



Facultad de Ciencias Económicas
Trabajo Final de Carrera

ERG de discapacidad y Gestión de RRHH: "El puente posible"

Percepciones sobre la articulación entre un ERG de
discapacidad y la gestión de RRHH en la accesibilidad, el
desarrollo profesional y la inclusión, en una empresa
multinacional de consultoría tecnológica con operaciones en
Argentina (2026)

Alumno: **Juan Manuel Skrilec**
ID: P000197668
Carrera: Licenciatura en Gestión del Capital Humano
E-mail: juanm.skrilec@comunidad.ub.edu.ar
Tutor: Lara Fernández (Legajo 16060)

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por su persecución incansable de la virtud, que me enseñó que hacer las cosas bien nunca es un detalle.

A mi esposa, que no entiende de bajar los brazos, y que por eso mismo no me dejó hacerlo.

Y a mi hijo, por quien este tema dejó de ser un tema.

ÍNDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
1. <i>Presentación de la problemática</i>	6
2. <i>Justificación de la temática</i>	7
3. <i>Objetivos de la investigación</i>	9
4. <i>Organización de la tesina</i>	9
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	11
1. <i>Inclusión laboral de personas con discapacidad: acceso, integración y ciclo de empleo.....</i>	11
2. <i>Culturas de trabajo e inclusión cotidiana</i>	12
3. <i>Accesibilidad, ajustes razonables y solicitud de adaptaciones.....</i>	13
4. <i>Inclusión laboral en un contexto organizacional latinoamericano.....</i>	13
5. <i>Employee Resource Groups y valor organizacional.....</i>	14
6. <i>Convergencias y límites de la literatura.....</i>	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
1. <i>Inclusión laboral de personas con discapacidad.....</i>	18
1.1. <i>Conceptualización.....</i>	18
1.2. <i>Inclusión laboral: concepto, barreras y condiciones</i>	19
1.3. <i>Accesibilidad y ajustes razonables</i>	20
2. <i>Employee Resource Groups.....</i>	21
2.1. <i>Definición</i>	21
2.2. <i>Origen</i>	21
2.3. <i>Tipos</i>	22
2.4. <i>Función organizacional y valor para sus miembros</i>	22
3. <i>Recursos Humanos como actor de la inclusión.....</i>	24
3.1. <i>El rol estratégico de RRHH en diversidad e inclusión.....</i>	24
3.2. <i>Prácticas de RRHH para la inclusión laboral de personas con discapacidad</i>	24
3.3. <i>Desarrollo profesional.....</i>	25
3.4. <i>Cultura de inclusión.....</i>	27
4. <i>Síntesis del capítulo</i>	28
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	30
1. <i>Descripción de la organización a la que se dedica la investigación</i>	30
1.1. <i>Estructura</i>	30
1.2. <i>Estructura del área de Recursos Humanos.....</i>	31
2. <i>Manifestaciones del caso en relación con las variables de la investigación.....</i>	32
2.1. <i>Accesibilidad</i>	32
2.2. <i>Desarrollo profesional.....</i>	32
2.3. <i>Inclusión</i>	33
3. <i>Síntesis del capítulo</i>	33

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	34
1. Enfoque, diseño y alcance	34
2. Los participantes.....	34
3. El instrumento	35
4. Procedimiento.....	37
5. El análisis de los datos.....	38
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	40
1. Caracterización sociodemográfica de la muestra.....	40
2. Presentación de resultados.....	41
3. Presentación de resultados respecto a los objetivos específicos	48
3.1. Objetivo específico 1.....	49
3.2. Objetivo específico 2.....	50
3.3. Objetivo específico 3.....	52
4. Síntesis del capítulo	55
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN	56
1. Conclusiones	56
2. Recomendaciones	61
3. Limitaciones	62
4. Futuras investigaciones	63
5. Aporte final y síntesis	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	69
Anexo 1. Consentimiento informado	69
Anexo 2. Cuestionario cualitativo de preguntas abiertas.....	70
1. Apertura común a los tres grupos	70
2. Personas con discapacidad declarada	70
3. Miembros activos del ERG de discapacidad	71
4. Referentes de Recursos Humanos con incidencia en inclusión.....	72

RESUMEN

Esta investigación describe la percepción de treinta y nueve integrantes de una firma multinacional de consultoría con operaciones en Argentina sobre la contribución del grupo de recursos para empleados (ERG) de discapacidad y de la gestión de recursos humanos a la accesibilidad, el desarrollo profesional y la inclusión. Participaron personas con discapacidad, miembros del ERG y referentes institucionales, que respondieron un cuestionario cualitativo analizado mediante análisis temático y categorización por frecuencias. Los resultados describen un ERG reconocido por su aporte cultural, una gestión de recursos humanos percibida como reactiva y un vínculo entre ambos que opera de manera informal. El estudio aporta una descripción situada de una relación poco explorada en el contexto local.

Palabras clave: inclusión laboral, discapacidad, Employee Resource Groups, gestión de recursos humanos, accesibilidad, cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN

1. Presentación de la problemática

La inclusión laboral de personas con discapacidad constituye uno de los desafíos más complejos de la gestión contemporánea del capital humano. Pese a los avances normativos registrados en las últimas décadas, persisten brechas estructurales que limitan el acceso, la permanencia y el desarrollo profesional de este colectivo en las organizaciones. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), las personas con discapacidad enfrentan tasas de desempleo significativamente más altas que la población general, y quienes logran insertarse en el mercado de trabajo se encuentran con frecuencia con barreras de accesibilidad, ausencia de ajustes razonables y culturas organizacionales que no han incorporado efectivamente los principios de inclusión. La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006) establece que los Estados y las organizaciones tienen la obligación de garantizar condiciones de trabajo en igualdad, principio que en la práctica organizacional se traduce en procesos concretos que la gestión del capital humano aún no ha logrado sistematizar de manera efectiva.

En el sector de los servicios tecnológicos este fenómeno adquiere características particulares. Tal como señala la OIT (2021), la accesibilidad digital constituye una condición estructural del trabajo en este tipo de entornos, donde las herramientas colaborativas, los esquemas híbridos y los sistemas de gestión mediados por tecnología forman parte del soporte cotidiano del desempeño. En este contexto, las brechas de accesibilidad pueden impactar de manera directa e inmediata en la experiencia laboral de las personas con discapacidad. Las investigaciones disponibles sugieren que la inclusión efectiva en este sector sigue siendo limitada. El informe Disability Equality Index (Disability:IN and AAPD, 2023), que releva anualmente prácticas de inclusión en grandes empresas a nivel global, indica que muchas organizaciones reportan políticas formales de inclusión, pero son menos las que pueden demostrar resultados concretos en accesibilidad, desarrollo de carrera y cultura organizacional para personas con discapacidad. En el sector tecnológico, esta tensión adquiere particular relevancia debido al peso de la accesibilidad digital y de las herramientas mediadas por tecnología.

Frente a este escenario, los Employee Resource Groups (ERG) de discapacidad son presentados en la literatura y en la práctica organizacional como mecanismos capaces de articular la voz de los colaboradores, visibilizar barreras y contribuir a la cocreación de soluciones. No se conoce con suficiente profundidad de qué manera su accionar es percibido por los actores clave, ni en qué medida esa percepción se vincula con transformaciones en la accesibilidad, el desarrollo profesional y la inclusión, particularmente en empresas de consultoría

tecnológica. La mayor parte de los estudios disponibles sobre ERG proviene del contexto anglosajón, se enfoca en dimensiones de género o raza, y aborda organizaciones de gran escala sin considerar las especificidades del sector tecnológico ni la perspectiva de las propias personas con discapacidad (Disability:IN and AAPD, 2023). En América Latina, los antecedentes son prácticamente inexistentes.

La gestión de recursos humanos ocupa un lugar central en este análisis. Es el área responsable de diseñar e implementar las políticas y prácticas que habilitan o restringen la inclusión efectiva: desde los procesos de accesibilidad y ajustes razonables en el puesto de trabajo, hasta las trayectorias de desarrollo profesional y la construcción de una cultura organizacional que sostenga la pertenencia y la seguridad psicológica de las personas con discapacidad (Bohlander y Snell, 2018; Ulrich, 1997). En este marco, la articulación entre los ERG de discapacidad y la gestión de recursos humanos se presenta como un campo de análisis relevante: los ERG pueden amplificar la voz de los colaboradores y señalar brechas que los procesos formales de capital humano no siempre logran capturar, mientras que la gestión de recursos humanos dispone de los mecanismos institucionales para traducir esas señales en cambios concretos. Comprender cómo se configura esa articulación constituye un problema fundamental para el análisis de la inclusión laboral de personas con discapacidad en organizaciones intensivas en tecnología.

A partir de lo expuesto, se plantean los siguientes interrogantes que orientarán la investigación: ¿cuáles son las experiencias de accesibilidad y ajustes razonables de las personas con discapacidad en la organización, y cómo es percibida la contribución conjunta del ERG y de la gestión de recursos humanos en la identificación y cocreación de soluciones? ¿Cómo son las trayectorias de desarrollo profesional de las personas con discapacidad, y qué rol se atribuye al ERG y a la gestión de recursos humanos en la generación de oportunidades y remoción de barreras? ¿Cómo se configura la cultura organizacional de inclusión en la empresa, y qué papel se atribuye al ERG y a la gestión de recursos humanos en su configuración y alcance?

2. Justificación de la temática

La investigación se desarrollará en una empresa multinacional de consultoría tecnológica con operaciones en Argentina, que cuenta con un ERG de discapacidad activo desde 2023 y con aproximadamente un 4,5% de empleados autoidentificados con algún tipo de discapacidad.

El objeto de estudio está constituido, específicamente, por la relación percibida entre las acciones del ERG, la intervención de la gestión de recursos humanos y los cambios observados en accesibilidad, desarrollo profesional e inclusión. Por actores clave se entiende a las personas con discapacidad que trabajan en la organización, a los miembros activos del ERG y a los

referentes del área de recursos humanos con responsabilidad en procesos de inclusión. La unidad de análisis estará constituida por la percepción de cada uno de estos grupos de actores clave respecto de la articulación entre el ERG de discapacidad y la gestión de recursos humanos en accesibilidad, desarrollo profesional e inclusión.

La pertinencia de esta investigación se sostiene en dos planos. En el plano académico, la oportunidad de investigación identificada justifica la necesidad de producir conocimiento situado sobre un fenómeno que la literatura existente no ha abordado con suficiente profundidad en el contexto latinoamericano ni en el sector de servicios tecnológicos. En el plano profesional, comprender cómo se articulan, en la percepción de los actores, el papel de un ERG de discapacidad y la intervención de la gestión de recursos humanos puede aportar insumos a los equipos de capital humano para el diseño de estrategias de inclusión más consistentes, en línea con los marcos de referencia de la OIT (2021) y con los compromisos de la Agenda 2030 de Naciones Unidas en materia de trabajo decente e igualdad de oportunidades.

Para responder los interrogantes planteados, se adoptará un enfoque de investigación cualitativo con alcance descriptivo. Tal como señala Hernández Sampieri (2014), el enfoque cualitativo permite comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados, atendiendo a sus experiencias, significados e interpretaciones en su contexto natural; y el alcance descriptivo es útil para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno, suceso o contexto determinado. Su elección resulta pertinente para el problema planteado, ya que la investigación buscará comprender en profundidad cómo los actores perciben y experimentan la contribución del ERG y de la gestión de recursos humanos en su experiencia laboral cotidiana (Hernández Sampieri, 2014).

La investigación se desarrollará mediante un estudio de caso único. Yin (2014) sostiene que este tipo de estudio resulta apropiado cuando se busca comprender en profundidad un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. En este caso, permitirá examinar de manera situada el papel atribuido al ERG y a la gestión de recursos humanos, considerando las particularidades organizacionales, sectoriales y culturales de la empresa estudiada, sin pretensión de generalización estadística.

La recolección de datos se realizará mediante un cuestionario cualitativo de preguntas abiertas, complementado con análisis documental de políticas y prácticas organizacionales. Jansen (2010) plantea que la encuesta cualitativa resulta pertinente cuando el interés no está puesto en medir frecuencias, sino en describir la diversidad de percepciones, significados y experiencias dentro de una población determinada. Su elección resulta adecuada para esta investigación, ya que permitirá relevar un mayor número de voces dentro de la organización, manteniendo la coherencia con el enfoque cualitativo adoptado.

El cuestionario se dirigirá a tres grupos de participantes: personas con discapacidad que se desempeñan en la organización y han interactuado con el ERG, miembros activos del ERG (incluyendo al menos un referente con rol de liderazgo o patrocinio ejecutivo) y referentes del área de recursos humanos con responsabilidad directa en procesos de inclusión, accesibilidad o desarrollo profesional. La selección de participantes será no probabilística de tipo intencional, orientada por criterios teóricos derivados de los objetivos de investigación. Los datos se recolectarán durante el primer semestre de 2026, a partir de un diseño transversal con indagación retrospectiva sobre la evolución percibida desde las principales iniciativas del ERG.

3. Objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es analizar la percepción de los colaboradores con discapacidad, de los miembros del ERG y de los referentes de recursos humanos de una empresa multinacional de consultoría tecnológica con operaciones en Argentina en 2026, sobre la articulación y la contribución de un ERG de discapacidad y de la gestión de recursos humanos a la accesibilidad, el desarrollo profesional y la inclusión.

A partir de este objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos.

- Caracterizar las experiencias de accesibilidad y ajustes razonables de las personas con discapacidad en la organización, e identificar el papel percibido del ERG y de la gestión de recursos humanos en la identificación, priorización y cocreación de soluciones.
- Analizar las trayectorias de desarrollo profesional de las personas con discapacidad, e identificar el rol atribuido al ERG y a la gestión de recursos humanos en la generación de oportunidades y remoción de barreras.
- Describir la cultura de inclusión de la empresa e identificar el papel atribuido al ERG y a la gestión de recursos humanos en su configuración y alcance.

4. Organización de la tesina

La presente tesina se organiza en seis capítulos, precedidos por esta introducción y seguidos por las referencias bibliográficas y los anexos.

La introducción presenta la problemática de la inclusión laboral de las personas con discapacidad, justifica la elección del tema y del caso, y enuncia los objetivos que orientan el trabajo.

El capítulo I reúne los antecedentes de investigación. Recorre estudios previos sobre inclusión laboral de personas con discapacidad, culturas de trabajo, accesibilidad y ajustes

razonables, experiencias en contextos organizacionales latinoamericanos y literatura específica sobre Employee Resource Groups, y cierra identificando las convergencias y los límites de esa producción.

El capítulo II desarrolla el marco teórico. Aborda las tres variables de análisis: la inclusión laboral de personas con discapacidad, con sus definiciones, barreras y condiciones; los Employee Resource Groups, en su origen, tipos y función organizacional; y la gestión de recursos humanos como actor de la inclusión, con foco en su rol estratégico, sus prácticas, el desarrollo profesional y la cultura de inclusión.

El capítulo III describe el objeto de estudio. Presenta la organización en la que se realiza la investigación, su estructura y la del área de recursos humanos, y expone cómo se manifiestan en ella las tres dimensiones que el trabajo analiza: accesibilidad, desarrollo profesional e inclusión.

El capítulo IV expone la metodología. Detalla el enfoque cualitativo y el alcance descriptivo, el diseño de estudio de caso único, los criterios de selección de los tres grupos de participantes, el cuestionario cualitativo utilizado como instrumento, el procedimiento de administración y el método de análisis temático complementado con la categorización por frecuencias.

El capítulo V presenta los resultados. Caracteriza la muestra en sus dimensiones sociodemográficas, expone los códigos consolidados que surgen del análisis del corpus y organiza esos resultados en función de los tres objetivos específicos.

El capítulo VI corresponde a la discusión. Retoma los resultados y los pone en diálogo con el marco teórico y los antecedentes, formula las conclusiones del trabajo, propone recomendaciones para la organización estudiada, reconoce las limitaciones del estudio, sugiere líneas de investigación futuras y presenta el aporte final.

Por último, se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos, que contienen los instrumentos de recolección utilizados.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

El presente capítulo reúne antecedentes de investigación vinculados con la inclusión laboral de personas con discapacidad en organizaciones. Los trabajos seleccionados fueron elegidos por su capacidad para aportar, de manera progresiva, distintos niveles de comprensión sobre el problema estudiado: desde enfoques más generales sobre participación laboral y culturas de trabajo, hasta estudios más específicos sobre accesibilidad, ajustes razonables, experiencias organizacionales en contextos latinoamericanos y, finalmente, trabajos centrados en Employee Resource Groups (ERG) y su potencial aporte en la configuración de experiencias laborales inclusivas. Esta progresión permitirá identificar convergencias, señalar aspectos aún poco explorados en la literatura y delimitar la oportunidad de investigación que aborda la presente tesina.

1. Inclusión laboral de personas con discapacidad: acceso, integración y ciclo de empleo

Bonaccio et al. (2020) revisan la participación de las personas con discapacidad en el trabajo a lo largo de todo el ciclo de empleo. El artículo organiza la evidencia en torno a once preocupaciones de los empleadores que atraviesan etapas como reclutamiento, selección, socialización, desempeño, adaptaciones y finalización de la relación laboral. Los autores muestran que las personas con discapacidad siguen enfrentando un acceso desigual a oportunidades de trabajo y que muchas barreras se sostienen en percepciones empresariales erróneas sobre capacidades, costos, seguridad, desempeño y progresión de carrera.

El trabajo también aporta por la forma en que organiza la revisión. Los autores reúnen estudios de distintas áreas vinculadas con trabajo, discapacidad y gestión, y los ordenan según las etapas del ciclo de empleo. Esa decisión permite ver barreras en el ingreso, en la permanencia, en el desarrollo y en otras decisiones que afectan la trayectoria laboral. El resultado es una base sólida para pensar la inclusión como proceso organizacional.

Para esta tesina, este antecedente ofrece un marco amplio para ubicar accesibilidad, desarrollo profesional e inclusión dentro de una secuencia de decisiones y prácticas organizacionales que atraviesan toda la experiencia laboral. También abre una línea de análisis sobre cómo un ERG de discapacidad y Recursos Humanos pueden contribuir, desde dentro de la organización, a responder a barreras que la literatura ya identifica como persistentes en distintas etapas del ciclo de empleo.

McKinney y Swartz (2019) analizan barreras de integración laboral desde la experiencia de personas con discapacidad en Sudáfrica. El estudio se basa en entrevistas semiestructuradas a 72 personas con distintos tipos de discapacidad y se concentra en una etapa muy específica del

ciclo de empleo: formularios y avisos de búsqueda, entrevistas, confidencialidad y revelación de la discapacidad, y pruebas médicas y psicométricas. Los resultados muestran que, aun en un contexto con legislación progresiva, persisten barreras concretas en la integración al empleo. Entre ellas aparecen avisos y formularios poco accesibles, lugares de entrevista inadecuados, preguntas improcedentes y criterios de selección o evaluación que pueden resultar discriminatorios.

Dentro de este bloque, el aporte de McKinney y Swartz (2021) permite darle más espesor a la fase de ingreso e integración, que en Bonaccio et al. (2020) aparece dentro de una mirada más amplia sobre todo el ciclo de empleo. Para esta tesina, el trabajo suma una perspectiva cualitativa centrada en experiencias directas y ayuda a precisar qué obstáculos pueden aparecer antes de la permanencia y del desarrollo profesional. También ofrece una base útil para examinar si, en la empresa estudiada, existen barreras comparables en formularios, entrevistas, criterios de selección o procesos de revelación de la discapacidad, y qué papel pueden asumir allí Recursos Humanos y un ERG de discapacidad. A partir de este trabajo, se abre una oportunidad de análisis para examinar si barreras comparables están presentes en la empresa estudiada y de qué manera un ERG de discapacidad y Recursos Humanos pueden intervenir sobre ellas desde adentro de la organización.

2. Culturas de trabajo e inclusión cotidiana

Hagner, Dague y Phillips (2015) estudian culturas de trabajo en las que se desempeñan personas con discapacidad y analizan el grado de inclusión alcanzado, las estrategias utilizadas para promoverla y las barreras encontradas en ese proceso. El estudio es descriptivo y se apoya en la información relevada por 53 especialistas en empleo que, luego de una capacitación en análisis de culturas de trabajo y planificación de apoyos, seleccionan a una persona a la que acompañan y completan un instrumento de evaluación durante visitas y contactos con el lugar de trabajo. Ese instrumento releva la fortaleza de la cultura laboral, el nivel de inclusión de la persona con discapacidad dentro de ese entorno, las estrategias implementadas para promoverla y las barreras observadas en el proceso.

Los resultados muestran que la fortaleza de las culturas organizacionales relevadas presenta una distribución bimodal, con un grupo más amplio de culturas más débiles y otro menor de culturas más fuertes. También muestran que las personas con discapacidad aparecen incluidas, en promedio, en el 83% de esas culturas de trabajo. Sin embargo, los especialistas reportan aproximadamente el doble de barreras que de estrategias, lo que sugiere que muchas dificultades de inclusión son percibidas como problemas que exceden su función inmediata de apoyo. En términos analíticos, el estudio permite ver que la inclusión cotidiana depende de condiciones culturales concretas y no solo de decisiones formales de contratación.

Para esta tesina, este antecedente aporta una lectura más concreta de la cultura cotidiana de trabajo. Ayuda a sostener que la experiencia laboral de las personas con discapacidad se configura en prácticas, climas y dinámicas de convivencia que pueden favorecer o limitar la pertenencia. También ofrece una base útil para examinar cómo un ERG de discapacidad y Recursos Humanos pueden intervenir sobre esas condiciones dentro de la empresa.

3. Accesibilidad, ajustes razonables y solicitud de adaptaciones

Dong, Hespe y Monagas (2022) examinan los tipos de adaptaciones solicitadas por personas con discapacidad motriz y los factores que facilitan o dificultan pedir las en el trabajo. El estudio releva a 144 empleados con limitaciones de movilidad y analiza cualitativamente las respuestas abiertas de 98 participantes mediante análisis de contenido. El foco está puesto en una cuestión muy concreta: qué ocurre cuando una persona necesita una adaptación y debe decidir si la solicita o no dentro de la organización.

Los resultados muestran que las adaptaciones más frecuentemente solicitadas incluyen horario flexible, tecnología de asistencia y modificaciones físicas del espacio de trabajo. Entre los facilitadores aparecen el apoyo del empleador o del supervisor, el cumplimiento de las obligaciones de adaptación, la aceptación de la discapacidad, un entorno laboral de apoyo y el conocimiento y la proactividad de los propios trabajadores al momento de pedir ajustes. Entre las barreras más señaladas figuran obstáculos físicos y sistémicos en el lugar de trabajo, miedo a revelar la discapacidad o a pedir adaptaciones por estigma, y temor al costo económico de esos ajustes. El estudio muestra que la accesibilidad depende de condiciones organizacionales, relacionales y simbólicas que habilitan o bloquean el ejercicio efectivo de ese derecho.

Para esta tesina, el artículo aporta una base empírica concreta para analizar cómo se perciben dentro de la empresa los facilitadores y barreras en torno a accesibilidad y adaptaciones. También abre una línea de análisis sobre el papel que pueden asumir un ERG de discapacidad y Recursos Humanos frente a obstáculos técnicos, culturales y relacionales. Este antecedente permite ver que la distancia entre una política formal de accesibilidad y su ejercicio efectivo se juega en condiciones que ningún procedimiento puede garantizar por sí solo.

4. Inclusión laboral en un contexto organizacional latinoamericano

Mejía Valencia y Pérez Uribe (2020) analizan la inclusión laboral de personas con discapacidad en la empresa EPM, en Colombia, desde una perspectiva cualitativa centrada en las percepciones de los actores involucrados. El estudio se desarrolla como un caso organizacional y utiliza entrevistas semiestructuradas a veinte personas pertenecientes a distintos niveles jerárquicos y roles, entre ellos integrantes de la alta dirección, jefaturas, pares y personas con discapacidad que participan del proceso de inclusión. Este recorte permite

observar el fenómeno no solo desde la experiencia individual de quienes ingresan, sino también desde las condiciones institucionales que acompañan ese proceso.

Los resultados muestran que la inclusión laboral no depende únicamente del acceso formal al puesto, sino de una secuencia más amplia de condiciones organizacionales. Las autoras describen la importancia de la preparación previa al ingreso, de la disposición de los equipos receptores y de la existencia de ajustes razonables que acompañen la adaptación al puesto de trabajo. También señalan la importancia de que las personas responsables de la incorporación y del acompañamiento laboral escuchen activamente a las personas con discapacidad durante su ingreso y adaptación al puesto de trabajo, y destacan que la distribución de las personas incorporadas en distintas áreas, junto con el acompañamiento mediante tutores, favorece la integración cotidiana y contribuye a disminuir situaciones de discriminación. En ese sentido, el estudio permite ver que la inclusión se sostiene en prácticas concretas de seguimiento, apoyo y adecuación, más que en una decisión aislada de contratación.

Para esta tesina, este antecedente aporta evidencia latinoamericana, producida en español, sobre inclusión laboral de personas con discapacidad en un contexto organizacional. También permite reconocer factores institucionales que facilitan u obstaculizan la experiencia de trabajo y ofrece un marco cercano para comprender cómo se construyen localmente las narrativas sobre discapacidad, inclusión y gestión. A partir de este trabajo, se abre una oportunidad de análisis para profundizar cómo los procesos de acompañamiento, adecuación y sostenimiento pueden ser potenciados a través de un ERG de discapacidad y del papel de Recursos Humanos en una empresa de consultoría tecnológica. El caso EPM muestra con claridad que la diferencia entre tener una política de inclusión y sostener una experiencia laboral inclusiva real depende de prácticas concretas que ocurren después de la contratación.

5. Employee Resource Groups y valor organizacional

Schlachter, Rolf y Welbourne (2024) estudian la experiencia de liderazgo en Employee Resource Groups (ERG) y los beneficios que estos grupos pueden generar para empleados y empleadores. El trabajo se basa en entrevistas en profundidad a diez líderes de ERG pertenecientes a tres organizaciones y organiza sus resultados en cinco temas: estructura y liderazgo del ERG, propósito multifacético, pasaje de ERG a Business Resource Groups (BRG), gestión del tiempo de quienes los lideran y apoyo organizacional. Los autores parten de la idea de que los ERG pueden funcionar como herramienta de reclutamiento y retención, y al mismo tiempo ofrecer a sus miembros crecimiento de carrera, vínculos interpersonales y un sentido ampliado del trabajo.

En relación con la estructura y el liderazgo, el estudio muestra que los ERG no operan solamente como espacios espontáneos de afinidad, sino como grupos que requieren conducción, definición de responsabilidades y formas de organización que les permitan sostener continuidad. Que la estructura y el liderazgo aparezcan como uno de los cinco temas centrales indica que el funcionamiento del ERG depende, en parte, de cómo se distribuyen roles, de quiénes asumen la coordinación y de la capacidad de esos liderazgos para ordenar la agenda del grupo. Para la presente tesina, este eje resulta útil porque permite pensar al ERG no solo como red de pertenencia, sino también como un actor interno con capacidad de impulsar iniciativas con algún grado de orquestación y proyección organizacional.

El segundo eje, propósito multifacético, es relevante porque amplía la comprensión habitual de estos grupos. Los autores señalan que los ERG pueden aportar a reclutamiento y retención, al tiempo que generan beneficios para sus miembros en términos de crecimiento profesional, construcción de vínculos y mayor sentido del trabajo. Este punto es importante porque desplaza la idea de que un ERG cumple una única función, y muestra en cambio que puede operar de manera simultánea sobre dimensiones subjetivas y organizacionales. En el marco de esta tesina, este resultado permite sostener que un ERG de discapacidad puede ser leído no solo como espacio de apoyo entre pares, sino también como un dispositivo con potencial para incidir en accesibilidad, desarrollo profesional e inclusión.

El tercer eje, pasaje de ERG a Business Resource Group, introduce una dimensión útil para el análisis. El hecho de que este tema emerja en las entrevistas muestra que, para los líderes relevados, el valor del ERG no queda restringido a la afinidad identitaria, sino que puede proyectarse hacia necesidades y objetivos más amplios de la organización. El pasaje a BRG sugiere una expectativa de mayor contribución institucional y una búsqueda de legitimidad más visible dentro de la empresa. Para esta investigación, este eje abre una línea fértil porque permite examinar si un ERG de discapacidad es percibido únicamente como espacio de representación o también como un recurso capaz de aportar a procesos concretos vinculados con inclusión laboral.

El cuarto eje, gestión del tiempo de quienes lideran, aporta una dimensión más material del problema. Al identificar el manejo del tiempo como uno de los cinco temas centrales, el estudio sugiere que liderar un ERG no es una tarea neutra ni automática, sino una práctica que exige dedicación y que convive con otras responsabilidades laborales. Este punto resulta valioso porque evita idealizar el funcionamiento de los ERG y pone en evidencia que su sostenimiento depende también de recursos concretos, disponibilidad y reconocimiento interno. En una organización intensiva en proyectos y tiempos exigentes, como la que analiza la presente tesina, esta dimensión ayuda a comprender los límites y posibilidades reales del grupo.

El quinto y último eje, apoyo organizacional a los ERG, conecta de manera directa con la presente investigación. Los autores identifican este apoyo como uno de los temas centrales del estudio y, desde el resumen, ya presentan a los ERG como espacios capaces de producir beneficios mutuos para individuos y organizaciones. Esto sugiere que su capacidad de aportar depende del respaldo que encuentren dentro de la empresa, y no de la voluntad de quienes participan únicamente. Para esta tesina, este eje es clave porque permite formular con mayor precisión la pregunta por el papel de Recursos Humanos y por las condiciones institucionales que habilitan, fortalecen o limitan la contribución de un ERG de discapacidad en materia de accesibilidad, desarrollo profesional e inclusión.

Para esta tesina, este antecedente permite comprender a los ERG como estructuras con capacidad de producir efectos que exceden la pertenencia entre pares y alcanzan dimensiones organizacionales más amplias. También aporta un marco útil para pensar el valor institucional que puede adquirir un ERG cuando cuenta con apoyo, conducción y objetivos alineados con necesidades concretas de la empresa. A partir de este trabajo, se abre una oportunidad de análisis para profundizar cómo ese potencial se expresa en un ERG de discapacidad y cómo puede vincularse con la gestión de recursos humanos en una empresa multinacional de consultoría tecnológica.

6. Convergencias y límites de la literatura

Los antecedentes revisados permiten identificar una serie de convergencias sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en las organizaciones. Bonaccio et al. (2020) ubican las barreras a lo largo del ciclo de empleo. McKinney y Swartz (2019) les dan espesor desde la experiencia directa de quienes las atraviesan. Hagner, Dague y Phillips (2015) desplazan la atención hacia la cultura cotidiana de trabajo. Dong, Hespe y Monagas (2022) muestran que pedir una adaptación depende de condiciones organizacionales, relacionales y simbólicas. Mejía Valencia y Pérez Uribe (2020) aportan un caso latinoamericano donde la inclusión se sostiene en acompañamiento, adecuación y seguimiento. Schlachter, Rolf y Welbourne (2024) incorporan el papel de los ERG como estructuras internas con capacidad de generar valor para sus miembros y para la organización. En conjunto, muestran que la inclusión no depende únicamente de normas o procedimientos, sino de prácticas concretas que inciden en la experiencia laboral de las personas con discapacidad.

Al mismo tiempo, la revisión muestra un límite claro en la literatura disponible. Los estudios relevados ofrecen aportes valiosos sobre inclusión laboral, discapacidad, accesibilidad, cultura de trabajo y Employee Resource Groups, pero la evidencia sigue siendo fragmentaria cuando se trata de analizar estos elementos de manera conjunta dentro de una misma organización. La literatura tradicional de recursos humanos ha desarrollado con mayor claridad los procesos

formales de atracción, incorporación, evaluación y permanencia, pero ofrece menos respuestas sobre cómo se construyen en la práctica las condiciones que sostienen una experiencia laboral inclusiva.

En ese punto se ubica la oportunidad de investigación de la presente tesina: examinar el papel que pueden asumir un ERG de discapacidad y Recursos Humanos en una empresa multinacional de consultoría tecnológica, con el fin de aportar conocimiento situado sobre un problema reconocido como importante y todavía cubierto de manera parcial por la literatura.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla el andamiaje conceptual que orienta esta investigación. Se organiza en torno a tres variables: la inclusión laboral de personas con discapacidad, los Employee Resource Groups y Recursos Humanos como actor de la inclusión. Las dos primeras variables ofrecen el marco conceptual general del problema. La primera integra, como condición estructural de la inclusión, la accesibilidad y los ajustes razonables. La tercera integra, además de su desarrollo propio, dos aspectos específicos del análisis: el desarrollo profesional y la cultura de inclusión, que en esta investigación se comprenden como parte del repertorio de prácticas y condiciones que RRHH contribuye a configurar.

1. Inclusión laboral de personas con discapacidad

1.1. Conceptualización

La discapacidad es un concepto complejo cuya definición ha sido objeto de revisión sostenida a lo largo del tiempo. La Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF), publicada por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2001), la define desde una perspectiva biopsicosocial que no la concibe como un atributo fijo de la persona sino como un estado resultante de la interacción entre las condiciones de salud de un individuo y los factores contextuales, ambientales y personales de su entorno. Esta perspectiva supone que el grado y la forma en que una persona experimenta la discapacidad no dependen exclusivamente de su condición, sino también de cómo el entorno está configurado para recibirla o excluirla.

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), adoptada por Naciones Unidas en 2006 y ratificada por Argentina en 2008, consolida este enfoque al reconocer que la discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás (ONU, 2006, preámbulo). Esta definición no solo modifica el modo de comprender la discapacidad, sino que desplaza la responsabilidad: ya no recae sobre la persona, sino sobre los entornos que producen barreras.

Para comprender la profundidad de este desplazamiento, resulta útil reconstruir la evolución de los modelos desde los cuales se ha concebido la discapacidad. Palacios (2008) identifica tres paradigmas históricos. El primero es el modelo de prescindencia, que concibe a las personas con discapacidad como una carga y responde con la exclusión. El segundo, el modelo rehabilitador o médico, que dominó gran parte del siglo XX, concibe la discapacidad como un

déficit individual que debe ser diagnosticado y corregido (Oliver, 1990). Desde esta perspectiva, la persona es fundamentalmente un sujeto de intervención clínica y su acceso al mundo del trabajo depende de su capacidad para adaptarse a entornos que no la contemplan. El tercer paradigma, el modelo social, propuesto por Oliver (1983, 1996) y desarrollado con rigor por Palacios (2008), plantea que la discapacidad no es una condición inherente a la persona sino el resultado de la interacción entre una diversidad funcional individual y un entorno social que produce barreras. El problema no reside en el individuo, sino en la organización social, arquitectónica, comunicacional y cultural que no contempla la diversidad.

La autora argumenta que el modelo social no niega la existencia de limitaciones funcionales, sino que desplaza la responsabilidad de la adaptación: ya no es la persona quien debe acercarse a un mundo que no la contempla, sino el entorno el que debe transformarse para incluirla plenamente. Este desplazamiento tiene consecuencias directas para las políticas y prácticas organizacionales: desde el modelo médico, las organizaciones diseñan respuestas orientadas a adaptar a la persona; desde el modelo social, las organizaciones deben transformarse a sí mismas.

1.2. Inclusión laboral: concepto, barreras y condiciones

La inclusión laboral implica la transformación del entorno de trabajo para que las personas con discapacidad puedan participar en condiciones de igualdad real en todas las etapas de la trayectoria, y no solo en el ingreso al empleo (Palacios, 2008). A diferencia de la integración, que supone la incorporación de la persona sin modificar el entorno preexistente, la inclusión exige un cambio efectivo en las condiciones estructurales, culturales y relacionales de la organización. Esta distinción define qué tipo de respuestas organizacionales son pertinentes y cuáles resultan insuficientes.

Desde el marco de derechos establecido por la CDPD, la inclusión laboral plena comprende el acceso al empleo en condiciones de igualdad, la posibilidad de realizar un trabajo libremente elegido, el ejercicio de los derechos laborales reconocidos y la participación en un entorno de trabajo accesible, libre de discriminación (ONU, 2006, artículo 27). Este encuadre no limita la inclusión a la existencia de una política de contratación, sino que la extiende a todas las dimensiones de la experiencia laboral.

Bonaccio et al. (2020) aportan una lectura sistemática de las barreras que enfrentan las personas con discapacidad a lo largo de todo el ciclo de empleo. Los autores identifican obstáculos en la búsqueda de empleo, en los procesos de selección, en la incorporación a la organización, en el desempeño cotidiano y en las posibilidades de permanencia y avance profesional. Esta distribución de las barreras a lo largo del ciclo revela que la inclusión laboral no

es un evento puntual que se resuelve con la contratación: es un proceso continuo que requiere condiciones sostenidas en cada etapa de la trayectoria laboral.

La inclusión laboral no se agota en la remoción inicial de barreras ni en la transformación del entorno como condición abstracta. Supone una experiencia sostenida a lo largo de la trayectoria de trabajo. En términos conceptuales, eso implica al menos cuatro planos: acceso al empleo, permanencia en condiciones de igualdad, participación activa en la vida organizacional y posibilidades reales de desarrollo y progreso profesional. Este encuadre es consistente con el enfoque de derechos de la CDPD, que no restringe la inclusión al ingreso al puesto, sino que la proyecta sobre el ejercicio efectivo del trabajo, la protección frente a la discriminación y la igualdad de oportunidades dentro del empleo (ONU, 2006, art. 27). Desde esta perspectiva, la inclusión no se verifica en el ingreso sino en la sostenibilidad de condiciones que permiten permanecer, participar y proyectar una trayectoria laboral en igualdad real.

Según la literatura revisada, las condiciones para una inclusión efectiva comprenden al menos tres planos. El primero es la accesibilidad del entorno físico, digital y comunicacional. El segundo es la disponibilidad de apoyos concretos durante el ingreso, el desempeño y el desarrollo profesional. El tercero es la cultura organizacional, que puede habilitar o inhibir la participación plena con independencia de las políticas formales existentes. Los tres planos serán abordados en secciones siguientes.

1.3. Accesibilidad y ajustes razonables

La accesibilidad designa el conjunto de condiciones que permiten a las personas con discapacidad acceder, participar y desarrollarse en entornos físicos, digitales y comunicacionales en igualdad de condiciones. La CDPD la define en su artículo 9, como una obligación que alcanza tanto a los Estados como a las organizaciones: adoptar las medidas pertinentes para asegurar el acceso de las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones con los demás, al entorno físico, el transporte, la información y las comunicaciones, incluyendo los sistemas y las tecnologías de la información (ONU, 2006).

El concepto de diseño universal, formulado por Mace (1985), amplía esta perspectiva al proponer que los entornos, los productos y los sistemas deben diseñarse desde el inicio para ser utilizables por todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación posterior. Aplicado al entorno laboral, el diseño universal implica que la accesibilidad no debería depender de ajustes individuales reactivos, sino de decisiones de diseño previas que contemplen la diversidad como condición de base. En entornos de trabajo intensivos en tecnología, los estándares establecidos por el World Wide Web Consortium en sus Pautas de Accesibilidad para

el Contenido Web (W3C, 2018) constituyen una condición básica de participación, no una mejora opcional.

Junto a la accesibilidad estructural, la CDPD introduce el concepto de “ajuste razonable”, definido en su artículo 2 como las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio de todos los derechos en igualdad de condiciones (ONU, 2006). La distinción entre accesibilidad general y ajuste razonable es conceptualmente relevante: la primera refiere a condiciones universales de diseño; el segundo refiere a respuestas individualizadas. Ambas son necesarias y no son sustitutivas entre sí. La denegación de ajustes razonables constituye, en el marco de la Convención, una forma de discriminación.

2. Employee Resource Groups

2.1. Definición

Los Employee Resource Groups (ERG), denominados también grupos de recursos para empleados o redes de afinidad, son estructuras voluntarias formadas por empleados que comparten una característica, experiencia o identidad común, con el propósito de generar valor tanto para sus miembros como para la organización en la que operan. Welbourne y McLaughlin (2013) los definen como grupos de trabajo constituidos por empleados para abordar necesidades específicas vinculadas a su identidad o experiencia, con el respaldo formal de la organización. Esta definición pone en primer plano dos elementos: la base identitaria o experiencial que nuclea al grupo, y la formalidad del reconocimiento institucional que distingue a los ERG de otras formas de agrupamiento informal.

2.2. Origen

El origen de los ERG como estructura organizacional reconocida se sitúa en la década de 1970 en los Estados Unidos. Kaplan (2006) señala que Xerox Corporation estableció los primeros grupos formales organizados en torno a la identidad racial de sus empleados afroamericanos, en un contexto de tensiones sociales vinculadas al movimiento por los derechos civiles. Esta iniciativa respondía a una necesidad concreta de apoyo y representación para empleados que experimentaban barreras específicas en el entorno laboral, y a la vez constituía una respuesta organizacional a las presiones sociales y legales del momento. Desde entonces, la figura del ERG se extendió progresivamente a otras dimensiones de la diversidad, primero al género y más tarde a la orientación sexual, el origen étnico, la religión, la generación y la discapacidad.

Friedman y Holtom (2002) permiten leer a los ERG como mecanismos de integración identitaria dentro de la organización: la pertenencia al grupo no opera solo como beneficio accesorio o mejora del clima, sino como una forma específica de reconocimiento y sostén que reduce el aislamiento de empleados pertenecientes a grupos subrepresentados. En ese punto, los ERG se diferencian de otras políticas generales de diversidad, porque no actúan únicamente como lineamientos institucionales sino como espacios concretos de vinculación, visibilidad y pertenencia.

El estudio de Friedman y Holtom (2002) corrobora estos efectos al examinar las intenciones de permanencia de empleados pertenecientes a grupos minoritarios. Los resultados muestran que la pertenencia a un ERG se asocia positivamente con la intención de continuar en la organización, en particular cuando el grupo cuenta con apoyo institucional visible y acceso a redes con influencia real. Este trabajo posiciona a los ERG como instrumentos con valor estratégico para la retención de talento diverso, desplazando su concepción de iniciativa periférica a recurso organizacional con efectos medibles.

2.3. Tipos

Kaplan (2006) distingue entre ERG orientados a la identidad, que nuclea a personas que comparten una característica particular, y ERG orientados al interés, que agrupan a personas en torno a un tema o causa con independencia de su identidad personal. En la práctica, la mayoría de los ERG contemporáneos combinan ambas orientaciones: tienen una base identitaria que define su núcleo de miembros, pero extienden su propósito a cuestiones de interés más amplio para la organización.

En el caso específico de los ERG de discapacidad, la distinción entre ambos tipos adquiere una dimensión particular. Estos grupos pueden estar compuestos tanto por personas con discapacidad como por aliados, es decir, empleados sin discapacidad que comparten el compromiso con la inclusión. Esta composición mixta les permite operar simultáneamente como espacio de apoyo para sus miembros con discapacidad y como agente de sensibilización y cambio cultural hacia el conjunto de la organización, ampliando así su capacidad de influencia.

2.4. Función organizacional y valor para sus miembros

Los ERG cumplen una función dual que los distingue de otras iniciativas de diversidad: generan valor para sus miembros y producen beneficios para la organización que los aloja. Schlachter, Rolf y Welbourne (2024), en un estudio que entrevistó a diez líderes de ERG pertenecientes a tres organizaciones, identificaron cinco temas centrales en su experiencia: la estructura y el liderazgo del grupo, su propósito multifacético, el apoyo organizacional recibido,

la tensión entre las necesidades de los miembros y las expectativas institucionales, y la producción de beneficios mutuos.

En el caso de los ERG de discapacidad, esta función dual adquiere una densidad particular. Estos grupos no solo ofrecen un espacio de apoyo entre pares para personas que pueden enfrentar barreras específicas en accesibilidad, comunicación o desarrollo profesional, sino que también pueden transformarse en canales internos de visibilización de obstáculos que de otro modo quedarían dispersos o invisibilizados. Su valor organizacional va más allá de representar una identidad: radica en traducir experiencias concretas en insumos que pueden orientar decisiones sobre accesibilidad, ajustes razonables, diseño de procesos y cultura de inclusión.

Para sus miembros, los ERG ofrecen un espacio de pertenencia, reconocimiento y apoyo entre pares que resulta especialmente significativo para quienes pertenecen a grupos históricamente subrepresentados o que enfrentan barreras específicas en el entorno laboral. Welbourne y McLaughlin (2013) señalan que los ERG funcionan como plataformas de desarrollo profesional informal, donde sus miembros acceden a redes de contacto, mentorías y oportunidades de visibilidad que no siempre están disponibles por los canales formales de la organización.

Para la organización, los ERG representan una fuente de información cualificada sobre las necesidades y experiencias de grupos específicos de empleados, un canal para implementar iniciativas de diversidad e inclusión y un mecanismo de retroalimentación sobre la eficacia de las políticas existentes. Kaplan (2006) destaca que las organizaciones que reconocen formalmente a sus ERG, les asignan recursos y los integran en los procesos de decisión obtienen mayor retorno de su inversión en diversidad que aquellas que los tratan como iniciativas periféricas.

La tensión entre las necesidades de los miembros y las expectativas institucionales, identificada por Schlachter et al. (2024), resulta especialmente relevante para comprender el funcionamiento real de los ERG. Un grupo puede ser valorado por la organización en la medida en que produce beneficios visibles, pero al mismo tiempo perder parte de su sentido para sus miembros si queda subordinado por completo a prioridades institucionales. Esta tensión no es secundaria: define el margen real de autonomía del grupo, la legitimidad que conserva frente a sus integrantes y la clase de vínculo que puede establecer con otras áreas, especialmente con Recursos Humanos. En ese punto, el ERG no aparece solo como espacio de pertenencia ni solo como recurso organizacional, sino como una estructura que debe negociar de manera constante entre representación, apoyo e incidencia.

3. Recursos Humanos como actor de la inclusión

3.1. El rol estratégico de RRHH en diversidad e inclusión

Hablar del rol estratégico de Recursos Humanos implica reconocer que la gestión de personas excede la administración de procedimientos y contribuye directamente a la configuración de la cultura organizacional y al logro de los objetivos de largo plazo de la organización.

Cox (1993) aporta el marco conceptual sobre diversidad que da sustento al rol estratégico que RRHH puede asumir en su gestión. El autor propone la organización multicultural como modelo de referencia: una organización que no solo tolera las diferencias, sino que las integra en su funcionamiento, valorándolas como fuente de innovación, creatividad y legitimidad social. El autor distingue entre organizaciones monolíticas, donde la cultura dominante excluye la diversidad; plurales, donde se la tolera, pero sin integración real; y multiculturales, donde la diversidad está incorporada en la toma de decisiones, en la distribución del poder y en los procesos cotidianos. Alcanzar el tercer modelo requiere intervenciones sistémicas en cultura, estructura y prácticas de RRHH.

La función de Recursos Humanos experimenta una transformación conceptual significativa en las últimas décadas del siglo XX. Ulrich (1997) propone un modelo que desplaza la imagen de RRHH como área administrativa hacia una concepción más amplia, donde la función opera simultáneamente como socio estratégico del negocio, agente de cambio organizacional, representante de los empleados y administrador eficiente de procesos. Desde esta perspectiva, RRHH contribuye activamente a la configuración de la cultura, el clima y las condiciones de trabajo, y no se limita a gestionar procedimientos.

Armstrong (2014) refuerza esta visión al definir la gestión estratégica de recursos humanos como el conjunto de decisiones y acciones que determinan el desempeño de la organización a largo plazo, alineadas con sus objetivos estratégicos generales. Desde esta concepción, las iniciativas de diversidad e inclusión no son programas adicionales ni obligaciones de cumplimiento normativo, sino parte constitutiva de la estrategia organizacional cuando se gestionan con coherencia y profundidad.

3.2. Prácticas de RRHH para la inclusión laboral de personas con discapacidad

La traducción del modelo estratégico de RRHH a la inclusión laboral de personas con discapacidad requiere prácticas específicas que van más allá de las políticas generales de diversidad. Keil et al. (2007) identifican un conjunto de prácticas concretas asociadas a la gestión efectiva de la diversidad: la formación en sensibilización, el diseño de procesos de selección

accesibles, la implementación de ajustes razonables, el seguimiento de trayectorias de desarrollo y la evaluación periódica del clima de inclusión.

En el caso de la discapacidad, estas prácticas adquieren características particulares en cada etapa del ciclo laboral. La selección requiere eliminar barreras en los procesos de postulación y evaluación. La incorporación demanda ajustes en los entornos físicos y digitales y en los procedimientos de inducción. El desempeño cotidiano requiere revisión permanente de las condiciones de trabajo. El desarrollo profesional y la cultura de inclusión, como aspectos específicos del análisis, se presentan en las secciones siguientes.

Lo que la literatura muestra con consistencia es que RRHH es una condición necesaria pero no suficiente para la inclusión efectiva. Las políticas formales producen resultados limitados cuando no están acompañadas de cambios en la cultura cotidiana de trabajo y de mecanismos internos que sostengan esos cambios en el tiempo. En ese punto se ubica la pregunta por el papel que puede asumir un ERG de discapacidad en combinación con la gestión de RRHH.

3.3. Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es una de las dimensiones centrales de la gestión de personas y uno de los campos donde la literatura clásica de recursos humanos ha producido mayor sistematización. Chiavenato (2009) presenta el desarrollo de personas como un proceso organizacional orientado a ampliar las capacidades de los empleados en función de las necesidades estratégicas de la empresa. En su concepción, el desarrollo está integrado al Desarrollo Organizacional (DO): la organización se transforma a medida que las personas que la componen amplían sus competencias, y ese proceso de transformación mutua es el que garantiza la sustentabilidad del sistema. Este paradigma, dominante en el campo de RRHH durante décadas, subordina el crecimiento individual a los objetivos organizacionales y asume que el desarrollo de las personas sigue una lógica de progresión relativamente lineal y estandarizada.

Ojeda (2012) cuestiona algunas de las falacias sobre las que descansa ese paradigma. El autor señala que existe en el universo simbólico de las organizaciones una concepción fuertemente instalada que reduce la carrera profesional a la movilidad vertical-ascendente: crecer sería sinónimo de ascender en la pirámide organizacional. Esta fusión entre carrera y progresión jerárquica ha hecho que el concepto de potencial se aplique casi exclusivamente en términos de promotabilidad, es decir, de la capacidad de ocupar puestos de mayor nivel en determinado plazo. Para Ojeda, esta concepción no solo es conceptualmente limitada, sino que genera consecuencias concretas sobre las personas: quienes no exhiben ese tipo de potencial suelen quedar fuera de los planes de desarrollo formales de la organización.

La distinción que Ojeda (2012) propone entre crecimiento y desarrollo es clave para el argumento de esta sección. El crecimiento refiere al proceso mediante el cual un individuo asciende en la pirámide organizacional: está asociado a la carrera vertical y a la adquisición de mayor responsabilidad jerárquica. El desarrollo, en cambio, es un proceso madurativo, es decir, aquello que permite enfrentar de manera paulatina problemas de mayor complejidad. El autor señala explícitamente que una persona puede desarrollarse sin que eso suponga necesariamente una inversión para puestos futuros, lo que denomina potencial horizontal. Esta distinción abre espacio para pensar trayectorias laborales valiosas que no responden al modelo ascendente.

Esta distinción tiene una consecuencia relevante para el análisis del desarrollo en las organizaciones. Ojeda (2012) señala que no todos los individuos pueden crecer de la misma manera, aunque todos pueden tener margen de desarrollo. La figura de la pirámide organizacional explica parte de esta diferencia: a medida que se asciende, el espacio se estrecha y las oportunidades de promoción disminuyen. Por eso, equiparar desarrollo con ascenso genera una lectura empobrecida de la trayectoria laboral y puede producir frustración organizacional cuando el crecimiento jerárquico no acompaña el proceso madurativo efectivo de la persona. Desde esta perspectiva, el desarrollo no debería medirse solo por la capacidad de ocupar un puesto superior, sino también por la posibilidad de ampliar complejidad, autonomía y dominio dentro de trayectorias no necesariamente ascendentes.

En esa misma línea, Ojeda (2012) propone una tipología de potencial que amplía la mirada más allá de la dimensión vertical. El potencial vertical refiere a la capacidad de asumir roles de mayor nivel y alcance; el potencial horizontal, a la profundización del dominio dentro del nivel actual; y el potencial a largo plazo, a la capacidad de maduración y complejización progresiva a lo largo del tiempo. Esta tipología permite reconocer que existen múltiples formas de desarrollo genuino que los sistemas estándar de evaluación del talento suelen invisibilizar.

Esta tipología tiene una implicancia directa para el análisis de trayectorias laborales de personas con discapacidad. Cuando los sistemas formales de evaluación identifican el potencial casi exclusivamente en términos verticales, tienden a dejar fuera otras formas de desarrollo genuino, como la profundización experta en el rol, la consolidación progresiva de capacidades o la maduración a largo plazo. En esos casos, la exclusión de los planes de desarrollo no necesariamente responde a ausencia de potencial, sino a la estrechez del instrumento con que la organización decide reconocerlo.

La propuesta de Ojeda (2012) permite además describir la problemática en que las organizaciones reconocen y distribuyen oportunidades de desarrollo. Cuando el potencial se define casi exclusivamente en clave vertical, quedan subvaloradas otras trayectorias igualmente

valiosas, como la profundización en el rol actual, la ampliación lateral de responsabilidades o la maduración progresiva hacia desafíos futuros. El potencial horizontal, en particular, permite pensar el desarrollo como ampliación del alcance y explotación de capacidades dentro del nivel vigente, sin necesidad de una promoción inmediata. Esta mirada resulta especialmente útil para la presente investigación, porque permite advertir que los sistemas formales de talento pueden dejar fuera de los planes de desarrollo a personas que sí tienen margen de crecimiento genuino, no por ausencia de potencial, sino porque ese potencial no adopta la forma jerárquica que la organización privilegia.

Szymanski y Hershenson (2005) aportan un marco teórico específico para pensar el desarrollo vocacional de personas con discapacidad. Los autores señalan que la trayectoria de carrera en este grupo no puede comprenderse a partir de modelos lineales de progresión, porque está atravesada por factores contextuales, relacionales e institucionales que interactúan de manera dinámica con las características individuales. El desarrollo vocacional depende tanto de las capacidades de la persona como de las condiciones que el entorno laboral construye o inhibe para que esas capacidades puedan desplegarse. Esta perspectiva es coherente con la distinción de Ojeda entre crecimiento y desarrollo: lo que las personas con discapacidad necesitan no es necesariamente un camino de ascenso jerárquico, sino entornos que soporten procesos madurativos auténticos.

Fabian (2009) aporta evidencia empírica complementaria al mostrar, en el contexto del empleo con apoyo en personas con discapacidad psiquiátrica, que la progresión profesional depende no solo de las capacidades individuales sino también de la calidad de las relaciones con supervisores y pares, y de la existencia de oportunidades de visibilidad distribuidas de forma equitativa en la organización. La combinación de estos factores configura una experiencia de desarrollo que no puede comprenderse ni intervenir a partir de marcos genéricos diseñados para una trayectoria estándar.

3.4. Cultura de inclusión

Para comprender el concepto de cultura de inclusión es necesario definir por separado sus dos componentes. La cultura, en el contexto organizacional, designa el sistema de supuestos, valores y artefactos que los miembros de una organización comparten, reproducen y transmiten a quienes se incorporan. Schein (2010) describe su operación en tres niveles: los artefactos visibles (espacios, rituales, lenguaje), los valores declarados (misión, políticas, normas) y los supuestos básicos subyacentes, es decir, las creencias profundas sobre la realidad y las relaciones que los miembros de la organización dan por sentadas sin cuestionarlas. Es en este tercer nivel, el menos visible y el más resistente al cambio, donde reside buena parte de la dificultad para transformar una organización de manera genuina.

La inclusión, por su parte, refiere a la transformación del entorno para que la participación ocurra en condiciones de igualdad real (Palacios, 2008). En el plano organizacional, esta transformación requiere que las normas implícitas, los rituales cotidianos y las creencias profundas sobre la normalidad, la productividad y el mérito sean revisadas y, cuando sea necesario, modificadas. La inclusión como valor organizacional no puede existir solo en los documentos de política: debe estar incorporada en las prácticas cotidianas que dan forma a la experiencia laboral de cada persona. En ese sentido, la inclusión no implica solo presencia o tolerancia, sino también incidencia real de las personas con discapacidad en decisiones y dinámicas que afectan su experiencia de trabajo.

La cultura de inclusión, entonces, designa el grado en que la cultura organizacional real, en sus tres niveles, habilita la participación plena de las personas con discapacidad, más allá de lo que las políticas formales establezcan. Cox (1993) describe este nivel como la diferencia entre la organización plural, que tolera la diversidad sin integrarla, y la organización multicultural, donde la diversidad está incorporada en la toma de decisiones, en la distribución del poder y en los procesos cotidianos. Alcanzar ese modelo requiere, según el autor, intervenciones sistémicas y sostenidas en cultura, estructura y prácticas de RRHH que no pueden depender de la iniciativa individual de líderes ni de la sola existencia de políticas declaradas.

La distinción entre cultura real y política formal es central para esta investigación, porque permite comprender por qué organizaciones con políticas de inclusión bien diseñadas pueden producir experiencias laborales que no las reflejan. Si los supuestos básicos de la organización asocian la productividad con la presencia física, la rapidez de procesamiento o la ausencia de necesidades de apoyo, ninguna política formal de inclusión será suficiente para garantizar que las personas con discapacidad puedan participar en igualdad de condiciones. En ese sentido, la cultura de inclusión no es un estado que se declara sino un proceso que se construye.

4. Síntesis del capítulo

Este capítulo presenta el marco conceptual que orienta la investigación en torno a tres variables. La primera, la inclusión laboral de personas con discapacidad, se desarrolla a partir de la perspectiva biopsicosocial de la CIF y el enfoque de derechos de la CDPD, con especial atención a la distinción entre los modelos médico y social de la discapacidad y a la diferencia conceptual entre integración e inclusión. La accesibilidad y los ajustes razonables se integran como condición estructural de la inclusión, distinguiendo las responsabilidades generales de diseño de las respuestas individualizadas.

La segunda variable, los Employee Resource Groups, se desarrolla en sus dimensiones de definición, origen, tipos y función. Los ERG emergen de este recorrido como estructuras con

capacidad de generar valor simultáneo para sus miembros y para la organización, con particular relevancia para los grupos históricamente subrepresentados. La tensión entre representación interna y expectativas institucionales define el margen real de incidencia de estos grupos.

La tercera variable, Recursos Humanos como actor de la inclusión, integra el rol estratégico de RRHH, sus prácticas específicas en materia de discapacidad, el desarrollo profesional y la cultura de inclusión. El desarrollo profesional se aborda a partir de la tensión entre el paradigma clásico de la gestión del talento, la crítica al modelo vertical-ascendente, la distinción entre crecimiento y desarrollo como procesos distintos y el reconocimiento de formas de potencial no reducidas al ascenso jerárquico. La cultura de inclusión se desarrolla como la condición cultural real que habilita o inhibe la participación plena, más allá de las políticas formales. En conjunto, estas tres variables ofrecen el soporte conceptual necesario para examinar la contribución del ERG de discapacidad y de Recursos Humanos a la inclusión laboral de personas con discapacidad en la organización estudiada.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El presente capítulo describe la organización objeto de estudio, da cuenta de su estructura interna en lo que respecta a Recursos Humanos y diversidad e inclusión; y presenta su vinculación con las variables de la investigación. A tal fin, se describen los rasgos organizacionales relevantes para el análisis de la accesibilidad, el desarrollo profesional y la inclusión.

La organización objeto de estudio no será nombrada en esta investigación, con el objetivo de preservar la confidencialidad de sus integrantes y en cumplimiento de la legislación vigente en materia de privacidad de la información personal en las distintas jurisdicciones en las que opera. Se mencionan únicamente las características que permiten identificarla como institución y comprender el marco en el que se desarrolla el fenómeno estudiado.

Se trata de una firma multinacional de consultoría de gestión y tecnología con presencia en múltiples países y una dotación aproximada de cuatro mil empleados a nivel global. Opera en Argentina desde hace catorce años, con una sede en la ciudad de Buenos Aires y un grupo de colaboradores distribuidos en otras localidades en modalidad remota. La dotación local asciende a aproximadamente ochenta personas.

El trabajo en este tipo de firmas se basa en tareas especializadas de análisis, resolución de problemas y coordinación de proyectos, con múltiples interlocutores, plazos acotados y exigencias de rendimiento sostenidas. La modalidad de trabajo es híbrida, con una combinación habitual de jornadas remotas y presenciales que varía según el rol y el proyecto. Esta dinámica implica que algunos colaboradores no compartan espacio físico durante períodos prolongados, lo que condiciona tanto las formas de integración cotidiana como la participación en iniciativas internas.

La organización cuenta con una política institucional de diversidad e inclusión de alcance global, formalizada en programas de desarrollo, mecanismos de rendición de cuentas y estructuras específicas de participación.

1. Descripción de la organización a la que se dedica la investigación

1.1. Estructura

La firma se organiza en líneas de servicio especializadas que agrupan a los equipos según la naturaleza del trabajo que realizan. Cada línea de servicio cuenta con sus propios líderes y equipos, que operan de manera relativamente autónoma aunque articulada con la estructura global de la firma. Esta configuración matricial, propia de las firmas de consultoría de gran escala,

implica que los colaboradores respondan simultáneamente a estructuras de proyecto y a estructuras funcionales.

En materia de diversidad e inclusión, la firma cuenta con un Chief Diversity Officer que opera al mismo nivel jerárquico que el Chief People Officer. Esta configuración organizacional diferencia la estructura de diversidad e inclusión de la función general de Recursos Humanos. Del Chief Diversity Officer dependen los nueve Employee Resource Groups activos en la firma, orientados a distintos colectivos de colaboradores.

El ERG de discapacidad y neurodiversidad es el grupo relevante para esta investigación. Se encuentra en su tercer año de existencia y está conducido por un gabinete de siete personas con rotación bianual. Su membresía asciende a aproximadamente cuatrocientas personas a nivel global, con alrededor de veinticinco en Argentina, entre las que se encuentran dos champions locales. La participación en el ERG es estrictamente voluntaria y está abierta tanto a personas con discapacidad como a aliados. El grupo desarrolla actividades de concientización, eventos conjuntos con otros ERGs y ha impulsado dos iniciativas de intervención organizacional concreta: una sala de trabajo sin estímulos visuales ni sonoros excesivos en las oficinas de Argentina, y un protocolo de entrevistas para personas neurodivergentes incorporado a los procesos de selección de la firma.

1.2. Estructura del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos de la firma está encabezada por un Chief People Officer de alcance global. De él dependen People Business Partners organizados por geografía o por línea de servicio, cuando el volumen de cada una lo justifica. Los People Business Partners son el punto de contacto directo entre RRHH y los colaboradores, y tienen a su cargo la gestión de las relaciones laborales, el acompañamiento a los líderes y la implementación local de las políticas de personas definidas a nivel global.

Al mismo nivel que los People Business Partners, aunque con una función diferente, opera el área de Desarrollo Organizacional, conducida por un Organizational Development Head que reporta al CPO. Esta área tiene responsabilidad sobre el gobierno de los planes de carrera, las evaluaciones de desempeño y el programa de sponsorship institucional, que busca acelerar el desarrollo profesional de personas subrepresentadas mediante el acompañamiento de líderes senior.

Los Employee Resource Groups no dependen del área de Recursos Humanos sino del Chief Diversity Officer, quien tiene una línea de reporte independiente. Por su ubicación en la estructura organizacional, el vínculo entre RRHH y el ERG de discapacidad no se organiza en términos jerárquicos ni formales, sino a partir de iniciativas puntuales de los actores involucrados. En

Argentina, dos roles de RRHH, la People Business Partner y la Office Manager, participan en iniciativas vinculadas a la inclusión, aunque esta incidencia no forma parte de sus responsabilidades formales.

2. Manifestaciones del caso en relación con las variables de la investigación

2.1. Accesibilidad

El entorno de trabajo de la firma plantea condiciones específicas en materia de accesibilidad. La modalidad híbrida y el uso intensivo de plataformas digitales hacen de la accesibilidad tecnológica una dimensión central: las herramientas de comunicación, colaboración y entrega de trabajo deben ser utilizables por personas con distintas condiciones funcionales para garantizar una participación equitativa. A esto se suma la dimensión física: las oficinas son espacios compartidos y de alta estimulación sensorial, lo que puede representar una barrera concreta para personas con hipersensibilidad u otras condiciones neurodivergentes.

La sala de foco implementada en Argentina por iniciativa del ERG constituye una respuesta concreta a esta barrera, aunque su alcance es local y no está replicada en otras geografías. El protocolo de entrevistas para personas neurodivergentes aborda la accesibilidad en el proceso de ingreso, pero no cubre el desempeño cotidiano ni las instancias de evaluación y desarrollo. Ambas iniciativas constituyen respuestas organizacionales observables en materia de accesibilidad. En este caso, esas respuestas se expresan principalmente en intervenciones específicas impulsadas por el ERG y en acciones puntuales vinculadas con la gestión de personas.

2.2. Desarrollo profesional

Las trayectorias en firmas de consultoría tienden a ser exigentes, visibles y fuertemente orientadas al desempeño medido en términos de impacto en proyectos y relaciones con clientes. Los mecanismos de evaluación y promoción exigen disponibilidad, movilidad y capacidad de operar en contextos de alta demanda de manera sostenida. Estas condiciones configuran el marco en el que se desarrollan las trayectorias de personas con discapacidad que requieren ajustes en sus condiciones de trabajo o cuyas trayectorias no responden al modelo de ascenso lineal y acelerado predominante en el sector.

La firma cuenta con el programa de sponsorship administrado por Desarrollo Organizacional, que en principio está orientado a personas subrepresentadas. Sin embargo, su implementación efectiva para personas con discapacidad depende en gran medida de la visibilidad de esas personas dentro de la organización, lo que a su vez está condicionado por la declaración voluntaria de la condición. En la mayoría de los países donde opera la firma, la legislación vigente

protege la privacidad de la información de salud y discapacidad y prohíbe su relevamiento sin consentimiento expreso de la persona.

2.3. Inclusión

En materia de inclusión, la organización cuenta con una estructura diferenciada de la función general de Recursos Humanos, encabezada por un Chief Diversity Officer que opera al mismo nivel jerárquico que el Chief People Officer. El liderazgo de D&I es global y su vínculo con las distintas geografías se sostiene principalmente a través de los ERGs, que constituyen el principal canal de relación entre esa política institucional y las prácticas organizacionales observables en cada geografía.

En la organización, la visibilidad de la discapacidad depende de la declaración voluntaria de cada persona. Más allá de la declaración voluntaria, no existen instancias formales de relevamiento de la discapacidad, por lo que el diseño de respuestas organizacionales se apoya en la información que los propios colaboradores deciden compartir. El ERG de discapacidad ofrece un espacio de participación donde quienes lo integran acceden a redes, recursos y reconocimiento dentro de la organización.

3. Síntesis del capítulo

Este capítulo describe la organización objeto de estudio a partir de tres dimensiones: su configuración general como firma multinacional de consultoría; su estructura interna y política de diversidad e inclusión; y las manifestaciones organizacionales observables en relación con las variables de la investigación. La descripción realizada permite situar el fenómeno estudiado en un contexto organizacional concreto.

En particular, el capítulo presenta los rasgos organizacionales que resultan relevantes para analizar la accesibilidad, el desarrollo profesional y la inclusión: el alcance global de la estructura de diversidad e inclusión, la existencia de un ERG de discapacidad activo, la naturaleza voluntaria de la declaración de discapacidad y las iniciativas organizacionales observables vinculadas con este tema.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo describe el diseño metodológico adoptado en la investigación. Se organiza en cinco secciones: enfoque, diseño y alcance del estudio, los participantes, el instrumento, el procedimiento de administración utilizado y el análisis de los datos obtenidos.

1. Enfoque, diseño y alcance

La investigación adopta un enfoque cualitativo con alcance descriptivo. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) definen este alcance como el que busca especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos o cualquier fenómeno que se someta a análisis, sin pretender establecer relaciones causales entre variables. La elección de este alcance se sustenta en el objetivo del trabajo, que consiste en caracterizar percepciones tal como aparecen en el discurso de los actores involucrados, sin ambición predictiva ni relacional.

El diseño corresponde a un estudio de caso único, en los términos propuestos por Yin (2014). El caso está delimitado por una única organización, una firma multinacional de consultoría con operaciones en Argentina, y por un fenómeno específico dentro de ella: el papel del ERG de discapacidad y de Recursos Humanos en la construcción de accesibilidad, desarrollo profesional e inclusión. El diseño es transversal, con una indagación retrospectiva sobre la evolución percibida desde las principales iniciativas del ERG.

El instrumento principal es un cuestionario cualitativo de preguntas abiertas, aplicado en tres versiones adaptadas a cada grupo de participantes. Se complementa con un análisis documental sobre fuentes secundarias de la organización. La recolección de datos se realiza durante el primer semestre de 2026.

2. Los participantes

La muestra es no probabilística de tipo intencional, orientada por criterios teóricos derivados de los objetivos de investigación. Patton (2015) describe este tipo de selección como propósito, cuya finalidad no es la representatividad estadística sino la riqueza informacional de los casos seleccionados en relación con la pregunta de investigación. Esta orientación resulta especialmente adecuada porque el fenómeno estudiado se concentra en poblaciones acotadas dentro de la organización, cuya identificación depende del rol que ocupan frente al objeto de estudio y no de su cantidad.

La muestra está compuesta por treinta y nueve personas distribuidas en tres grupos, definidos según su posición frente al fenómeno estudiado. Se denomina V1 al grupo de personas

con discapacidad declarada, V2 al grupo de miembros activos del ERG de discapacidad y V3 al grupo de referentes de Recursos Humanos con incidencia sobre procesos de inclusión.

El grupo V1 está integrado por catorce personas que se desempeñan en la firma y se autoidentifican con alguna condición de discapacidad o neurodivergencia. Como criterio de inclusión para este grupo, se solicita que hayan tenido algún grado de interacción con el ERG durante los últimos doce meses, entendida como asistencia a un evento, contacto directo con el gabinete o participación en los canales internos del grupo. Este criterio busca asegurar que las personas puedan formular una percepción fundamentada sobre el rol del ERG, más allá de su existencia formal. Como criterio de exclusión, se descartan aquellas personas que, aun autoidentificándose con una condición de discapacidad, no han tenido ningún tipo de contacto con el ERG en el período considerado.

El grupo V2 está compuesto por diecisiete miembros activos del ERG de discapacidad con al menos seis meses de participación en el grupo. La antigüedad mínima opera como criterio de inclusión para preservar la profundidad de la mirada sobre el funcionamiento del ERG, sus dinámicas internas y su vínculo con Recursos Humanos. Se incorporan personas con distintos roles dentro del grupo: integrantes del gabinete, un “champion local” (referente designado por el ERG para articular su presencia en una geografía específica) y miembros regulares. Como criterio de exclusión se descartan aquellas personas con incorporación al ERG inferior a los seis meses, para las que resulta prematuro emitir juicio sobre trayectorias y patrones internos del grupo.

El grupo V3 está integrado por ocho referentes del área de Recursos Humanos con responsabilidad directa o incidencia efectiva sobre procesos organizacionales que impactan en la inclusión de personas con discapacidad. Se incluyen roles con incidencia sobre políticas globales, como el liderazgo de Diversidad e Inclusión y la función de Desarrollo Organizacional, y roles con incidencia sobre la implementación local, como los People Business Partners de las principales geografías de la firma y un rol operativo con foco en accesibilidad física. Como criterio de exclusión se descartan aquellas personas del área de Recursos Humanos cuyas responsabilidades no tienen incidencia sobre los procesos de inclusión, por ejemplo, roles administrativos de nómina o compensaciones sin participación en la definición o implementación de políticas de accesibilidad, desarrollo o inclusión.

3. El instrumento

El instrumento principal es un cuestionario cualitativo de preguntas abiertas, en tres versiones adaptadas a cada grupo de participantes. Jansen (2010) plantea que la encuesta cualitativa resulta pertinente cuando el interés analítico no se orienta a medir frecuencias sino a

describir la diversidad de percepciones, significados y experiencias dentro de una población determinada. Esta orientación es coherente con el objetivo de la presente investigación, que busca caracterizar de manera comprensiva las percepciones de los actores clave sobre la contribución del ERG y de Recursos Humanos a la accesibilidad, el desarrollo profesional y la inclusión.

La opción por preguntas abiertas, en lugar de escalas o alternativas cerradas, responde al carácter interpretativo del análisis. Braun y Clarke (2013) señalan que las preguntas abiertas resultan especialmente adecuadas cuando el investigador busca acceder a los marcos de significado con los que los propios participantes describen su experiencia, sin imponer categorías predefinidas. Patton (2015) refuerza esta orientación al proponer que la profundidad y el contexto son atributos centrales de la investigación cualitativa, y que ambos requieren instrumentos que permitan a los participantes elaborar libremente sus respuestas.

El cuestionario se estructura en ocho preguntas por versión, con una arquitectura temática común a los tres grupos. Varias de las preguntas incluyen un interrogante principal y uno o dos sub-interrogantes vinculados, con el propósito de invitar al desarrollo y de reducir la posibilidad de respuestas telegráficas. Esta estrategia de preguntas compuestas resulta habitual en la encuesta cualitativa de preguntas abiertas.

La secuencia temática del cuestionario se organiza en cinco bloques. Las preguntas uno y dos indagan sobre la accesibilidad y los ajustes razonables, desde la experiencia concreta en el caso del grupo V1, desde el rol del ERG en el caso del grupo V2 y desde el rol y los procesos formales de la organización en el caso del grupo V3. Las preguntas tres y cuatro se orientan al desarrollo profesional, indagando trayectorias y barreras en V1, oportunidades y limitaciones en V2, y abordaje institucional en V3. Las preguntas cinco y seis abordan la inclusión y la cultura organizacional, con foco en el nivel percibido de inclusión cotidiana y en el papel atribuido a los actores en su construcción. La pregunta siete se concentra en el vínculo entre el ERG y Recursos Humanos, con solicitud de descripción del vínculo actual y de cambios que los participantes consideren prioritarios. La pregunta ocho constituye una apertura final, ofreciendo un espacio libre para que los participantes agreguen cualquier consideración adicional que estimen relevante sobre el papel del ERG o de Recursos Humanos en las tres dimensiones analizadas.

El instrumento se complementa con un análisis documental sobre dos tipos de fuentes secundarias. En primer lugar, las comunicaciones internas del ERG y del área de Diversidad e Inclusión, que incluyen comunicados, materiales de eventos y presentaciones producidas por el gabinete del grupo. En segundo lugar, la documentación pública sobre inclusión de la firma, que incluye el informe global de Diversidad, Equidad e Inclusión, el sitio corporativo y las presencias públicas del Chief Diversity Officer y de los distintos ERGs. Yin (2014) plantea que el uso de

fuentes secundarias en un estudio de caso contribuye a la triangulación y a la contextualización del fenómeno, sin sustituir a la evidencia obtenida mediante el instrumento principal. En esta investigación, el análisis documental cumple la función de encuadrar las percepciones relevadas por el cuestionario dentro de las prácticas y discursos institucionales verificables de la firma.

4. Procedimiento

El procedimiento de administración se desarrolló durante el primer semestre de 2026, en tres etapas: convocatoria de los participantes, aceptación del consentimiento informado y administración del cuestionario.

La convocatoria se organizó a través de dos canales institucionales complementarios. Por un lado, se estableció contacto con el gabinete del ERG de discapacidad para que difundiera la invitación a participar entre sus miembros activos y para que orientara a los integrantes que se autoidentificaban con alguna condición de discapacidad hacia la versión correspondiente del cuestionario. Por otro lado, se coordinó con el área de Recursos Humanos, específicamente con los referentes de Diversidad e Inclusión y con la función de People Business Partner, para que facilitaran el acceso a los perfiles del grupo V3 y validaran la pertinencia de los criterios de inclusión y exclusión definidos. En ambos canales se explicitaron los objetivos de la investigación, el carácter voluntario y anónimo de la participación, la política de confidencialidad respecto de la identidad de la organización y la estimación del tiempo requerido para completar el cuestionario. Se comunicó también que la organización estudiada no sería nombrada en la investigación, en cumplimiento de la legislación vigente en materia de privacidad de la información y en resguardo de la confidencialidad de sus integrantes.

El consentimiento informado se incorporó al propio formulario web, como paso previo al acceso a las preguntas. Los participantes debían aceptar los términos antes de poder iniciar el cuestionario. Esta modalidad permitió preservar el anonimato y evitar la generación de documentos firmados que asociaran la identidad de la persona con sus respuestas.

La administración del instrumento se realizó mediante formulario web autoadministrado, que se envió a cada participante a través de canales asincrónicos habituales dentro de la firma. Los participantes dispusieron de un plazo de dos semanas para completarlo. La modalidad autoadministrada resultó adecuada para preservar el anonimato, permitir la respuesta en el tiempo que cada participante considerara adecuado y evitar la asimetría de disponibilidad entre los tres grupos, especialmente relevante en el grupo V3, integrado por perfiles con agendas exigentes.

No se realizó una prueba piloto formal del instrumento. La decisión respondió al tamaño acotado de las poblaciones a las que se dirigía el cuestionario y a la conveniencia de no consumir participantes elegibles en una instancia previa a la administración definitiva.

5. El análisis de los datos

El análisis de los datos sigue la propuesta metodológica del análisis temático de Braun y Clarke (2006), en su versión reflexiva. Los autores describen este enfoque como un método para identificar, analizar e informar patrones de significado dentro de un corpus de datos cualitativos, con flexibilidad para adaptarse a distintos marcos epistemológicos. Su adecuación al presente estudio se sustenta en tres razones. En primer lugar, permite trabajar con corpus provenientes de distintos grupos manteniendo un marco común de codificación. En segundo lugar, admite la combinación de una lógica inductiva, sensible a los códigos que emergen del material, y una lógica deductiva, orientada por los ejes derivados del marco teórico y de los objetivos específicos. En tercer lugar, es consistente con el alcance descriptivo del estudio, ya que su producto final es la caracterización sistemática de patrones de significado y no la construcción de teoría emergente en sentido estricto.

El análisis se desarrolla siguiendo las seis fases propuestas por Braun y Clarke (2006). La primera fase, familiarización con los datos, consiste en la lectura repetida del corpus completo de respuestas y en la identificación preliminar de contenidos relevantes. La segunda fase, generación de códigos iniciales, produce una primera codificación fragmento por fragmento. La tercera fase, búsqueda de temas, agrupa los códigos iniciales en ejes temáticos más amplios. La cuarta fase, revisión de temas, evalúa la coherencia interna de cada eje y la delimitación entre ejes. La quinta fase, definición y denominación, precisa el alcance conceptual de cada tema. La sexta fase, producción del informe, integra el análisis en el capítulo de resultados.

Al análisis temático se suma una capa complementaria de categorización de códigos por frecuencia, siguiendo la técnica de “Consensual Qualitative Research” (CQR) actualizada por Hill, Knox, Thompson, Williams, Hess y Ladany (2005). Esta técnica aporta una taxonomía adicional para describir la extensión con la que cada código consolidado se distribuye en la muestra. Juan, Gómez Penedo, Etchebarne y Roussos (2011) resumen los criterios de la técnica en los siguientes términos:

Las categorías se consideran ‘generales’ si están presentes en todos los casos o en todos los casos menos uno; ‘típicas’ si se aplican a más de la mitad de la muestra, y ‘variantes’ si los resultados se aplican a un número de casos por debajo de la mitad de la muestra. Los autores agregan la denominación ‘rara’ o ‘atípica’ para aquellas categorías presentes en dos o tres casos,

cuando el tamaño de la muestra del estudio sea superior o igual a quince. (Juan et al., 2011, p. 50)

La aplicación de estos criterios al corpus de la presente investigación, con N igual a treinta y nueve, define los siguientes rangos: categoría general para códigos presentes en treinta y ocho o treinta y nueve casos, categoría típica para códigos presentes en veinte o más casos, categoría variante para códigos presentes entre cuatro y diecinueve casos, y categoría atípica para códigos presentes en dos o tres casos. Los códigos con presencia en un único participante se excluyen del desglose final por resultar marginales para la caracterización del fenómeno.

La anonimización de los participantes se realiza mediante identificadores compuestos por grupo y número de orden, con el formato V1-E1, V2-E1 o V3-E1, según corresponda. Se retira toda referencia a personas, roles individualizables o geografías específicas que no formen parte de las categorías analíticamente relevantes. En el caso de las respuestas originalmente producidas en inglés, se realiza una traducción al español mediante herramientas de traducción automática, seguida de una revisión para asegurar la fidelidad al sentido original. La condición de respuesta traducida queda indicada en el registro de cada caso.

La validez y el rigor del análisis se sostienen en los criterios propuestos por Lincoln y Guba (1985) para la investigación cualitativa. La credibilidad se preserva mediante la triangulación de las percepciones aportadas por los tres grupos de participantes y su contraste con las fuentes secundarias analizadas. La transferibilidad se sostiene en la descripción detallada del contexto organizacional presentada en el Capítulo III, que permite a quien lea el estudio evaluar en qué medida los resultados son relevantes para contextos análogos. La dependibilidad se sostiene en la trazabilidad de la codificación, que preserva la conexión entre cada fragmento original, el código inicial, el código consolidado y la etiqueta CQR final. La confirmabilidad se sostiene en la conservación de la matriz de codificación como registro documentado del proceso analítico.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

El presente capítulo presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario cualitativo a los tres grupos de participantes. Se organiza en cuatro secciones. La primera caracteriza a la muestra en sus dimensiones sociodemográficas. La segunda presenta el conjunto de resultados a partir de los ejes temáticos definidos y de la categorización de códigos por frecuencia. La tercera desarrolla el análisis de los resultados en función de los tres objetivos específicos de la investigación. La cuarta ofrece una síntesis del capítulo.

1. Caracterización sociodemográfica de la muestra

La muestra está integrada por treinta y nueve personas, distribuidas en tres grupos según su posición frente al fenómeno estudiado. El grupo V1 está compuesto por catorce personas con discapacidad declarada, el grupo V2 por diecisiete miembros activos del ERG de discapacidad y el grupo V3 por ocho referentes del área de Recursos Humanos con incidencia sobre procesos de inclusión.

En términos de vínculo con el ERG, tres personas ocupan roles de gabinete, una es champion local y trece son miembros regulares del grupo. Las veintidós personas restantes, integrantes de los grupos V1 y V3, no participan formalmente del ERG. En términos geográficos, la muestra incluye personas con base en Argentina, Reino Unido, Estados Unidos, Italia, Singapur, roles de alcance global y otras geografías con presencia acotada de la firma. En el grupo V1 la geografía específica no fue relevada como variable independiente, dado que el foco del grupo se centró en la experiencia de la condición y no en su localización.

En términos de idioma original de la respuesta, diecinueve personas respondieron en español y veinte en inglés. Las respuestas producidas en inglés fueron traducidas al español mediante herramientas de traducción automática, con revisión posterior para asegurar la fidelidad al sentido original. Dentro del grupo V1, se identifican condiciones de tipo auditivo, visual, motriz, cognitivo, neurodivergente y de salud mental, con distintos grados de visibilidad para el entorno y con distintos estatus de declaración formal frente al empleador.

A continuación, la tabla que resume los datos sociodemográficos del grupo relevado.

Tabla 1. Caracterización sociodemográfica de la muestra

Variable	Categoría	Cantidad	Prevalencia
Rol frente al fenómeno (N=39)	Persona con discapacidad	14	36%
	Miembro del ERG	17	44%
	Referente institucional	8	21%
Vínculo con el ERG (N=39)	Gabinete	3	8%
	Champion local	1	3%
	Miembro	13	33%

Variable	Categoría	Cantidad	Prevalencia
	Sin rol en el ERG	22	56%
Idioma original (N=39)	Español	19	49%
	Inglés	20	51%
Tipo de condición (N=14)	Sensorial	4	29%
	Física o motriz	2	14%
	Neurodivergencia	3	21%
	Salud mental	2	14%
	Condición crónica	2	14%
	No revelada	1	7%

Fuente: elaboración propia

A partir de la información presentada, el perfil del grupo se compone mayoritariamente de personas sin rol formal en el ERG (22 casos, 56%), frente a quienes tienen algún rol en el grupo (17 casos, 44%). Por su posición frente al fenómeno, el 44% son miembros del ERG (17 casos), el 36% personas con discapacidad declarada (14 casos) y el 21% referentes institucionales (8 casos). La distribución por idioma original es equilibrada, con un 51% de respuestas en inglés (20 casos) y un 49% en español (19 casos). Dentro del grupo de personas con discapacidad declarada, la condición más frecuente es la de tipo sensorial (29%), seguida por la neurodivergencia (21%).

2. Presentación de resultados

El análisis del corpus permitió identificar seis ejes temáticos comunes a los tres grupos de participantes, que operan como marco de codificación transversal. Tres de estos ejes corresponden a los actores analíticos del estudio: el rol de Recursos Humanos, el rol del ERG de discapacidad y el vínculo entre ambos. Los tres ejes restantes corresponden a las variables sustantivas definidas en el marco teórico: la accesibilidad y los ajustes razonables, el desarrollo profesional, y la inclusión y cultura organizacional. Esta doble organización de los ejes permite mantener la trazabilidad entre el material relevado, las variables teóricas y los actores organizacionales cuyas percepciones son objeto de estudio.

Sobre el conjunto de códigos consolidados se aplicó la categorización de frecuencia propuesta por la técnica de Consensual Qualitative Research según los criterios de Juan et al. (2011). La aplicación a la muestra de N igual a treinta y nueve produjo la siguiente distribución: una categoría típica, treinta y cinco categorías variantes y dos categorías atípicas. Ninguna categoría alcanzó el estatus de general. Un único código de baja frecuencia, con presencia en un solo participante, fue excluido del desglose por resultar marginal para la caracterización del fenómeno.

La categoría típica identificada corresponde al aporte cultural del ERG y refiere a que este actor logró hacer de la discapacidad un tema que puede discutirse abiertamente en la

organización. Esta es la única aseveración que reúne el respaldo de más de la mitad de la muestra. Las categorías variantes cubren un abanico amplio de contenidos y muestran una diversidad convergente por subgrupos, sin que ninguna otra aseveración concentre respaldo mayoritario. Las categorías atípicas expresan voces específicas de perfiles con perspectivas particulares.

Cada código consolidado se presenta con su redacción completa, su etiqueta de frecuencia, el número de participantes que lo aportan y una cita representativa entre los fragmentos que lo sostienen.

Del análisis temático del corpus resultan treinta y ocho códigos consolidados, organizados en seis temas, como se presenta a continuación.

Tabla 2. Temas y códigos resultantes

Rol de Recursos Humanos • Recursos Humanos aborda la inclusión de personas con discapacidad de manera reactiva y caso a caso, sin agenda proactiva propia ni auditorías sistémicas sobre las brechas existentes. • Recursos Humanos gestiona los procesos de desarrollo profesional con las mismas herramientas para todos los colaboradores, sin diferenciación intencional para personas con discapacidad. • Recursos Humanos tramita las solicitudes de ajustes razonables cuando se presentan, pero opera sin un proceso claramente definido ni expertise específica en discapacidad. • Recursos Humanos establece un marco global de política de inclusión, pero la implementación queda dispersa entre niveles y su alcance operativo es limitado.
Rol del ERG de discapacidad • El ERG cumple un doble propósito: sostener un espacio de pertenencia y comunidad para las personas con discapacidad, e impulsar cambios organizacionales concretos. • El ERG informa a las personas con discapacidad sobre los recursos disponibles y las habilita a activar procesos de ajuste que Recursos Humanos no comunica proactivamente. • El ERG generó un cambio cultural visible al hacer de la discapacidad un tema que puede discutirse abiertamente, aunque su incidencia en los procesos formales sigue siendo limitada. • El ERG concretó iniciativas emblemáticas como la sala de foco y el protocolo de entrevistas para personas neurodivergentes, con alcance geográfico acotado principalmente a Argentina. • El ERG funciona con recursos mínimos y sin presupuesto propio, dependiendo del voluntarismo de sus miembros y de la validación de Recursos Humanos para ejecutar iniciativas. • La sostenibilidad del ERG está amenazada por el agotamiento de sus miembros activos y por la rotación del gabinete, que genera discontinuidad en los procesos. • Existen tensiones internas en el ERG sobre expectativas, alcance y definición del propio rol entre incidencia, comunidad e implementación. • El ERG opera como espacio explícitamente seguro donde las personas pueden hablar de sus barreras sin tener que exponerse frente al resto de la organización. • El ERG contribuye al desarrollo profesional de sus miembros de manera informal, mediante apoyo entre pares y conexión con mentores, sin traducirse en programas formales. • El ERG ayuda a acortar la brecha entre la política formal y la experiencia cotidiana en los lugares donde tiene presencia activa, aunque no puede cerrarla por sí solo.
Vínculo ERG y Recursos Humanos • El ERG y Recursos Humanos operan en paralelo, sin coordinación formal ni mecanismos visibles de trabajo conjunto, con complementariedad no intencional. • El vínculo entre el ERG y Recursos Humanos es positivo pero informal y depende de la buena voluntad y de las relaciones personales, lo que lo vuelve frágil frente a la rotación. • El ERG lidera, propone e impulsa; Recursos Humanos acompaña y evalúa; la iniciativa recae unilateralmente sobre el ERG, con carga desigual de energía. • La colaboración entre el ERG y Recursos Humanos en desarrollo profesional está desarticulada, sin programas conjuntos, y el sponsorship aparece como oportunidad de conexión no explorada. • Los miembros piden formalizar el vínculo mediante canales, foros o reuniones regulares con agenda definida y compromisos documentados.

• Los miembros piden que el ERG tenga representación formal y capacidad real de propuesta en las instancias de decisión de Recursos Humanos sobre políticas de diversidad e inclusión. • El vínculo entre el ERG y Recursos Humanos varía significativamente según la geografía; fuera de Argentina la relación es incipiente o menos desarrollada. • La relación se caracteriza por una división de aportes: el ERG aporta comunidad, energía, información y cultura; Recursos Humanos aporta autoridad formal, procesos y política institucional. • Los avances requieren aliados en el liderazgo y en Recursos Humanos, y métricas compartidas para evaluar el impacto; sin esos aliados y sin indicadores, el progreso se estanca. • La organización procesa los cambios que propone el ERG a un ritmo más lento del que sus miembros esperan, lo que genera tensión y frustración sin escalar a conflicto abierto.
Accesibilidad y ajustes razonables • Los ajustes razonables se gestionan caso a caso, mediante acuerdos informales entre la persona y su manager, sin proceso formalizado ni comunicado. • El proceso de ajuste requiere autogestión, seguimiento y múltiples escaladas por parte de la persona; las soluciones existen pero el acceso a ellas tiene fricción. • La accesibilidad física de la oficina de Buenos Aires está resuelta en gran parte por iniciativas concretas como la sala de foco; la accesibilidad digital y la accesibilidad en instalaciones de clientes quedan como deuda pendiente. • Los miembros piden formalizar y comunicar el proceso de ajustes, con un protocolo claro que no dependa de la iniciativa individual ni de la comprensión del manager, y extenderlo a todas las geografías. • Las necesidades de accesibilidad más frecuentes entre miembros del ERG involucran adaptaciones sensoriales, accesibilidad digital, comprensión de discapacidades invisibles y flexibilidad de ritmos.
Desarrollo profesional • El modelo de carrera de la firma es lineal y premia disponibilidad, movilidad y visibilidad constante, dimensiones que muchas condiciones afectan directamente y que perjudican a las personas con discapacidad. • La firma no cuenta con mecanismos ni herramientas para trayectorias de carrera no lineales, lo que afecta particularmente a personas cuyo rendimiento varía por razones de salud. • Los planes de carrera son genéricos y no contemplan diferenciación por condición; el sponsorship, que podría ser un vehículo, no se diseñó con la discapacidad en mente ni se activa proactivamente hacia esta población. • Ni Recursos Humanos ni el ERG cumplen un rol directo en el desarrollo profesional de personas con discapacidad; el ERG visibiliza el tema pero carece de herramientas para transformar los procesos formales. • Los miembros piden desarrollar trayectorias que contemplen proactivamente la condición, con alternativas para proyectos de alta visibilidad sin movilidad y apoyo explícito para carreras afectadas por salud.
Inclusión y cultura organizacional • Existe una brecha significativa entre la política de inclusión declarada y la experiencia cotidiana de las personas con discapacidad, brecha que varía según geografía, equipo y manager. • La cultura de la firma asume niveles de disponibilidad, resiliencia y productividad constantes que resultan difíciles de sostener para personas con discapacidad, y los procesos no contemplan variabilidad. • La seguridad psicológica para declarar la condición es central; mientras las personas no se sientan seguras de hacerlo las estructuras alcanzarán solo a una fracción, y la no declaración protege del sesgo pero aísla. • El cambio cultural requiere compromiso genuino del liderazgo senior y una traducción de la conciencia generada por el ERG en cambios formales sostenidos y medibles.

Fuente: elaboración propia

La tabla siguiente amplía el detalle anterior. Se divide en cuatro columnas: la primera presenta los temas; la segunda, los códigos consolidados; la tercera, un fragmento representativo utilizado como ejemplo para cada código; y la cuarta, la categoría resultante de la aplicación de la técnica CQR según Juan et al. (2011).

Tabla 3. Análisis temático y categorización CQR

Tema	Código	Ejemplo	Categoría
Rol de Recursos Humanos	Recursos Humanos aborda la inclusión de personas con discapacidad de manera reactiva y caso a caso, sin agenda proactiva propia ni auditorías sistémicas sobre las brechas existentes.	<i>"Los ajustes razonables se gestionan conforme a la legislación italiana, que es bastante específica. Fuera de eso, el proceso es informal."</i>	Variante (10)
	Recursos Humanos gestiona los procesos de desarrollo profesional con las mismas herramientas para todos los colaboradores, sin diferenciación intencional para personas con discapacidad.	<i>"RRHH gestiona los procesos formales de desarrollo pero no parece conectarlos con la discapacidad de manera intencional."</i>	Variante (9)
	Recursos Humanos tramita las solicitudes de ajustes razonables cuando se presentan, pero opera sin un proceso claramente definido ni expertise específica en discapacidad.	<i>"En mi caso fue RRHH quien intervino más directamente, aunque sin mucho protocolo."</i>	Variante (4)
	Recursos Humanos establece un marco global de política de inclusión, pero la implementación queda dispersa entre niveles y su alcance operativo es limitado.	<i>"Mi rol como líder global de D&I me da supervisión sobre la agenda de inclusión en general, incluida la discapacidad. En la práctica, mis responsabilidades directas incluyen establecer el marco de política, apoyar al ERG y asegurar que nuestros procesos de personas contemplen las dimensiones de diversidad."</i>	Atípica (3)
Rol del ERG de discapacidad	El ERG cumple un doble propósito: sostener un espacio de pertenencia y comunidad para las personas con discapacidad, e impulsar cambios organizacionales concretos.	<i>"El ERG existe para que las personas con discapacidad tengan un espacio dentro de la firma y para que eso se traduzca en cambios reales."</i>	Variante (13)
	El ERG informa a las personas con discapacidad sobre los recursos disponibles y las habilita a activar procesos de ajuste que Recursos Humanos no comunica proactivamente.	<i>"Sinceramente al principio no sabía que podía pedir ajustes. Me enteré por el ERG de que existía esa posibilidad."</i>	Variante (9)
	El ERG generó un cambio cultural visible al hacer de la discapacidad un tema que puede discutirse abiertamente, aunque su incidencia en los procesos formales sigue siendo limitada.	<i>"El ERG hizo de la discapacidad un tema más visible en la organización. Ese es su aporte cultural más importante."</i>	Típica (22)
	El ERG concretó iniciativas emblemáticas como la sala de foco y el protocolo de entrevistas para personas neurodivergentes, con	<i>"El protocolo de entrevistas para personas neurodivergentes fue otra iniciativa que nos costó mucho instalar, pero que ya está siendo usado en selección."</i>	Variante (9)

Tema	Código	Ejemplo	Categoría
	alcance geográfico acotado principalmente a Argentina.		
	El ERG funciona con recursos mínimos y sin presupuesto propio, dependiendo del voluntarismo de sus miembros y de la validación de Recursos Humanos para ejecutar iniciativas.	<i>"La tensión más evidente es la de los recursos. El ERG opera con la energía de sus voluntarios pero no tiene presupuesto propio ni estructura de soporte."</i>	Variante (10)
	La sostenibilidad del ERG está amenazada por el agotamiento de sus miembros activos y por la rotación del gabinete, que genera discontinuidad en los procesos.	<i>"Cuando una iniciativa del ERG necesita aprobación o recursos, el proceso puede ser muy lento y eso agota a los miembros."</i>	Variante (10)
	Existen tensiones internas en el ERG sobre expectativas, alcance y definición del propio rol entre incidencia, comunidad e implementación.	<i>"También hay tensión en torno al rol del ERG: ¿es incidencia, comunidad o implementación? Diferentes actores tienen expectativas diferentes."</i>	Variante (5)
	El ERG opera como espacio explícitamente seguro donde las personas pueden hablar de sus barreras sin tener que exponerse frente al resto de la organización.	<i>"El ERG es un espacio donde la gente puede hablar de estas barreras sin exponerse."</i>	Variante (5)
	El ERG contribuye al desarrollo profesional de sus miembros de manera informal, mediante apoyo entre pares y conexión con mentores, sin traducirse en programas formales.	<i>"El ERG influyó de manera informal en cómo algunos miembros piensan sobre sus carreras y lo que es posible para ellos. Esa es una contribución real."</i>	Variante (10)
	El ERG ayuda a acortar la brecha entre la política formal y la experiencia cotidiana en los lugares donde tiene presencia activa, aunque no puede cerrarla por sí solo.	<i>"El ERG no tiene presencia formal en este proceso pero sí ha influido en la conciencia que tenemos sobre el tema."</i>	Variante (7)
Vínculo ERG y Recursos Humanos	El ERG y Recursos Humanos operan en paralelo, sin coordinación formal ni mecanismos visibles de trabajo conjunto, con complementariedad no intencional.	<i>"El ERG y RRHH operan en caminos paralelos que ocasionalmente se intersectan. La relación es positiva pero informal."</i>	Variante (19)
	El vínculo entre el ERG y Recursos Humanos es positivo pero informal y depende de la buena voluntad y de las relaciones personales, lo que lo vuelve frágil frente a la rotación.	<i>"La relación entre RRHH y el ERG es colaborativa y generalmente positiva, aunque opera de manera más informal de lo que me gustaría."</i>	Variante (9)
	El ERG lidera, propone e impulsa; Recursos Humanos acompaña y evalúa; la iniciativa recae	<i>"La relación funciona pero tiene mucho de gestión personal. El ERG lleva las propuestas, RRHH las evalúa."</i>	Variante (14)

Tema	Código	Ejemplo	Categoría
	unilateralmente sobre el ERG, con carga desigual de energía.		
	La colaboración entre el ERG y Recursos Humanos en desarrollo profesional está desarticulada, sin programas conjuntos, y el sponsorship aparece como oportunidad de conexión no explorada.	<i>"En el plano formal del desarrollo profesional, la conexión con RRHH es todavía débil. No hemos trabajado conjuntamente en este eje de manera estructurada."</i>	Variante (19)
	Los miembros piden formalizar el vínculo mediante canales, foros o reuniones regulares con agenda definida y compromisos documentados.	<i>"El cambio más importante sería la creación de un mecanismo formal de retroalimentación del ERG hacia RRHH, con tiempos definidos y compromisos claros de respuesta."</i>	Variante (18)
	Los miembros piden que el ERG tenga representación formal y capacidad real de propuesta en las instancias de decisión de Recursos Humanos sobre políticas de diversidad e inclusión.	<i>"Son como dos piernas que van hacia el mismo lado pero sin coordinarse. Mi cambio prioritario es que el ERG tenga poder real de propuesta en las políticas de RRHH y no solo rol de concientización."</i>	Variante (6)
	El vínculo entre el ERG y Recursos Humanos varía significativamente según la geografía; fuera de Argentina la relación es incipiente o menos desarrollada.	<i>"La relación ERG-RRHH en accesibilidad parece más ad hoc que sistemática. Por lo que escuché de colegas en otras geografías, la experiencia varía mucho dependiendo de quién esté en el rol local de RRHH."</i>	Variante (7)
	La relación se caracteriza por una división de aportes: el ERG aporta comunidad, energía, información y cultura; Recursos Humanos aporta autoridad formal, procesos y política institucional.	<i>"RRHH pone el marco formal, el ERG pone el contenido humano. No creo que operen de forma coordinada en un sentido estratégico, pero tampoco se contradicen."</i>	Variante (10)
	Los avances requieren aliados en el liderazgo y en Recursos Humanos, y métricas compartidas para evaluar el impacto; sin esos aliados y sin indicadores, el progreso se estanca.	<i>"Me parece importante que el ERG y RRHH empiecen a medir algo. Hoy no sé si lo que hacen tiene impacto real o no. Sin datos, es difícil mejorar."</i>	Variante (9)
	La organización procesa los cambios que propone el ERG a un ritmo más lento del que sus miembros esperan, lo que genera tensión y frustración sin escalar a conflicto abierto.	<i>"No existe un mecanismo formal de seguimiento de las iniciativas de accesibilidad y eso hace que muchas cosas queden a mitad de camino."</i>	Variante (11)
Accesibilidad y ajustes razonables	Los ajustes razonables se gestionan caso a caso, mediante acuerdos informales entre la persona y su manager, sin proceso formalizado ni comunicado.	<i>"Para el resto, la mayoría de mis adaptaciones las negocié directamente con mi manager. RRHH no estuvo involucrado directamente en mi caso."</i>	Variante (14)

Tema	Código	Ejemplo	Categoría
	El proceso de ajuste requiere autogestión, seguimiento y múltiples escaladas por parte de la persona; las soluciones existen pero el acceso a ellas tiene fricción.	<i>"Uso una configuración ergonómica que pedí y fue aprobada, pero tardó más de lo esperado. El proceso no era claro y tuve que hacer seguimiento varias veces. Eventualmente RRHH lo resolvió."</i>	Variante (5)
	La accesibilidad física de la oficina de Buenos Aires está resuelta en gran parte por iniciativas concretas como la sala de foco; la accesibilidad digital y la accesibilidad en instalaciones de clientes quedan como deuda pendiente.	<i>"La accesibilidad que más se habla en las reuniones es la tecnológica: compatibilidad de herramientas con lectores de pantalla, subtítulos, esas cosas."</i>	Atípica (3)
	Los miembros piden formalizar y comunicar el proceso de ajustes, con un protocolo claro que no dependa de la iniciativa individual ni de la comprensión del manager, y extenderlo a todas las geografías.	<i>"El cambio que priorizaría es la formalización de un proceso de ajustes razonables que sea simple, rápido y que no dependa de que el manager sea comprensivo."</i>	Variante (10)
	Las necesidades de accesibilidad más frecuentes entre miembros del ERG involucran adaptaciones sensoriales, accesibilidad digital, comprensión de discapacidades invisibles y flexibilidad de ritmos.	<i>"Las necesidades que aparecen con más frecuencia son adaptaciones sensoriales, modalidades de trabajo flexible y comprensión de las discapacidades invisibles."</i>	Variante (4)
Desarrollo profesional	El modelo de carrera de la firma es lineal y premia disponibilidad, movilidad y visibilidad constante, dimensiones que muchas condiciones afectan directamente y que perjudican a las personas con discapacidad.	<i>"Las barreras más claras son el modelo de evaluación basado en visibilidad y presencia, y la falta de planes de carrera flexibles."</i>	Variante (16)
	La firma no cuenta con mecanismos ni herramientas para trayectorias de carrera no lineales, lo que afecta particularmente a personas cuyo rendimiento varía por razones de salud.	<i>"Siempre tuve la sensación de que tenía que demostrar más que otros para compensar la percepción de que el TDAH podía hacerme menos confiable."</i>	Variante (8)
	Los planes de carrera son genéricos y no contemplan diferenciación por condición; el sponsorship, que podría ser un vehículo, no se diseñó con la discapacidad en mente ni se activa proactivamente hacia esta población.	<i>"El programa de sponsorship es lo más cercano a una iniciativa focalizada pero no conozco casos donde haya sido usado específicamente para apoyar a empleados con discapacidad."</i>	Variante (15)

Tema	Código	Ejemplo	Categoría
	Ni Recursos Humanos ni el ERG cumplen un rol directo en el desarrollo profesional de personas con discapacidad; el ERG visibiliza el tema pero carece de herramientas para transformar los procesos formales.	<i>"Hemos promovido que el programa de sponsorship sea más accesible, por ejemplo, pero todavía no vimos cambios sistémicos."</i>	Variante (15)
	Los miembros piden desarrollar trayectorias que contemplen proactivamente la condición, con alternativas para proyectos de alta visibilidad sin movilidad y apoyo explícito para carreras afectadas por salud.	<i>"La brecha de desarrollo profesional para personas con discapacidad es significativa. Espero que el ERG pueda desarrollar propuestas más concretas para que RRHH actúe sobre ellas."</i>	Variante (6)
Inclusión y cultura organizacional	Existe una brecha significativa entre la política de inclusión declarada y la experiencia cotidiana de las personas con discapacidad, brecha que varía según geografía, equipo y manager.	<i>"Hay un trabajo por hacer para que los cambios que genera el ERG lleguen a todos los equipos, no solo a los que tienen miembros activos."</i>	Variante (17)
	La cultura de la firma asume niveles de disponibilidad, resiliencia y productividad constantes que resultan difíciles de sostener para personas con discapacidad, y los procesos no contemplan variabilidad.	<i>"Los momentos en que me siento menos incluida son en reuniones generales o eventos grandes donde el formato no contempla a personas con necesidades sensoriales."</i>	Variante (8)
	La seguridad psicológica para declarar la condición es central; mientras las personas no se sientan seguras de hacerlo las estructuras alcanzarán solo a una fracción, y la no declaración protege del sesgo pero aísla.	<i>"El tema de la discapacidad invisible es casi invisible dentro de los temas de inclusión también. Hay mucho foco en accesibilidad física y poco en lo que no se ve."</i>	Variante (5)
	El cambio cultural requiere compromiso genuino del liderazgo senior y una traducción de la conciencia generada por el ERG en cambios formales sostenidos y medibles.	<i>"Si eso se traduce en cambio de comportamiento a nivel de equipo es más difícil de decir."</i>	Variante (11)

Fuente: elaboración propia

3. Presentación de resultados respecto a los objetivos específicos

La presente sección organiza los códigos consolidados en función de los tres objetivos específicos de la investigación. Para cada objetivo se presentan, de manera integrada, la

dimensión sustantiva relevada, el papel percibido del ERG, el papel percibido de Recursos Humanos y el papel percibido del vínculo entre ambos actores.

3.1. Objetivo específico 1

El primer objetivo específico consiste en caracterizar las experiencias de accesibilidad y ajustes razonables de las personas con discapacidad en la organización, e identificar el papel percibido del ERG y de la gestión de recursos humanos en la identificación, priorización y cocreación de soluciones.

En cuanto a la dimensión sustantiva, la experiencia de accesibilidad se describe a través de cinco códigos consolidados que dan cuenta del grado de formalización de los ajustes y de las necesidades pendientes.

Los ajustes razonables se gestionan caso a caso, mediante acuerdos informales entre la persona y su manager, sin proceso formalizado ni comunicado. (variante, N=14). *"Para el resto, la mayoría de mis adaptaciones las negocié directamente con mi manager. RRHH no estuvo involucrado directamente en mi caso."*

El proceso de ajuste requiere autogestión, seguimiento y múltiples escaladas por parte de la persona; las soluciones existen pero el acceso a ellas tiene fricción. (variante, N=5). *"Uso una configuración ergonómica que pedí y fue aprobada, pero tardó más de lo esperado. El proceso no era claro y tuve que hacer seguimiento varias veces. Eventualmente RRHH lo resolvió."*

La accesibilidad física de la oficina de Buenos Aires está resuelta en gran parte por iniciativas concretas como la sala de foco; la accesibilidad digital y la accesibilidad en instalaciones de clientes quedan como deuda pendiente. (atípica, N=3). *"La accesibilidad que más se habla en las reuniones es la tecnológica: compatibilidad de herramientas con lectores de pantalla, subtítulos, esas cosas."*

Los miembros piden formalizar y comunicar el proceso de ajustes, con un protocolo claro que no dependa de la iniciativa individual ni de la comprensión del manager, y extenderlo a todas las geografías. (variante, N=10). *"El cambio que priorizaría es la formalización de un proceso de ajustes razonables que sea simple, rápido y que no dependa de que el manager sea comprensivo."*

Las necesidades de accesibilidad más frecuentes entre miembros del ERG involucran adaptaciones sensoriales, accesibilidad digital, comprensión de discapacidades invisibles y flexibilidad de ritmos. (variante, N=4). *"Las necesidades que aparecen con más frecuencia son*

adaptaciones sensoriales, modalidades de trabajo flexible y comprensión de las discapacidades invisibles."

Respecto del papel percibido del ERG, aparecen dos códigos consolidados que refieren a su función informacional y a su producción de iniciativas concretas.

El ERG informa a las personas con discapacidad sobre los recursos disponibles y las habilita a activar procesos de ajuste que Recursos Humanos no comunica proactivamente. (variante, N=9). *"Sinceramente al principio no sabía que podía pedir ajustes. Me enteré por el ERG de que existía esa posibilidad."*

El ERG concretó iniciativas emblemáticas como la sala de foco y el protocolo de entrevistas para personas neurodivergentes, con alcance geográfico acotado principalmente a Argentina. (variante, N=9). *"El protocolo de entrevistas para personas neurodivergentes fue otra iniciativa que nos costó mucho instalar, pero que ya está siendo usado en selección."*

En cuanto al papel percibido de Recursos Humanos, dos códigos consolidados describen su carácter reactivo y la ausencia de un proceso claro para tramitar las solicitudes de ajuste.

Recursos Humanos aborda la inclusión de personas con discapacidad de manera reactiva y caso a caso, sin agenda proactiva propia ni auditorías sistémicas sobre las brechas existentes. (variante, N=10). *"Los ajustes razonables se gestionan conforme a la legislación italiana, que es bastante específica. Fuera de eso, el proceso es informal."*

Recursos Humanos tramita las solicitudes de ajustes razonables cuando se presentan, pero opera sin un proceso claramente definido ni expertise específica en discapacidad. (variante, N=4). *"En mi caso fue RRHH quien intervino más directamente, aunque sin mucho protocolo."*

Finalmente, sobre el papel del vínculo entre ambos actores, un código consolidado describe la asimetría en la asignación de la iniciativa.

El ERG lidera, propone e impulsa; Recursos Humanos acompaña y evalúa; la iniciativa recae unilateralmente sobre el ERG, con carga desigual de energía. (variante, N=14). *"La relación funciona pero tiene mucho de gestión personal. El ERG lleva las propuestas, RRHH las evalúa."*

3.2. Objetivo específico 2

El segundo objetivo específico consiste en analizar las trayectorias de desarrollo profesional de las personas con discapacidad e identificar el rol atribuido al ERG y a la gestión de recursos humanos en la generación de oportunidades y remoción de barreras.

En cuanto a la dimensión sustantiva, las trayectorias de desarrollo se describen a través de cuatro códigos consolidados que dan cuenta de las características del modelo de carrera y de las barreras estructurales identificadas.

El modelo de carrera de la firma es lineal y premia disponibilidad, movilidad y visibilidad constante, dimensiones que muchas condiciones afectan directamente y que perjudican a las personas con discapacidad. (variante, N=16). *"Las barreras más claras son el modelo de evaluación basado en visibilidad y presencia, y la falta de planes de carrera flexibles."*

La firma no cuenta con mecanismos ni herramientas para trayectorias de carrera no lineales, lo que afecta particularmente a personas cuyo rendimiento varía por razones de salud. (variante, N=8). *"Siempre tuve la sensación de que tenía que demostrar más que otros para compensar la percepción de que el TDAH podía hacerme menos confiable."*

Los planes de carrera son genéricos y no contemplan diferenciación por condición; el sponsorship, que podría ser un vehículo, no se diseñó con la discapacidad en mente ni se activa proactivamente hacia esta población. (variante, N=15). *"El programa de sponsorship es lo más cercano a una iniciativa focalizada pero no conozco casos donde haya sido usado específicamente para apoyar a empleados con discapacidad."*

Los miembros piden desarrollar trayectorias que contemplen proactivamente la condición, con alternativas para proyectos de alta visibilidad sin movilidad y apoyo explícito para carreras afectadas por salud. (variante, N=6). *"La brecha de desarrollo profesional para personas con discapacidad es significativa. Espero que el ERG pueda desarrollar propuestas más concretas para que RRHH actúe sobre ellas."*

Respecto del papel percibido del ERG, un código consolidado refiere a su función informal de apoyo entre pares.

El ERG contribuye al desarrollo profesional de sus miembros de manera informal, mediante apoyo entre pares y conexión con mentores, sin traducirse en programas formales. (variante, N=10). *"El ERG influyó de manera informal en cómo algunos miembros piensan sobre sus carreras y lo que es posible para ellos. Esa es una contribución real."*

En cuanto al papel percibido de Recursos Humanos, un código consolidado refiere a la ausencia de diferenciación específica para el colectivo estudiado.

Recursos Humanos gestiona los procesos de desarrollo profesional con las mismas herramientas para todos los colaboradores, sin diferenciación intencional para personas con

discapacidad. (variante, N=9). *"RRHH gestiona los procesos formales de desarrollo pero no parece conectarlos con la discapacidad de manera intencional."*

Sobre el papel del vínculo entre ambos actores, dos códigos consolidados refieren a la ausencia de una conexión formal en este eje.

La colaboración entre el ERG y Recursos Humanos en desarrollo profesional está desarticulada, sin programas conjuntos, y el sponsorship aparece como oportunidad de conexión no explorada. (variante, N=19). *"En el plano formal del desarrollo profesional, la conexión con RRHH es todavía débil. No hemos trabajado conjuntamente en este eje de manera estructurada."*

Ni Recursos Humanos ni el ERG cumplen un rol directo en el desarrollo profesional de personas con discapacidad; el ERG visibiliza el tema pero carece de herramientas para transformar los procesos formales. (variante, N=15). *"Hemos promovido que el programa de sponsorship sea más accesible, por ejemplo, pero todavía no vimos cambios sistémicos."*

3.3. Objetivo específico 3

El tercer objetivo específico consiste en describir la cultura de inclusión de la empresa e identificar el papel atribuido al ERG y a la gestión de recursos humanos en su configuración y alcance. Este objetivo concentra la mayor cantidad de códigos consolidados, dado que el ámbito de la cultura organizacional recoge tanto la experiencia cotidiana de la inclusión como el funcionamiento general de los dos actores institucionales.

En cuanto a la dimensión sustantiva, la cultura de inclusión se describe a través de cuatro códigos consolidados que abarcan la brecha entre política declarada y experiencia cotidiana, las asunciones culturales de la firma, la seguridad psicológica para declarar la condición y la necesidad de compromiso del liderazgo.

Existe una brecha significativa entre la política de inclusión declarada y la experiencia cotidiana de las personas con discapacidad, brecha que varía según geografía, equipo y manager. (variante, N=17). *"Hay un trabajo por hacer para que los cambios que genera el ERG lleguen a todos los equipos, no solo a los que tienen miembros activos."*

La cultura de la firma asume niveles de disponibilidad, resiliencia y productividad constantes que resultan difíciles de sostener para personas con discapacidad, y los procesos no contemplan variabilidad. (variante, N=8). *"Los momentos en que me siento menos incluida son en reuniones generales o eventos grandes donde el formato no contempla a personas con necesidades sensoriales."*

La seguridad psicológica para declarar la condición es central; mientras las personas no se sientan seguras de hacerlo las estructuras alcanzarán solo a una fracción, y la no declaración protege del sesgo pero aísla. (variante, N=5). *"El tema de la discapacidad invisible es casi invisible dentro de los temas de inclusión también. Hay mucho foco en accesibilidad física y poco en lo que no se ve."*

El cambio cultural requiere compromiso genuino del liderazgo senior y una traducción de la conciencia generada por el ERG en cambios formales sostenidos y medibles. (variante, N=11). *"Si eso se traduce en cambio de comportamiento a nivel de equipo es más difícil de decir."*

El papel percibido del ERG concentra el conjunto más amplio de códigos, con siete descripciones que cubren tanto su función simbólica y comunitaria como sus limitaciones estructurales. En este conjunto aparece la única categoría típica del corpus, referida al aporte cultural del ERG.

El ERG cumple un doble propósito: sostener un espacio de pertenencia y comunidad para las personas con discapacidad, e impulsar cambios organizacionales concretos. (variante, N=13). *"El ERG existe para que las personas con discapacidad tengan un espacio dentro de la firma y para que eso se traduzca en cambios reales."*

El ERG generó un cambio cultural visible al hacer de la discapacidad un tema que puede discutirse abiertamente, aunque su incidencia en los procesos formales sigue siendo limitada. (típica, N=22). *"El ERG hizo de la discapacidad un tema más visible en la organización. Ese es su aporte cultural más importante."*

El ERG funciona con recursos mínimos y sin presupuesto propio, dependiendo del voluntarismo de sus miembros y de la validación de Recursos Humanos para ejecutar iniciativas. (variante, N=10). *"La tensión más evidente es la de los recursos. El ERG opera con la energía de sus voluntarios pero no tiene presupuesto propio ni estructura de soporte."*

La sostenibilidad del ERG está amenazada por el agotamiento de sus miembros activos y por la rotación del gabinete, que genera discontinuidad en los procesos. (variante, N=10). *"Cuando una iniciativa del ERG necesita aprobación o recursos, el proceso puede ser muy lento y eso agota a los miembros."*

Existen tensiones internas en el ERG sobre expectativas, alcance y definición del propio rol entre incidencia, comunidad e implementación. (variante, N=5). *"También hay tensión en torno al rol del ERG: ¿es incidencia, comunidad o implementación? Diferentes actores tienen expectativas diferentes."*

El ERG opera como espacio explícitamente seguro donde las personas pueden hablar de sus barreras sin tener que exponerse frente al resto de la organización. (variante, N=5). *"El ERG es un espacio donde la gente puede hablar de estas barreras sin exponerse."*

El ERG ayuda a acortar la brecha entre la política formal y la experiencia cotidiana en los lugares donde tiene presencia activa, aunque no puede cerrarla por sí solo. (variante, N=7). *"El ERG no tiene presencia formal en este proceso pero sí ha influido en la conciencia que tenemos sobre el tema."*

En cuanto al papel percibido de Recursos Humanos, un código consolidado refiere a la dispersión entre el marco global de política y su implementación local.

Recursos Humanos establece un marco global de política de inclusión, pero la implementación queda dispersa entre niveles y su alcance operativo es limitado. (atípica, N=3). *"Mi rol como líder global de D&I me da supervisión sobre la agenda de inclusión en general, incluida la discapacidad. En la práctica, mis responsabilidades directas incluyen establecer el marco de política, apoyar al ERG y asegurar que nuestros procesos de personas contemplen las dimensiones de diversidad."*

Finalmente, el papel del vínculo entre el ERG y Recursos Humanos se describe a través de ocho códigos consolidados que abarcan desde el modo en que ambos actores operan hasta las demandas formuladas para su fortalecimiento.

El ERG y Recursos Humanos operan en paralelo, sin coordinación formal ni mecanismos visibles de trabajo conjunto, con complementariedad no intencional. (variante, N=19). *"El ERG y RRHH operan en caminos paralelos que ocasionalmente se intersectan. La relación es positiva pero informal."*

El vínculo entre el ERG y Recursos Humanos es positivo pero informal y depende de la buena voluntad y de las relaciones personales, lo que lo vuelve frágil frente a la rotación. (variante, N=9). *"La relación entre RRHH y el ERG es colaborativa y generalmente positiva, aunque opera de manera más informal de lo que me gustaría."*

Los miembros piden formalizar el vínculo mediante canales, foros o reuniones regulares con agenda definida y compromisos documentados. (variante, N=18). *"El cambio más importante sería la creación de un mecanismo formal de retroalimentación del ERG hacia RRHH, con tiempos definidos y compromisos claros de respuesta."*

Los miembros piden que el ERG tenga representación formal y capacidad real de propuesta en las instancias de decisión de Recursos Humanos sobre políticas de diversidad e inclusión.

(variante, N=6). *"Son como dos piernas que van hacia el mismo lado pero sin coordinarse. Mi cambio prioritario es que el ERG tenga poder real de propuesta en las políticas de RRHH y no solo rol de concientización."*

El vínculo entre el ERG y Recursos Humanos varía significativamente según la geografía; fuera de Argentina la relación es incipiente o menos desarrollada. (variante, N=7). *"La relación ERG-RRHH en accesibilidad parece más ad hoc que sistemática. Por lo que escuché de colegas en otras geografías, la experiencia varía mucho dependiendo de quién esté en el rol local de RRHH."*

La relación se caracteriza por una división de aportes: el ERG aporta comunidad, energía, información y cultura; Recursos Humanos aporta autoridad formal, procesos y política institucional. (variante, N=10). *"RRHH pone el marco formal, el ERG pone el contenido humano. No creo que operen de forma coordinada en un sentido estratégico, pero tampoco se contradicen."*

Los avances requieren aliados en el liderazgo y en Recursos Humanos, y métricas compartidas para evaluar el impacto; sin esos aliados y sin indicadores, el progreso se estanca. (variante, N=9). *"Me parece importante que el ERG y RRHH empiecen a medir algo. Hoy no sé si lo que hacen tiene impacto real o no. Sin datos, es difícil mejorar."*

La organización procesa los cambios que propone el ERG a un ritmo más lento del que sus miembros esperan, lo que genera tensión y frustración sin escalar a conflicto abierto. (variante, N=11). *"No existe un mecanismo formal de seguimiento de las iniciativas de accesibilidad y eso hace que muchas cosas queden a mitad de camino."*

4. Síntesis del capítulo

El capítulo presenta los datos del campo y los resultados de la investigación a partir de treinta y ocho códigos consolidados producidos por el análisis temático y clasificados según la técnica de Consensual Qualitative Research. Los códigos se organizaron en función de los tres objetivos específicos.

La distribución obtenida muestra una única categoría típica, correspondiente al aporte cultural del ERG, treinta y cinco categorías variantes y dos atípicas. Los resultados presentados en este capítulo constituyen la base para el capítulo siguiente, en el que se retoman en clave de discusión, conclusiones, recomendaciones, limitaciones y futuras investigaciones.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

El presente capítulo retoma los resultados presentados en el capítulo anterior y los pone en diálogo con el marco teórico de la investigación. Las conclusiones se organizan siguiendo el orden de los tres objetivos específicos y se cierran con una lectura de conjunto. A continuación se formulan recomendaciones, se señalan las limitaciones del estudio y se sugieren líneas de investigación futuras.

1. Conclusiones

La lectura conjunta de los resultados permite ordenar las conclusiones en torno a una idea. La contribución del ERG de discapacidad y de la gestión de recursos humanos se concentra en el plano de la cultura y en la resolución del caso individual, y encuentra un límite en el momento de traducirse en procesos formales. Esa distancia entre lo que se conversa y lo que se estructura recorre los tres objetivos específicos, aunque adopta una forma distinta en cada uno de ellos. Las conclusiones se presentan siguiendo ese orden y se retoman al final en una lectura de conjunto.

En relación con el primer objetivo específico, referido a las experiencias de accesibilidad y ajustes razonables, los resultados describen un régimen de resolución individual. Los ajustes se gestionan caso a caso mediante acuerdos entre la persona y su manager, sin un proceso formalizado ni comunicado (N=14); el acceso a las soluciones requiere autogestión, seguimiento y escaladas sucesivas (N=5); y una parte de la muestra pide de manera explícita formalizar y comunicar el circuito, con un protocolo que no dependa de la iniciativa individual ni de la comprensión del responsable directo (N=10). Las soluciones existen, pero llegar a ellas constituye un trabajo que recae sobre la persona.

Este modo de operar puede leerse a partir de la distinción entre integración e inclusión desarrollada en el marco teórico. Cuando la respuesta organizacional se produce persona por persona y depende de la negociación particular con un superior, el entorno permanece sin modificar y es la persona quien debe adecuarse a él o gestionar su excepción. En los términos del modelo social de la discapacidad que sistematiza Palacios (2008), la accesibilidad no constituye una respuesta individual caso por caso, sino una condición del entorno que la organización debe garantizar de manera sistemática. La experiencia relevada se ubica más cerca de la primera lógica que de la segunda, y esa es la forma que adopta, en este objetivo, la brecha entre la política declarada y la práctica cotidiana.

Sobre el papel de los dos actores en este ámbito, los resultados muestran una asimetría estable. El ERG informa a las personas con discapacidad sobre recursos que Recursos

Humanos no comunica de manera proactiva (N=9) y produce intervenciones concretas, como la sala de foco y el protocolo de entrevistas para personas neurodivergentes (N=9). Recursos Humanos, por su parte, tramita las solicitudes cuando se presentan, pero opera sin un proceso claramente definido ni expertise específica en discapacidad (N=4). La percepción más extendida sobre el vínculo en este eje describe que el ERG lidera, propone e impulsa, mientras Recursos Humanos acompaña y evalúa (N=14). El grupo cubre así una función informacional y de diseño que el proceso formal no está prestando.

En relación con el segundo objetivo específico, referido a las trayectorias de desarrollo profesional, este ámbito se recorta como el de menor intervención percibida de ambos actores. El resultado conecta de manera directa con la lectura que Bonaccio et al. (2020) proponen sobre el ciclo de empleo de las personas con discapacidad. Los autores muestran que las barreras no se concentran solo en el ingreso, sino que se extienden a lo largo de toda la trayectoria, incluidas las etapas de desempeño, permanencia y progresión. Los resultados de esta investigación confirman esa mirada y la especifican para el caso, en tanto los planes de carrera son genéricos y no contemplan diferenciación por condición, y el sponsorship, que podría operar como vehículo, no se diseñó con la discapacidad en mente ni se activa de manera proactiva hacia esta población (N=15). Si se considera, con Chiavenato (2009), que el desarrollo de personas es una de las funciones centrales de la gestión de recursos humanos, orientada a ampliar de manera sostenida las capacidades y oportunidades de los empleados, la ausencia de una intervención específica en este terreno señala el punto donde la contribución conjunta del ERG y de Recursos Humanos resulta, por ahora, más débil.

La descripción del caso presentada en el Capítulo III permite precisar por qué este ámbito es el más rezagado. El programa de sponsorship está orientado a personas subrepresentadas, pero su alcance efectivo depende de la visibilidad de esas personas dentro de la organización, y esa visibilidad depende a su vez de la declaración voluntaria de la condición, dado que no existen instancias formales de relevamiento. Los resultados muestran que esa declaración tiene un costo percibido, en tanto la seguridad psicológica para declarar la condición aparece como un factor central y la no declaración protege del sesgo pero deja a la persona fuera del alcance de los procesos formales (N=5). Se configura de ese modo un circuito en el que el desarrollo requiere visibilidad, la visibilidad requiere declaración y la declaración depende de una condición cultural que todavía no está asegurada. La menor intervención percibida en este ámbito no se explica únicamente por una omisión de los actores, sino también por un diseño organizacional en el que la población destinataria resulta, en buena medida, invisible para los procesos que deberían alcanzarla.

En relación con el tercer objetivo específico, referido a la cultura de inclusión, se ubica el resultado más consistente del corpus. La única categoría típica, presente en más de la mitad de

la muestra (N=22), atribuye al ERG el logro de instalar la discapacidad como un tema que puede discutirse abiertamente. La literatura sobre grupos de recursos para empleados anticipa parte de este resultado. Schlachter, Rolf y Welbourne (2024) sostienen que los ERG cumplen un propósito multifacético, en tanto operan de manera simultánea sobre dimensiones subjetivas, como el sentido de pertenencia y la construcción de vínculos, y sobre dimensiones organizacionales, como el reclutamiento y la retención. Los resultados de esta investigación confirman con fuerza la primera de esas dimensiones y matizan la segunda.

Esta concentración en lo cultural adquiere densidad a la luz de la noción de cultura organizacional de Schein (2010), para quien la cultura opera como un conjunto de presunciones compartidas que definen lo que resulta decible y lo que permanece tácito dentro de un grupo. Que el aporte más reconocido del ERG sea, precisamente, haber vuelto decible la discapacidad, sugiere que el grupo interviene en la capa más profunda de la cultura, la de los supuestos sobre lo que puede nombrarse sin costo. Conviene precisar el alcance de este resultado. El ERG sí produce intervenciones concretas, según se describe al tratar el primer objetivo específico, pero esas intervenciones permanecen puntuales, de alcance geográfico acotado y sostenidas por la energía del propio grupo, sin incorporarse a los procesos formales de la organización. En términos de Cox (1993), este movimiento acerca a la organización estudiada al modelo de la organización plural, que reconoce y tolera la diversidad, aunque sin alcanzar todavía el de la organización multicultural, que la integra en su funcionamiento y la convierte en fuente de valor. El ERG logró modificar la conversación, pero ese cambio no se ha traducido aún en una transformación de las estructuras.

Los tres objetivos comparten una misma característica respecto de la gestión de recursos humanos, que aparece asociada, en la percepción de los tres grupos, a un rol reactivo. Este resultado cobra relevancia si se lo contrasta con el modelo que la literatura propone para la función. Ulrich (1997) describe a Recursos Humanos como un actor que debería operar de manera simultánea como socio estratégico del negocio y como agente de cambio organizacional, es decir, como un área capaz de anticipar necesidades y de traccionar transformaciones, y no solo de administrar procesos. Los resultados muestran una distancia entre ese modelo y la experiencia relevada. Recursos Humanos tramita las solicitudes cuando se presentan, pero no se le atribuye una agenda proactiva de identificación de barreras ni una diferenciación específica de sus herramientas para las personas con discapacidad. La función se percibe más cerca del rol administrativo que Ulrich (1997) buscaba desplazar que del rol estratégico que proponía instalar.

Conviene detenerse en el modo en que este resultado se distribuye entre los tres grupos, dado que la credibilidad del estudio se apoya en su contraste. La caracterización reactiva no proviene únicamente de quienes reciben la intervención. Los referentes institucionales describen

su propia práctica en términos convergentes, al señalar que los ajustes se tramitan sin protocolo definido y que los procesos de desarrollo se gestionan con las mismas herramientas para todos los colaboradores, sin diferenciación intencional para las personas con discapacidad. La demanda de formalizar el vínculo entre el ERG y Recursos Humanos resulta, del mismo modo, transversal a los tres grupos. Esa convergencia entre quienes experimentan la barrera, quienes la representan y quienes administran los procesos es lo que permite sostener el resultado más allá de la posición de cada actor frente al fenómeno. Las divergencias observadas se concentran, en cambio, en el alcance atribuido a la política institucional, que los referentes describen como un marco global cuya implementación queda dispersa entre niveles (N=3).

Esta distancia resulta especialmente significativa a la luz de lo que la propia literatura sobre ERG señala como condición de su eficacia. Schlachter, Rolf y Welbourne (2024) identifican el apoyo organizacional como uno de los cinco ejes centrales del funcionamiento de estos grupos, y advierten que su capacidad de aportar depende del respaldo institucional que encuentren, y no solo de la voluntad de quienes participan. En la misma línea, Friedman y Holtom (2002) muestran que los efectos positivos de los ERG sobre la permanencia de los empleados se potencian cuando el grupo cuenta con apoyo institucional explícito. Leídos en conjunto, estos antecedentes permiten interpretar el rol reactivo de Recursos Humanos no como un dato aislado, sino como el factor que acota el alcance de la contribución del ERG. El grupo produce un efecto cultural reconocido, pero la ausencia de un respaldo institucional activo limita su proyección hacia los procesos formales, que es precisamente el terreno donde la función de recursos humanos tendría incidencia.

El vínculo entre el ERG y Recursos Humanos es el eje que concentra la mayor densidad de códigos. La lectura conjunta de esos códigos describe un patrón de operación en paralelo, en el que ambos actores comparten el objetivo de la inclusión, pero lo persiguen sin mecanismos formales de coordinación. Este resultado dialoga con lo que los antecedentes de inclusión como caso organizacional habían observado. Mejía Valencia y Pérez Uribe (2020), en su estudio sobre la empresa EPM en Colombia, muestran que la inclusión efectiva de las personas con discapacidad depende de la coordinación entre los distintos actores organizacionales, y no de la acción aislada de cada uno. Hagner, Dague y Phillips (2015) llegan a una conclusión convergente al analizar culturas de trabajo, donde la inclusión avanza cuando las estrategias son sostenidas de manera conjunta por la organización en su totalidad. El caso estudiado en esta tesina se ubica en el punto previo a esa coordinación, con dos actores que trabajan hacia el mismo fin, pero por caminos separados.

Conviene precisar el sentido de este patrón, dado que ningún código individual sobre el vínculo alcanzó por sí solo el nivel de categoría típica. Aunque ninguno superó ese umbral de manera aislada, cuatro de ellos, referidos a la operación en paralelo, a la ausencia de

coordinación formal y a la demanda de que ese vínculo se formalice, fueron mencionados cada uno por entre diecisiete y diecinueve de los treinta y nueve participantes. Es decir que, si bien el diagnóstico se expresó con palabras distintas y quedó repartido en varios códigos, casi la mitad de la muestra coincidió en señalar el mismo problema de fondo. Esa coincidencia amplia, distribuida entre matices que la técnica de categorización contabiliza por separado, es lo que permite sostener que la falta de coordinación formal entre el ERG y Recursos Humanos constituye una de las percepciones más extendidas del corpus, aun cuando no aparezca condensada en un único código.

La ausencia de esa coordinación adquiere un relieve particular cuando se la confronta con lo que la literatura relevada describe. Entre los cinco ejes que Schlachter, Rolf y Welbourne (2024) identifican en el funcionamiento de los ERG figura el pasaje de estos grupos hacia la figura de *Business Resource Group*, es decir, el desplazamiento desde un espacio de afinidad identitaria hacia un actor con incidencia reconocida en los objetivos de la organización. En el estudio citado, ese pasaje aparece como una expectativa formulada por los propios líderes entrevistados. El caso analizado en esta tesina describe un ERG que todavía no realiza ese movimiento. Señalar esa ausencia permite precisar que la evolución de un ERG hacia una función institucional no constituye una progresión automática, sino que depende de condiciones que en este caso no están dadas, entre las cuales la más visible es la falta de un vínculo formal con la función de recursos humanos.

La distribución de frecuencias obtenida constituye, en sí misma, un resultado del fenómeno y admite además una lectura metodológica. La concentración de la mayoría de los códigos en la categoría variante, sin una acumulación amplia de categorías generales o típicas, indica que las percepciones sobre la contribución del ERG y de Recursos Humanos no son homogéneas, sino que se agrupan por subconjuntos afines de participantes. A ello se agrega que, en un corpus construido con tres grupos que responden desde posiciones distintas frente al fenómeno, un mismo diagnóstico tiende a formularse con palabras diferentes, y la clasificación por frecuencia lo contabiliza como códigos separados. La inclusión, en la percepción de este grupo, no se experimenta de manera uniforme, sino diversa y convergente por subgrupos, lo que resulta coherente con la heterogeneidad intencional de la muestra y con el carácter situado que los estudios de caso sobre inclusión, como el de Mejía Valencia y Pérez Uribe (2020), atribuyen a este tipo de fenómenos.

Los resultados, leídos en conjunto, dejan planteada una tensión que este estudio describe pero no resuelve. El reconocimiento del logro cultural del ERG y la insistencia en que ese logro no alcanza provienen del mismo corpus y, en buena medida, de las mismas voces. La categoría típica celebra que la discapacidad se haya vuelto discutible y, de manera simultánea, una parte amplia de la muestra pide formalizar el vínculo, reclama métricas que permitan saber si lo que

se hace produce impacto y sostiene que la conciencia generada debe traducirse en cambios formales sostenidos y medibles. Los participantes reconocen el cambio en la conversación y advierten, al mismo tiempo, que no debe confundirse con una transformación de las estructuras. Queda abierta la pregunta, que esta investigación no está en condiciones de responder porque excede a los actores relevados, sobre en qué medida la organización en su conjunto lee esa conversación como una forma suficiente de inclusión. La cuestión se retoma en el apartado de futuras investigaciones.

2. Recomendaciones

A partir de los resultados y de su lectura conjunta con la literatura revisada, se formulan recomendaciones orientadas a la organización estudiada, con atención a su viabilidad. La primera se dirige a formalizar el vínculo entre el ERG y Recursos Humanos, que hoy opera de manera informal. Un modo viable de comenzar sería establecer un punto de contacto estable entre el gabinete del ERG y un referente designado de Recursos Humanos, con reuniones de cadencia definida y una agenda compartida que documente los temas tratados y los compromisos asumidos. Esta instancia no requiere una reestructuración de áreas, sino la asignación de un rol de enlace sobre estructuras ya existentes, lo que la vuelve factible en el corto plazo. La medida apunta, además, a la condición que Schlachter, Rolf y Welbourne (2024) identifican como decisiva, esto es, el apoyo organizacional que permite que un ERG proyecte su contribución más allá de la voluntad de sus miembros.

Esta primera recomendación convive con una tensión que conviene explicitar. Los resultados describen al ERG como un espacio explícitamente seguro, donde las personas pueden hablar de sus barreras sin exponerse frente al resto de la organización, tal como lo expresa uno de los participantes: *"El ERG es un espacio donde la gente puede hablar de estas barreras sin exponerse"*. Parte de esa seguridad se apoya, precisamente, en que el grupo no forma parte de la estructura formal. Una formalización excesiva podría erosionar esa condición y desplazar al grupo hacia una función administrativa, con el riesgo de perder la energía voluntaria que lo sostiene. El marco teórico anticipa esta tensión al señalar que la relación entre la representación interna y las expectativas institucionales define el margen real de incidencia de estos grupos. La recomendación se formula, en consecuencia, sobre el vínculo y no sobre el grupo, en tanto se trata de dar previsibilidad al canal de trabajo conjunto, preservando la autonomía del ERG en la definición de su agenda y en el modo en que sostiene su espacio interno.

La segunda recomendación se orienta al desarrollo profesional, que emerge como el ámbito con menor intervención percibida de ambos actores. Una vía viable sería incorporar la discapacidad como una variable explícita dentro de los programas de mentoría y sponsorship que la firma ya tiene en funcionamiento, en lugar de crear un circuito nuevo. Al apoyarse en

mecanismos existentes, la medida reduce el costo de implementación y permite un seguimiento diferenciado de las trayectorias de las personas con discapacidad, en la línea de lo que Chiavenato (2009) describe como una gestión del desarrollo orientada a ampliar de manera sostenida las oportunidades de progresión.

La tercera recomendación se dirige a la accesibilidad, con foco en la formalización y comunicación del proceso de ajustes razonables. Un primer paso viable sería documentar el circuito de solicitud, es decir, a quién se pide, con qué plazos y con qué instancias de seguimiento, y comunicarlo de manera clara a todas las geografías. La sistematización de un procedimiento que no dependa de la iniciativa individual ni del criterio del responsable directo permitiría reducir la fricción que hoy caracteriza el acceso a las soluciones, sin requerir nuevos recursos más allá de la ordenación de una práctica que ya se realiza de manera dispersa. Esta recomendación se apoya en el desplazamiento conceptual que propone el modelo social de la discapacidad, en los términos de Palacios (2008), para quien la accesibilidad no es una respuesta individual caso por caso, sino una condición del entorno que la organización debe garantizar de manera sistemática.

La cuarta recomendación se dirige a la medición. Los participantes señalan que los avances requieren aliados en el liderazgo y en Recursos Humanos, y también métricas compartidas para evaluar el impacto, dado que sin indicadores resulta difícil saber si lo que se hace produce efectos (N=9). Un primer paso viable sería acordar entre ambos actores un conjunto acotado de indicadores, por ejemplo el tiempo de resolución de las solicitudes de ajuste, la cobertura geográfica de las iniciativas implementadas y la participación en los programas de mentoría y sponsorship, en la medida en que el carácter voluntario de la declaración de la condición lo permita. La definición conjunta de esos indicadores no requiere sistemas nuevos y ofrece, además, un contenido concreto para la agenda compartida propuesta en la primera recomendación.

3. Limitaciones

El presente estudio reconoce varias limitaciones. En primer lugar, se trata de un estudio de caso único, cuyos resultados no son generalizables a otras organizaciones. La transferibilidad de las conclusiones depende de la evaluación que cada lector realice sobre la similitud entre el contexto estudiado y otros contextos de interés.

En segundo lugar, el instrumento fue un cuestionario cualitativo autoadministrado, sin presencia del investigador durante la respuesta. Esta modalidad, elegida para preservar el anonimato y facilitar la participación, implica que no fue posible repreguntar ni profundizar en las

respuestas en el momento de su formulación, lo que puede haber condicionado el nivel de desarrollo de algunas de ellas.

En tercer lugar, el investigador forma parte de la organización estudiada y tiene vínculo con el ERG analizado. Esta posición, que facilitó el acceso al campo y la comprensión del contexto, supone también un punto de observación situado, cuya influencia sobre la interpretación se procuró acotar mediante la triangulación de los tres grupos de participantes y el contraste con las fuentes documentales.

En cuarto lugar, la anonimización de las geografías y la traducción de las respuestas producidas en inglés, necesarias para preservar la confidencialidad y unificar el corpus, pueden haber atenuado matices propios de contextos locales o de la formulación original de algunas respuestas.

En quinto lugar, la composición de la muestra condiciona el alcance de lo relevado. Diecisiete de los treinta y nueve participantes son miembros del ERG, y el grupo de personas con discapacidad está integrado por quienes han declarado su condición. Las personas que no declaran su discapacidad y no participan del grupo quedan fuera del corpus por definición del propio diseño, y son precisamente aquellas cuya experiencia los resultados identifican como más expuesta a la invisibilidad frente a los procesos formales. Las conclusiones describen, en consecuencia, las percepciones de quienes tienen algún grado de visibilidad o de participación organizada dentro de la firma.

Estas limitaciones acotan el alcance de los resultados y orientan su lectura, pero no comprometen su validez dentro del caso estudiado. Los resultados describen de manera consistente las percepciones de los tres grupos relevados y ofrecen una base sólida para las conclusiones y recomendaciones formuladas.

4. Futuras investigaciones

Los resultados de esta investigación abren varias líneas de indagación futura, que surgen de los propios resultados del trabajo y que permitirían profundizar en ejes que aquí quedaron señalados.

Una primera línea podría adoptar como objeto de estudio la formalización del vínculo entre el ERG y Recursos Humanos. Esta investigación identificó que la demanda de formalizar esa relación es transversal a los tres grupos de participantes. A partir de ese resultado, un estudio futuro podría examinar experiencias organizacionales en las que esa formalización ya se haya producido, mediante comités mixtos, roles de enlace o instancias regulares de coordinación, y analizar qué se modifica en la percepción de inclusión cuando el vínculo deja de depender de la

buena voluntad individual. Una indagación de ese tipo permitiría además examinar la tensión señalada en las recomendaciones, esto es, en qué medida la formalización preserva o erosiona la función de espacio seguro que los miembros atribuyen al grupo.

Una segunda línea podría explorar la construcción de las trayectorias de desarrollo profesional de las personas con discapacidad en el sector de consultoría. Los resultados mostraron que el desarrollo profesional es el ámbito con menor intervención percibida de ambos actores y que los mecanismos de sponsorship no se activan de manera diferenciada para este colectivo. Un estudio futuro podría concentrarse específicamente en cómo se configuran, o no, esas trayectorias de carrera, un foco que la presente investigación identificó como una brecha, pero que no desarrolló en profundidad.

Una tercera línea podría examinar la relación entre el aporte cultural del ERG y los indicadores concretos de inclusión. Esta línea retoma de manera directa la pregunta que las conclusiones dejan abierta. El resultado más consistente de este trabajo es que el ERG logró instalar la discapacidad como un tema que puede discutirse abiertamente. A partir de ese resultado, una investigación futura podría indagar si ese cambio en la conversación se traduce en indicadores observables, como la tasa de declaración de la condición o la frecuencia de solicitudes de ajustes razonables, y en qué medida el clima cultural incide sobre esas decisiones. Un diseño que incorpore a actores no relevados en este estudio, como el liderazgo senior y la línea de management, permitiría además examinar si la visibilidad cultural alcanzada convive con una menor urgencia por modificar los procesos formales.

Una cuarta línea podría indagar los determinantes de la decisión de declarar la discapacidad en el ámbito laboral. El corpus mostró que la no declaración protege a la persona del sesgo, pero a la vez la vuelve invisible para los procesos formales de la organización. Este trabajo identificó esa tensión como un elemento central de la experiencia relevada, aunque no la abordó de manera focalizada. Una investigación futura podría concentrarse en los factores que inciden sobre esa decisión, un problema que emergió con claridad a partir de los resultados obtenidos.

5. Aporte final y síntesis

A partir de la pregunta por la contribución del ERG de discapacidad y de la gestión de recursos humanos a la accesibilidad, el desarrollo profesional y la inclusión, esta investigación se propuso describir las percepciones de tres grupos de actores clave dentro de una firma multinacional de consultoría con operaciones en Argentina. El estudio relevó las voces de treinta y nueve participantes, distribuidos en catorce personas con discapacidad declarada, diecisiete miembros del ERG y ocho referentes de Recursos Humanos, y analizó su convergencia y divergencia mediante un análisis temático, según la propuesta de Braun y Clarke,

complementado con la categorización por frecuencias de la Consensual Qualitative Research, de Juan y sus colaboradores. El procesamiento del corpus produjo treinta y ocho códigos consolidados, organizados en seis temas y clasificados en una categoría típica, treinta y cinco variantes y dos atípicas.

Los resultados indican que el ERG contribuye de manera reconocida a la dimensión cultural de la inclusión, que la gestión de recursos humanos es percibida como un actor necesario pero reactivo, y que el vínculo entre ambos, aunque valorado, opera de manera informal y sin coordinación estructural. La accesibilidad se resuelve caso a caso, mediante acuerdos individuales que dejan el entorno sin modificar, y el desarrollo profesional aparece como el ámbito con mayor margen de intervención pendiente. Estos resultados dialogan con la literatura revisada en los antecedentes y la especifican para un caso concreto. Los estudios sobre grupos de recursos para empleados, como el de Schlachter, Rolf y Welbourne (2024), habían mostrado el valor multifacético de estos grupos y su capacidad de aportar tanto a sus miembros como a la organización. El caso estudiado confirma ese valor, pero describe que, sin un respaldo institucional que lo acompañe, ese aporte tiende a concentrarse en el plano cultural y encuentra un techo a la hora de incidir en los procesos formales.

Se considera que los resultados y las conclusiones de este trabajo pueden constituir un aporte profesional diferencial, en tanto ofrecen una descripción situada de un fenómeno poco explorado en el contexto local, esto es, la relación entre un grupo de recursos para empleados orientado a la discapacidad y la función de recursos humanos. La lectura conjunta de los resultados con el marco teórico permite formular la idea que ordena el trabajo: el ERG demuestra ser capaz de transformar la conversación sobre la discapacidad, pero la traducción de esa conciencia cultural en procesos formales sostenibles depende de un vínculo con Recursos Humanos que, en el caso estudiado, todavía no se ha formalizado.

Aunque los resultados se circunscriben a un caso único y no son generalizables, el patrón que describen no parece una particularidad exclusiva de esta organización, sino una configuración posible en empresas multinacionales que incorporan la gestión de la diversidad a través de grupos de afinidad. Lo que esta investigación permite generalizar no son sus datos, sino la pregunta, esto es, en qué medida las organizaciones que declaran incluir a través de sus ERG acompañan esa conversación cultural con una transformación efectiva de sus estructuras. Para otras organizaciones que cuenten con grupos similares, este trabajo puede oficiar de punto de partida para pensar cómo fortalecer ese vínculo y cómo evitar que el valor cultural que un ERG es capaz de generar quede detenido en el umbral de las estructuras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., y Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135-158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., y Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). McGraw-Hill.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler.
- Dong, S., Hespe, P., y Monagas, J. (2022). Requesting workplace adaptation among individuals with mobility disabilities: A qualitative investigation on barriers and facilitators. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 53(3), 193-209. <https://doi.org/10.1891/JARC-D-21-00005>
- Fabian, E. S. (2009). Supported employment and the quality of work experience among young adults with psychiatric disabilities. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 33(1), 67-69. <https://doi.org/10.2975/33.1.2009.67.69>
- Friedman, R. A., y Holtom, B. (2002). The effects of network groups on minority employee turnover intentions. *Human Resource Management*, 41(4), 405-421. <https://doi.org/10.1002/hrm.10051>
- Hagner, D., Dague, B., y Phillips, K. (2015). *Including employees with disabilities in workplace cultures: Strategies and barriers*. *Exceptional Children*, 58(4). <https://doi.org/10.1177/0034355214544750>
- Hill, C. E., Knox, S., Thompson, B. J., Williams, E. N., Hess, S. A., y Ladany, N. (2005). Consensual qualitative research: An update. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 196-205. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.196>

- Jansen, H. (2010). The logic of qualitative survey research and its position in the field of social research methods. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(2), Art. 11.
<https://doi.org/10.17169/fqs-11.2.1450>
- Juan, S., Gómez Penedo, J. M., Etchebarne, I., y Roussos, A. J. (2011). Análisis Cualitativo Consensual (CQR): una técnica para el análisis de datos en investigación cualitativa. *Anuario de Investigaciones*, 18, 45-53.
- Kaplan, M. (2006). How to connect ERG goals with corporate strategy. *Diversity Factor*, 14(2), 1-8.
- Keil, M., Badrudin, A., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A., y Von Unruh, K. (2007). *Manual de formación en gestión de la diversidad*. International Society for Diversity Management, Unión Europea.
- Lincoln, Y. S., y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Mace, R. L. (1985). Universal design: Barrier free environments for everyone. *Designers West*, 33(1), 147-152.
- McKinney, E. L., y Swartz, L. (2019). Employment integration barriers: Experiences of people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2298-2320. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579749>
- Mejía Valencia, N., y Pérez Uribe, M. (2020). *Inclusión laboral: factores de éxito en la incorporación de personas con discapacidad*. Caso EPM, Colombia [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.
- Ojeda, H. (2012). *Vigilar y diferenciar: La planificación del talento en las burocracias corporativas o de cómo se constituyen las elites en el mundo del trabajo*. Granica.
- Oliver, M. (1983). *Social work with disabled people*. Macmillan.
- Oliver, M. (1990). *The politics of disablement*. Macmillan.
- Oliver, M. (1996). *Understanding disability: From theory to practice*. Macmillan.
- Organización estudiada. (s.f.). Sitio web corporativo. [Fuente institucional reservada].
- Organización Mundial de la Salud. (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF)*. OMS.

- Organización de las Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. ONU.
- Palacios, A. (2008). *El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. CERMI.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schlachter, S., Rolf, S., y Welbourne, T. M. (2024). Dynamics of employee resource groups: Leader experiences driving mutual benefits for employees and employers. *Compensation and Benefits Review*, 56(3), 119-137.
<https://doi.org/10.1177/08863687231192179>
- Szymanski, E. M., y Hershenson, D. B. (2005). *An ecological approach to vocational behavior and career development of people with disabilities*. En E. M. Szymanski y R. M. Parker (Eds.), *Work and disability: Issues and strategies in career development and job placement* (2nd ed., pp. 3-45). PRO-ED.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Welbourne, T. M., y McLaughlin, L. L. (2013). Making the business case for employee resource groups. *Employment Relations Today*, 40(2), 35-44. <https://doi.org/10.1002/ert.21400>
- World Wide Web Consortium. (2018). *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1*. W3C.
<https://www.w3.org/TR/WCAG21/>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.

ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento informado

Esta investigación forma parte de la tesina de grado de Juan Skrilec para la Licenciatura en Gestión del Capital Humano de la Universidad de Belgrano, bajo la dirección de la tutora Lara Fernández. Su propósito es analizar la percepción de actores clave sobre la contribución del Employee Resource Group de discapacidad y de Recursos Humanos a la accesibilidad, el desarrollo profesional y la inclusión dentro de la organización.

Tu participación consiste en responder un cuestionario cualitativo de preguntas abiertas, con una duración estimada de quince minutos. La participación es voluntaria y podés interrumpirla en cualquier momento sin necesidad de justificación.

Las respuestas son anónimas. No se registra información que permita identificar inequívocamente al participante. Los datos solicitados tienen fines exclusivamente descriptivos y no se cruzan con las respuestas de manera que permitan identificarte. No se solicitan datos sensibles sobre tipo o diagnóstico de discapacidad.

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos, en el marco de la tesina y su eventual defensa. Los resultados se presentarán de manera agregada, sin referencias identificatorias a personas ni a la organización estudiada, que también se mantiene anonimizada en el texto final. La base de datos no se compartirá con terceros ni con la propia organización.

Al continuar con el cuestionario confirmás que:

- Leíste y comprendiste la información anterior.
- Participás de manera voluntaria.
- Autorizás el uso académico de tus respuestas en las condiciones descriptas.

Ante cualquier consulta podés escribir a mi dirección de mail.

Anexo 2. Cuestionario cualitativo de preguntas abiertas

El instrumento adopta una estructura común a los tres grupos de actores, con preguntas equivalentes formuladas desde el ángulo de cada rol. Las preguntas son compuestas, abiertas y no inductoras de respuesta. En caso de que una persona reúna más de una condición, responde la versión correspondiente al rol desde el cual fue convocada.

1. Apertura común a los tres grupos

El cuestionario abre con una presentación breve del estudio, una aclaración de confidencialidad y uso académico de la información, y un consentimiento explícito de participación. Las respuestas son anónimas. Tiempo estimado: quince minutos. A continuación se solicitan los siguientes datos contextuales mínimos:

- País o región de trabajo.
- Área o función dentro de la organización.
- Antigüedad aproximada en la organización.
- Identificación del grupo de pertenencia: persona con discapacidad, miembro del ERG o referente de Recursos Humanos.

No se solicitan datos sensibles sobre tipo o diagnóstico de discapacidad.

2. Personas con discapacidad declarada

1. ¿Cómo describirías tu experiencia de accesibilidad dentro de la organización? ¿Necesitaste ajustes o adaptaciones para desarrollar tu trabajo y, si fue así, cómo se gestionaron?
2. ¿Qué papel tuvieron Recursos Humanos y el ERG de discapacidad frente a tus necesidades de accesibilidad? ¿Encontraste una respuesta coordinada o fueron gestiones más independientes entre sí?
3. ¿Cómo describirías tu trayectoria de desarrollo profesional en la organización? ¿Sentís que tu condición incidió de algún modo en tus oportunidades de visibilidad, crecimiento o acceso a programas de desarrollo?
4. ¿Qué rol tuvieron Recursos Humanos y el ERG de discapacidad en tu desarrollo profesional, si tuvieron alguno? ¿Qué oportunidades o barreras identificás hoy en ese plano?

5. ¿Cómo describirías el nivel de inclusión que experimentarías en la vida cotidiana de la organización? ¿Hay situaciones concretas que te hagan sentir más o menos incluido o incluida?
6. ¿Qué papel atribuí a Recursos Humanos y al ERG de discapacidad en la construcción de esa inclusión? ¿Percibís que operan en la misma dirección en ese sentido?
7. Si pudieras describir cómo se relacionan el ERG de discapacidad y Recursos Humanos dentro de la organización, ¿cómo lo harías? ¿Qué cambios considerarías prioritarios para mejorar la inclusión?
8. ¿Hay algo más que consideres importante agregar sobre el papel del ERG de discapacidad y de Recursos Humanos en accesibilidad, desarrollo profesional o inclusión dentro de la organización?

3. Miembros activos del ERG de discapacidad

1. ¿Cómo describirías el propósito del ERG dentro de la organización y qué tipo de necesidades aparecen con más frecuencia entre sus miembros? ¿Podrías mencionar iniciativas concretas vinculadas con accesibilidad?
2. ¿Cómo describirías el vínculo entre el ERG y Recursos Humanos en materia de accesibilidad y ajustes razonables? ¿Qué facilitadores y qué límites encontrás en esa relación?
3. ¿Qué oportunidades y barreras de desarrollo profesional observás para las personas con discapacidad en la organización? ¿El ERG cumple algún papel en visibilizar esas cuestiones o en generar oportunidades?
4. ¿Qué rol observás en Recursos Humanos respecto del desarrollo profesional de personas con discapacidad? ¿Hay puntos de encuentro con la agenda del ERG en ese plano?
5. ¿Cómo describirías la cultura de inclusión de la organización en relación con discapacidad? ¿En qué medida el ERG incide en esa cultura?
6. ¿Qué tensiones encontrás entre las necesidades de los miembros del ERG y las prioridades institucionales? ¿Cómo se resuelven habitualmente?
7. ¿Cómo describirías el vínculo entre el ERG y Recursos Humanos en términos generales? ¿Qué cambios considerarías más importantes para fortalecer la inclusión desde ambos espacios?

8. ¿Hay algo más que consideres importante agregar sobre el papel del ERG de discapacidad y de Recursos Humanos en accesibilidad, desarrollo profesional o inclusión dentro de la organización?

4. Referentes de Recursos Humanos con incidencia en inclusión

1. ¿Cómo describirías el papel de Recursos Humanos en relación con la inclusión de personas con discapacidad? ¿Qué responsabilidades o acciones concretas recaen en tu función respecto de este tema?

2. ¿Cómo se abordan los temas de accesibilidad y ajustes razonables desde Recursos Humanos? ¿Qué facilitadores y qué límites identificás hoy en ese eje, y qué papel observás en el ERG de discapacidad en ese plano?

3. ¿Cómo se aborda el desarrollo profesional de personas con discapacidad dentro de la organización? ¿Qué desafíos aparecen para acompañar trayectorias, visibilidad y oportunidades de crecimiento?

4. ¿Qué contribución observás por parte del ERG en materia de desarrollo profesional? ¿Hay puntos de encuentro con la gestión de Recursos Humanos en ese eje?

5. ¿Cómo describirías la cultura de inclusión de la organización en relación con discapacidad? ¿Qué vínculo percibís entre la política institucional y la experiencia cotidiana en las distintas geografías?

6. ¿Cómo describirías el vínculo entre Recursos Humanos y el ERG de discapacidad en la construcción de inclusión? ¿Qué aspectos considerás prioritarios para fortalecer esa relación?

7. Si tuvieras que describir cómo opera en la práctica la relación entre Recursos Humanos y el ERG de discapacidad, ¿cómo lo harías? ¿Qué cambios considerás necesarios para que esa relación sea más efectiva en términos de inclusión?

8. ¿Hay algo más que consideres importante agregar sobre el papel del ERG de discapacidad y de Recursos Humanos en accesibilidad, desarrollo profesional o inclusión dentro de la organización?