modelos de gestión modernos capaces de valorar las competencias y la identidad de cada persona, más allá de su nacionalidad, edad, género o cultura. Esta apertura requiere promover el respeto hacia trayectorias y experiencias diversas, reconociendo que cada individuo aporta perspectivas únicas que enriquecen la organización.

A pesar de los avances en materia de diversidad e inclusión, su gestión dentro del sector privado continúa siendo un desafío, ya que implica reconocer múltiples dimensiones de identidad entre empleados, clientes y proveedores. Sin embargo, las organizaciones que abordan esta complejidad con una visión estratégica logran beneficios significativos: fortalecen el clima laboral, fomentan la innovación, amplían su comprensión del mercado y consolidan su reputación institucional. De este modo, la diversidad no solo se vincula con la justicia social, sino también con la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

Las empresas reflejan de algún modo la realidad social. Los grandes cambios sociales se manifiestan en su tejido organizativo a través de su componente esencial: las personas. Muchas de sus características surgen de las distintas formas de desarrollo cultural propias de los grupos, que son parte de la diversidad humana. (Gestión de las diversidades en las Organizaciones, s.f. p. 19)

En este contexto, los sesgos inconscientes se presentan como un obstáculo silencioso que interfiere en la construcción de entornos verdaderamente inclusivos. Estas son predisposiciones automáticas que influyen en el juicio y en la conducta de las personas sin que medie una intención consciente. “El sesgo se construye a partir de la idea que tenemos sobre determinado tema, el cual nos lleva a decidir en consecuencia” (*Maria Pia Estebecorena 2022, p.100*). Aunque las organizaciones promuevan principios de objetividad y meritocracia, los procesos cognitivos implícitos tienden a condicionar la toma de decisiones, afectando prácticas como la contratación, la evaluación del desempeño o las oportunidades de ascenso. En consecuencia, pueden reproducirse desigualdades estructurales dentro de las empresas, incluso en aquellas que declaran valores de equidad y diversidad.

El concepto de sesgo inconsciente, también denominado sesgo implícito, se desarrolló a partir de investigaciones que demostraron cómo las personas forman asociaciones mentales automáticas que influyen en sus percepciones y juicios. Estas asociaciones se generan por la exposición constante a estereotipos sociales y culturales que moldean la manera en que interpretamos la realidad.

En las organizaciones privadas, los sesgos inconscientes se evidencian principalmente en los procesos de selección, evaluación y liderazgo. En las etapas de contratación, por ejemplo, los reclutadores suelen mostrar una tendencia a favorecer a candidatos que se ajustan a un modelo ideal o que comparten rasgos similares a los propios, lo que puede limitar la diversidad y reducir la capacidad innovadora de los equipos. De manera similar, las evaluaciones de desempeño y las decisiones sobre ascensos pueden verse afectadas por percepciones inconscientes que penalizan, de forma sutil, a mujeres, personas mayores o integrantes de minorías. Aunque estos sesgos no sean deliberados, contribuyen a reproducir brechas y desigualdades al interior de las estructuras organizacionales.

Reconocerlos se convierte, por lo tanto, en un componente esencial de la ética empresarial y del fortalecimiento de culturas laborales más justas. A pesar de que no pueden eliminarse completamente, sí pueden mitigarse mediante estrategias deliberadas. Entre las más efectivas se encuentran la capacitación en sesgos cognitivos, la estructuración de los procesos de selección para reducir la subjetividad, la promoción de la diversidad como valor transversal y el uso de análisis internos que permitan detectar patrones de desigualdad.

El liderazgo cumple un papel decisivo en este proceso, aquellos que reconocen, influyen y promueven comportamientos inclusivos contribuyen a construir entornos laborales más equitativos y colaborativos. Una cultura corporativa consciente de estas dinámicas no

solo responde a principios éticos, sino que también potencia la productividad, la creatividad y el sentido de pertenencia entre los trabajadores.

El estudio de los sesgos inconscientes en el ámbito empresarial permite comprender cómo procesos automáticos y no deliberados pueden afectar la estructura interna y la dinámica de las organizaciones. Estos mecanismos cognitivos influyen en la percepción de las capacidades, en la distribución de oportunidades y en la asignación de tareas, configurando relaciones laborales que muchas veces no responden a criterios objetivos, sino a asociaciones aprendidas a lo largo de la vida. Aceptar su existencia implica cuestionar la aparente neutralidad de las decisiones y promover mecanismos que garanticen la equidad, entendiendo que ninguna organización está completamente libre de estas predisposiciones.

Reconocer los sesgos permite, además, identificar cómo se manifiestan en el día a día: desde el modo en que se evalúa a un candidato en una entrevista, hasta la forma en que se interpreta el desempeño de un trabajador o se valoran sus aportes dentro de un equipo. Estos procesos suelen estar atravesados por estereotipos y normas culturales profundamente arraigadas, que operan de manera silenciosa pero persistente. Por ello, la gestión de estos sesgos no puede reducirse a una acción aislada o a una capacitación puntual, sino que requiere un abordaje integral que combine la formación, el rediseño institucional y un liderazgo comprometido con la diversidad y la justicia organizacional.

En este marco, las capacitaciones en sesgos inconscientes cumplen un rol central, pero su impacto se potencia cuando están acompañadas de cambios estructurales: protocolos claros, criterios estandarizados de evaluación, procesos de selección transparentes y canales de comunicación accesibles. Del mismo modo, un liderazgo consciente y empático puede funcionar como un agente multiplicador de estas transformaciones, promoviendo comportamientos inclusivos y actuando como guía para que los equipos pongan en práctica los valores institucionales.

En definitiva, mitigar los sesgos inconscientes representa un paso indispensable hacia empresas más humanas, coherentes con sus valores y capaces de generar entornos donde la diversidad sea verdaderamente reconocida como una fortaleza. Cuando las organizaciones asumen este desafío con seriedad, logran construir culturas laborales más reflexivas, abiertas y participativas, en las que cada persona encuentra posibilidades reales de crecimiento y reconocimiento.

Capítulo 3: Construcción de una cultura organizacional inclusiva en Givaudan

Givaudan es una empresa suiza líder mundial en la creación de sabores, fragancias e ingredientes, que colabora con diversas industrias como la alimentaria, de bebidas, perfumería, cosmética y cuidado del hogar. Fundada hace más de 125 años, la compañía opera actualmente en más de 180 países y trabaja junto a marcas internacionales en el desarrollo de experiencias sensoriales únicas. En la cual se combina innovación, sustentabilidad y conocimiento científico.

En Argentina, posee una trayectoria de más de siete décadas, cuenta con dos plantas productivas y un centro de servicios ubicado en la Ciudad de Buenos Aires, desde donde impulsa distintas iniciativas vinculadas con la sostenibilidad, la responsabilidad social y la gestión de la diversidad.

La empresa Givaudan constituye un ejemplo destacado de organización que ha promovido la construcción de una cultura corporativa diversa e inclusiva, mediante el compromiso activo de sus líderes, quienes desempeñan un rol central en la implementación de estrategias orientadas a la equidad y la representación social en el ámbito empresarial. La compañía ha desarrollado un programa integral de concientización, que incluye talleres de comunicación y awareness workshops, con el propósito de fomentar la comprensión de distintas realidades y promover el respeto por la diversidad.

En colaboración con especialistas, como Romina Balayn, Givaudan ha generado espacios de diálogo destinados a abordar temáticas vinculadas con la discapacidad, la equidad de género y la inclusión de la comunidad LGBTQ+. Estas iniciativas dieron origen a los denominados grupos de afinidad, que se consolidan actualmente como instancias permanentes de aprendizaje y representación interna. En este marco, el programa G-Versity refleja el compromiso de la organización con la inclusión, alineándose con los principios de la Organización de las Naciones Unidas y con certificaciones internacionales en materia de igualdad y derechos humanos.

El liderazgo inclusivo constituye un eje fundamental de estas estrategias. Cada área funcional de la empresa cuenta con jefes y referentes capacitados a través de instancias de leaders training, diseñadas para fortalecer la conciencia sobre los sesgos inconscientes presentes en la toma de decisiones cotidianas. Estos espacios formativos facilitan la identificación de actitudes implícitas que podrían afectar la valoración del talento o la interacción entre equipos, especialmente en sectores como ventas, donde las percepciones personales influyen directamente en las relaciones laborales y comerciales.

Givaudan sostiene que una fuerza laboral diversa representa de manera más fiel a la sociedad global y potencia la innovación colectiva. En este sentido, la compañía ha realizado un diagnóstico interno que permitió avanzar en acuerdos con instituciones como la Universidad Católica Argentina (UCA), orientados a la inclusión de personas con discapacidad, así como desarrollar iniciativas concretas, como ferias inclusivas en articulación con el municipio de Vicente López.

Estas acciones se enmarcan dentro de sus key focus areas, que incluyen: el conocimiento profundo de la población laboral, la creación de conciencia mediante comunicaciones internas, la realización de talleres formativos y la generación de espacios de visibilidad para grupos históricamente subrepresentados. En consecuencia, el liderazgo en Givaudan se concibe no únicamente como una función de dirección, sino como un compromiso ético y estratégico con la equidad y la representación social dentro de la organización.

Capítulo 4: El programa “Managing Unconscious Bias at Work” como estrategia de comunicación inclusiva en Givaudan

La gestión de la diversidad dentro de las organizaciones requiere no solo políticas institucionales y compromisos éticos, sino también acciones concretas que interpelen las prácticas cotidianas. En este sentido, Givaudan desarrolló el programa “Managing Unconscious Bias at Work”, una iniciativa global de formación y comunicación interna orientada a promover el liderazgo inclusivo y la reflexión sobre los sesgos inconscientes que condicionan el comportamiento humano en el ámbito laboral. Esta perspectiva resulta especialmente relevante para la inclusión de personas con discapacidad, dado que muchos de los obstáculos que enfrentan en las organizaciones se originan en percepciones erróneas, prejuicios naturalizados o supuestos sobre sus capacidades.

El programa forma parte del Global Learning Catalogue de la compañía y se estructura en torno a un proceso de aprendizaje progresivo que combina instancias virtuales, ejercicios colaborativos y actividades de seguimiento. Su propósito es generar conciencia sobre los sesgos implícitos que influyen en la percepción y toma de decisiones, y brindar herramientas para mitigarlos dentro de los equipos de trabajo. Esta meta resulta fundamental cuando se trata de asegurar la igualdad de oportunidades para trabajadores con discapacidad, ya que buena parte de las barreras que enfrentan no son físicas, sino simbólicas o actitudinales. A diferencia de las capacitaciones tradicionales, este enfoque busca producir un

cambio cultural sostenido, en el que la comunicación interna actúe como medio de aprendizaje, diálogo y transformación.

El desarrollo del curso se organiza en diferentes etapas: actividades preparatorias de reflexión individual, sesiones virtuales facilitadas por especialistas, aulas virtuales interactivas en las que los participantes debaten, comparten experiencias (Virtual Classroom 1 y 2) y acciones de seguimiento entre pares (learning buddies). Cada módulo aborda dimensiones específicas de la inclusión, desde los fundamentos del liderazgo empático hasta el reconocimiento del impacto del sesgo inconsciente en la vida laboral. Este formato resulta clave para la inclusión de personas con discapacidad, ya que invita a los trabajadores a revisar supuestos acerca del rendimiento, la comunicación, las rutinas laborales y la autonomía, ámbitos donde suelen reproducirse prejuicios que limitan su participación plena.

Durante las sesiones, los participantes trabajan con ejemplos reales y situaciones hipotéticas que reproducen escenarios comunes en el ámbito empresarial. Ejercicios como los denominados “Spot it to overcome it” invitan a identificar casos de discriminación sutil o prejuicio inconsciente. Aunque los ejemplos incluyen situaciones diversas, embarazo, apariencia física y origen cultural, los mismos mecanismos permiten reflexionar sobre los sesgos que afectan a las personas con discapacidad: dudas sobre su productividad, infantilización, sobreprotección o suponer que deben realizar sólo tareas básicas. Estos ejercicios habilitan el reconocimiento de cómo operan esos estereotipos y desarrollan estrategias para cuestionarlos, generando condiciones más justas de incorporación y permanencia.

La metodología parte de una convicción central: la toma de conciencia individual es el primer paso para el cambio colectivo. Cuando los empleados reflexionan sobre sus propias percepciones, identifican los mecanismos mentales que influyen en sus juicios, especialmente aquellos naturalizados respecto a la discapacidad. El trabajo grupal, por su parte, favorece la construcción de una mirada compartida que legitima la diversidad funcional como parte de la vida laboral. De este modo, el programa no solo comunica valores corporativos, sino que promueve que cada persona asuma un rol activo en la transformación cultural de la empresa.

La comunicación desempeña aquí un papel esencial, a través de plataformas virtuales, materiales audiovisuales y guías de trabajo, Givaudan refuerza su mensaje inclusivo en distintos formatos, garantizando coherencia y continuidad. La participación de líderes y referentes como facilitadores refuerza la credibilidad del discurso institucional y permite que el aprendizaje sea transferido a contextos donde suelen aparecer barreras para trabajadores con discapacidad, como la asignación de tareas, la evaluación de desempeño y la interacción

con los equipos. En este sentido, el programa funciona como una estrategia de comunicación interna integral que articula palabra, acción y ejemplo para generar una cultura organizacional accesible y respetuosa.

El diseño del programa incorpora mecanismos de seguimiento y compromiso: planes de acción personales (action plans), reuniones con supervisores y encuentros entre pares para revisar avances. Estas instancias permiten evaluar cómo evoluciona la comprensión sobre la diversidad y cómo se traducen los aprendizajes en prácticas concretas. Para la inclusión de personas con discapacidad, estas herramientas son clave porque apuntan a modificar criterios de comunicación, toma de decisiones, liderazgo y diseño de entornos de trabajo inclusivos.

El impacto del programa trasciende la dimensión individual, al fomentar la empatía, la autorreflexión y la regulación de sesgos, mejora los vínculos laborales, amplía la comprensión intercultural y consolida un liderazgo basado en la ética y el respeto. En el caso de la discapacidad, estos cambios son determinantes para crear un entorno donde las capacidades se evalúan sin prejuicios, donde la adaptación sea una práctica habitual y donde se reconozca la contribución real de cada persona. No se trata solo de una capacitación, sino de una política comunicacional estratégica que convierte los valores institucionales en acciones sostenibles.

Givaudan demuestra, a través de esta iniciativa, que la inclusión no puede limitarse a discursos o compromisos formales. Requiere procesos comunicacionales capaces de modificar percepciones, lenguajes y estructuras internas. En este sentido, el programa constituye una buena práctica dentro del sector privado, ya que integra la comunicación con la gestión del talento y la formación continua. Su abordaje transversal del sesgo inconsciente permite avanzar hacia una cultura más justa, representativa y alineada con los principios de equidad y diversidad, especialmente en relación con la inclusión laboral de personas con discapacidad.

En síntesis, “Managing Unconscious Bias at Work” muestra cómo la comunicación estratégica puede funcionar como motor de transformación cultural. Al reconocer condicionamientos implícitos que atraviesan la vida laboral y ofrecer herramientas para gestionarlos, Givaudan fortalece su identidad corporativa y consolida un liderazgo comprometido con la inclusión. En el caso de los trabajadores con discapacidad, el programa contribuye a derribar barreras simbólicas, promover nuevas miradas y garantizar entornos donde la diferencia sea comprendida y valorada como parte esencial del trabajo.

Capítulo 5: El rol del comunicador en los procesos de inclusión laboral

La comunicación ocupa un lugar central en las políticas de inclusión laboral, ya que permite generar conciencia, construir vínculos y fortalecer la identidad organizacional. En este contexto, el comunicador desempeña un papel estratégico: no solo transmite mensajes, sino que acompaña procesos, clarifica significados y contribuye a la construcción de entornos accesibles y respetuosos de la diversidad. Su labor consiste en transformar los discursos en experiencias concretas, asegurando que las políticas de integración se reflejen en prácticas cotidianas y tangibles.

Una gestión comunicacional sensible y estratégica facilita espacios donde todas las personas se sientan reconocidas y parte de un proyecto colectivo. Para ello, es necesario comprender la cultura interna, identificar barreras simbólicas y promover un diálogo abierto que invite a reflexionar sobre prejuicios y sesgos propios. Además, el comunicador puede impulsar iniciativas de formación y reflexión que fomenten el respeto por las diferencias y contribuyan a la eliminación de estereotipos. Su capacidad crítica y su interpretación del contexto social permiten detectar obstáculos, proponer soluciones y fortalecer la convivencia dentro de la organización.

El comunicador actúa como mediador entre las políticas institucionales y las experiencias de los trabajadores, interpretando necesidades, traduciendo conceptos y generando materiales que faciliten la apropiación de valores inclusivos. Este rol implica intervenir activamente en procesos de sensibilización, acompañar transformaciones culturales y promover una comunicación accesible para todos los colaboradores. La tarea requiere habilidades como la escucha activa, la sensibilidad ante la diversidad, el análisis de discursos y la capacidad de producir contenidos comprensibles para distintos públicos.

Los desafíos en esta práctica son diversos. Las políticas de inclusión suelen enfrentar resistencias manifestadas en prejuicios, desconocimiento o temor al cambio. Gestionar estas tensiones exige estrategias que problematicen percepciones arraigadas, acompañen a los equipos en nuevas dinámicas y generen espacios de diálogo seguros. La comunicación funciona entonces como un puente que acerca posiciones diversas y facilita la adaptación a la transformación cultural.

En la práctica, el comunicador interviene en distintos niveles: desde la elaboración de campañas internas y guías de lenguaje respetuoso hasta la organización de talleres y la revisión de materiales institucionales para garantizar accesibilidad. También colabora en detectar obstáculos comunicacionales que limiten la participación plena de personas con

discapacidad, proponiendo mejoras en canales, formatos y modos de interacción. Estas acciones consolidan dinámicas diarias coherentes con los objetivos de inclusión, demostrando que la equidad no depende solo de decisiones estructurales, sino también de prácticas cotidianas.

En empresas como Givaudan, la comunicación juega un rol central dentro de un enfoque integral que combina formación continua, responsabilidad social empresarial y estrategia organizacional. El área de comunicación trabaja en conjunto con Recursos Humanos, líderes de equipo y otras unidades para asegurar coherencia, evitar contradicciones y garantizar la continuidad de las iniciativas inclusivas. De este modo, el comunicador trasciende la función técnica y se convierte en un actor clave para promover la igualdad, fomentar la convivencia y acompañar la transformación cultural.

Asumir este rol implica una responsabilidad ética. Cada mensaje impacta en la manera en que se percibe a los demás, y la comunicación inclusiva, basada en empatía y coherencia, se transforma en una herramienta de cambio que va más allá de lo institucional. En un entorno donde la diversidad es valor estratégico, la labor del comunicador asegura que la organización no solo declare su compromiso, sino que lo viva en el día a día, haciendo de la inclusión una práctica constante y visible.

Capítulo 6: Evaluación y propuestas de mejora

El análisis del caso de Givaudan permitió reconocer cómo una empresa multinacional puede incorporar de manera genuina los valores de inclusión, diversidad y respeto por las diferencias dentro de su cultura organizacional. A través de políticas sostenidas, programas de formación y estrategias de comunicación interna, la compañía ha logrado construir un entorno laboral equitativo, accesible y participativo. Sin embargo, como todo proceso en transformación, la inclusión requiere revisión constante, evaluación crítica y una disposición permanente al cambio. En este sentido, resulta valioso destacar los principales logros alcanzados por Givaudan y, al mismo tiempo, proponer ciertas mejoras que podrían fortalecer su compromiso institucional.

Uno de los mayores aciertos de la empresa radica en la coherencia entre su discurso y sus prácticas. Givaudan no se limita a declarar su adhesión a los valores de diversidad, sino que los integra en la gestión del talento, en la comunicación cotidiana y en la formación de su personal. El programa *Managing Unconscious Bias at Work* se ha convertido en una herramienta clave dentro de este proceso, ya que promueve la reflexión sobre los sesgos

inconscientes que influyen en la toma de decisiones, y contribuye a consolidar una conciencia colectiva orientada a la equidad. Su enfoque participativo demuestra que la formación y la comunicación pueden transformarse en motores reales de cambio cuando se articulan con acciones concretas y sostenidas.

El liderazgo inclusivo representa otro de los pilares más sólidos de la organización. Las capacitaciones y los espacios de diálogo destinados a jefes y mandos medios impulsan un tipo de liderazgo basado en la empatía, la escucha y el respeto por las diferencias, generando relaciones laborales más horizontales y ambientes de trabajo donde las personas se sienten valoradas por sus capacidades.

La comunicación interna desempeña aquí un papel central, ya que favorece el intercambio de experiencias, refuerza el sentido de pertenencia y estimula la participación activa de los equipos en la construcción de una cultura laboral abierta y colaborativa. Es destacable la creación de grupos de afinidad y espacios de aprendizaje compartido, que funcionan como ámbitos de encuentro y visibilización dentro de la empresa. Estas iniciativas refuerzan el compromiso con la diversidad y promueven un clima de respeto mutuo, mientras que las alianzas con universidades, municipios y organizaciones sociales extienden ese compromiso más allá del entorno corporativo, consolidando el vínculo de Givaudan con la comunidad y fortaleciendo su rol social.

Otro aspecto relevante es la mirada integral que la empresa adopta frente a la inclusión, entendida no solo desde la discapacidad, sino también desde la multiplicidad de identidades, géneros, edades, orientaciones sexuales, orígenes culturales y trayectorias personales que conviven dentro de su estructura. Esta visión amplia evita reducir la inclusión a una dimensión específica y permite reconocerla como un principio transversal que atraviesa todas las áreas de gestión. En coherencia con ello, la comunicación institucional y digital se caracteriza por su claridad y accesibilidad, expresando de forma consistente los valores que guían a la organización y reforzando su identidad basada en la responsabilidad social y la diversidad.

Aún con estos avances, persisten desafíos y oportunidades de mejora que permitirían consolidar aún más los resultados obtenidos. Uno de ellos consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos de evaluación que permitan medir el impacto real de las políticas inclusivas. Instrumentos como encuestas de percepción, diagnósticos internos y auditorías de accesibilidad brindarán información valiosa sobre el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y sobre la experiencia cotidiana de las personas dentro de la empresa. Estos datos

facilitan la toma de decisiones estratégicas y garantizarían la actualización constante de los programas existentes.

Sería conveniente fomentar una participación más activa de los trabajadores en el diseño y la implementación de las políticas inclusivas, generando instancias permanentes de diálogo que promuevan la construcción colectiva. De esta manera, las acciones no solo se diseñarán desde la gestión, sino que incorporan la voz de quienes viven a diario la cultura institucional. En la misma línea, se podría profundizar la formación en accesibilidad comunicacional y tecnológica, para asegurar que todos los materiales internos y digitales estén adaptados a diferentes necesidades, garantizando el acceso pleno a la información y favoreciendo una comunicación verdaderamente inclusiva.

Otra posibilidad sería fortalecer la difusión externa de las iniciativas de inclusión y diversidad. Dar mayor visibilidad a los programas, a los testimonios de los empleados y a los resultados alcanzados permitiría reafirmar el compromiso de Givaudan con la equidad y, al mismo tiempo, sensibilizar a la sociedad respecto de la importancia de construir entornos laborales más justos. La comunicación institucional puede convertirse así en una herramienta de transformación cultural que trascienda los límites de la empresa y aporte al cambio social.

Es fundamental consolidar y ampliar los vínculos con fundaciones, asociaciones civiles y organismos públicos especializados en discapacidad e inclusión laboral. La articulación con estas entidades facilita el intercambio de conocimientos, la cooperación en proyectos y la sostenibilidad de las políticas a largo plazo. Estas redes de colaboración son esenciales para mantener viva la perspectiva inclusiva y asegurar que las transformaciones alcanzadas no dependan exclusivamente de un contexto o gestión particular.

En definitiva, Givaudan ha demostrado que la inclusión no es un objetivo que se alcanza de una vez y para siempre, sino un proceso en constante construcción. Su compromiso con la diversidad, la comunicación consciente y el liderazgo empático la consolidan como una organización que logra traducir sus valores en acciones tangibles. No obstante, el desafío a futuro consiste en sostener una mirada crítica y un esfuerzo permanente por innovar, evaluar y adaptarse a las nuevas realidades. El camino hacia una inclusión plena exige continuidad, apertura y participación colectiva. Mantener viva esa voluntad de transformación es, en última instancia, la garantía de que la inclusión siga siendo un principio activo y una práctica concreta dentro de la cultura organizacional.

Consideraciones finales

La presente investigación permitió comprender que la incorporación de personas con discapacidad en el ámbito laboral privado no puede reducirse a una política formal ni a un gesto aislado de responsabilidad social. Supone una transformación cultural profunda que atraviesa los discursos, las prácticas y las estructuras de las organizaciones. Esta transformación requiere revisar los modos de gestión, las dinámicas de comunicación y las relaciones cotidianas dentro del espacio laboral. La inclusión verdadera no se alcanza únicamente mediante la implementación de programas, sino que implica cuestionar miradas históricas, desnaturalizar prejuicios arraigados y promover nuevas formas de interacción que reconozcan la diversidad como un valor y no como un obstáculo.

En este proceso, la comunicación institucional y la comunicación interna se consolidan como herramientas estratégicas fundamentales. Comunicar no significa solamente informar, sino también sensibilizar, educar y generar sentido compartido. Las narrativas que circulan dentro de una organización influyen directamente en la percepción que los trabajadores tienen sobre la diversidad y en la forma en que valoran o rechazan las diferencias. Por eso, la comunicación tiene la capacidad de abrir espacios de diálogo, visibilizar prácticas discriminatorias, fortalecer vínculos y acompañar procesos de cambio que demandan tiempo, coherencia y participación.

El caso de Givaudan expone cómo una empresa puede convertir los valores de diversidad y equidad en pilares de su identidad institucional.

Es así que a través de acciones comunicacionales integradas, la organización impulsa el liderazgo empático, la reflexión colectiva y la superación de los sesgos inconscientes. Programas como *Managing Unconscious Bias at Work* permiten que los equipos tomen conciencia de prejuicios que muchas veces operan de manera silenciosa, afectando decisiones y oportunidades. Este tipo de iniciativas demuestran que la comunicación puede trascender el plano discursivo para convertirse en una práctica sostenida, transversal a todos los niveles jerárquicos, que facilita el compromiso activo con el cambio.

Asimismo, la investigación evidencia que la gestión de la diversidad y de los sesgos implícitos no es un desafío exclusivo de las grandes corporaciones, sino una necesidad transversal a cualquier organización que aspire a ser ética, innovadora y representativa de la sociedad actual. Aunque invisibles, los sesgos condicionan vínculos laborales, procesos de selección, asignación de tareas y posibilidades de desarrollo profesional. Reconocerlos constituye el primer paso hacia la equidad.

Empresas como Givaudan que implementan capacitaciones, protocolos de actuación y políticas comunicacionales coherentes no solo fortalecen su reputación externa, sino también la confianza, la pertenencia y el bienestar de sus trabajadores.

Por ello, es que esto constituye un ejemplo valioso de cómo la responsabilidad social empresaria puede integrarse de manera orgánica a la cultura institucional cuando existe coherencia entre los valores declarados y las acciones implementadas. Cuando esa coherencia se sostiene en el tiempo, se potencia la creatividad, la innovación y la construcción de un clima laboral más saludable. En un contexto que demanda cada vez mayor sensibilidad hacia la diversidad, la comunicación emerge como el motor que impulsa el paso de la intención a la acción y de la diferencia al encuentro.

A su vez, se observa que las políticas públicas y las normativas sobre discapacidad, si bien son indispensables, resultan insuficientes sin una transformación cultural genuina dentro de las instituciones. Las leyes establecen el marco, pero no garantizan por sí mismas la eliminación de barreras simbólicas o actitudinales. En este punto, la comunicación adquiere un rol central para traducir los marcos normativos en prácticas reales, apropiables y sostenibles en el tiempo. De ahí la necesidad de desarrollar estrategias comunicacionales participativas, que incorporen la voz de los trabajadores y promuevan la escucha activa como práctica habitual, permitiendo construir entornos más cooperativos y democráticos.

En un plano más amplio, este trabajo invita también a repensar el papel del comunicador dentro de las organizaciones. Su tarea no se limita a difundir mensajes, sino a contribuir a la creación de entornos más humanos, accesibles y empáticos. Desde esta perspectiva, la comunicación se transforma en una herramienta de justicia social, capaz de derribar barreras simbólicas, modificar imaginarios y promover la convivencia basada en el respeto, la sensibilidad y la colaboración. El comunicador se convierte así en un agente de cambio cultural, capaz de articular discursos, acompañar procesos y facilitar espacios de reflexión colectiva.

El camino hacia entornos laborales más equitativos no depende únicamente de políticas o estructuras formales, sino del compromiso genuino de quienes los habitan día a día. Los verdaderos cambios no se decretan: se construyen. Surgen del esfuerzo cotidiano, de la escucha, de la adaptación y de la voluntad colectiva de mejorar. Apostar por la inclusión es apostar por un modo de organización más justo, más sostenible y más humano. Es precisamente en esa búsqueda donde la comunicación demuestra su capacidad transformadora, convirtiéndose en un puente entre las necesidades sociales y la responsabilidad institucional.

Finalmente, este trabajo también me permitió fortalecer algunos de mis intereses profesionales. Si bien la inclusión laboral no constituye mi único campo de proyección, sí es uno de los ámbitos en los que me gustaría involucrarme como futuro comunicador. Considero que acompañar a las organizaciones en la construcción de entornos más diversos, accesibles y coherentes con sus valores es una tarea que combina compromiso social y responsabilidad profesional. Contribuir a estos procesos, ya sea desde la comunicación institucional, la sensibilización interna o el diseño de estrategias inclusivas, constituye una posibilidad que espero poder desarrollar en el futuro, integrando estos aprendizajes a otros proyectos y desafíos que formen parte de mi trayectoria.

Referencias

Argentina.gob.ar. (s. f.). Empleo protegido.

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/empleo-protegido>

Bartolomé, P. A. (2021). Inclusión laboral en empleo competitivo de las personas con discapacidad intelectual en empresas privadas de la localidad de Don Torcuato.

https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RIUNSAM_b9852500e985d2cacab5e6dd95c77caa

Benítez, C. (2025). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral [Artículo de revisión]. ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9955472.pdf>

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (5 de septiembre de 2025). Contratación de personas con discapacidad. Trivia – Laboral y Previsional.

https://trivia.consejo.org.ar/ficha/526800-contratacion_de_personas_con_discapacidad

Discapacidad y Derechos. (s. f.). Inclusión laboral.

<https://discapacidadyderechos.org.ar/prestaciones/inclusion-laboral/>

González Fernández, L., & De Elena y Peña, J. (2004). La gestión de recursos humanos ante la diversidad. En J. De Elena y Peña (Ed.), *Desigualdad social y relaciones de trabajo* (pp. 265-283). Ediciones Universidad de Salamanca.

<https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/126905/2004%20Gonz%C3%A1lez%20y%20De%20Elena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Issa Castrillo, V. (15 de noviembre de 2022). *La inclusión laboral: ¿Qué es y por qué tiene que importarnos?* [Blog]. Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/la-inclusion-laboral-que-es-y-por-que-tiene-que-importarnos/>

Mareño Sempertegui, M. (2015). Inclusión laboral de personas catalogadas como discapacitadas: Algunas reflexiones para un debate necesario. *Trabajo y sociedad*, (25), 405–442.

https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712015000200023

Medina Romero, M. A., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., & Izundegui Ordóñez, G. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

<https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>

Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación Argentina. (s. f.). Gestión de las diversidades en las organizaciones. Buenos Aires.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/gestion_de_las_diversidades_en_las_organizacione.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Política y estrategia de la OIT para la inclusión de las personas con discapacidad 2020-2023*. Oficina Internacional del Trabajo.

<https://www.ilo.org/es/publications/politica-y-estrategia-de-la-oit-para-la-inclusion-d-e-las-personas-con>

Risiglione, M. L. (2023). Inclusión laboral de personas con discapacidad: Propuestas para su implementación en empresas en Argentina. <https://ri.unlu.edu.ar/xmlui/handle/rediunlu/2346>

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica* (C. Palma, Trad.). Plaza & Janes Editores.
https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

Sutz, J. (2010). Ciencia, tecnología, innovación e inclusión social: Una agenda urgente para universidades y políticas. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 5(15), 173–194. <https://www.redalyc.org/pdf/4758/475847403002.pdf>

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Limusa / Noriega Editores.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf

Villalba, F. (2024). REDI alerta que en Argentina solo 2 de cada 10 personas con discapacidad tienen un empleo. *Diversa Noticias*.
<https://diversanoticias.com.ar/destacada/redi-alerta-que-en-argentina-solo-2-de-cada-10-personas-con-discapacidad-tienen-un-empleo/>

Webretail. (2024). Arcos Dorados impulsa la inclusión laboral.
<https://www.webretail.com.ar/arcos-dorados-impulsa-la-inclusion-laboral/>

