

NEURO- DIVERSIDAD EN EL ÁMBITO LABORAL

PARA RECLUTADORES

“La neurodiversidad abraza la idea de que no
existe una forma correcta de pensar”

Judy Singer

Disney
Opportunity
& Inclusion

Guías de neurodivergencias elaboradas por el Lic. Matías Cadaveira,
Psicólogo (UBA, MN 40.967), especialista en Autismo y Convivencia.



ÍNDICE

♥ Innovación como ventaja competitiva	01
♥ Desafíos del reclutamiento tradicional para personas neurodivergentes	01
♥ Prácticas de contratación neurodivergentes	03
♥ Ajustes en las entrevistas y retroalimentación	05
♥ Gestión de ofertas y onboarding	06
♥ Dar feedbacks	07

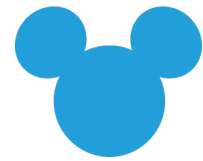




INNOVACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA.

En un mundo marcado por la incertidumbre, la capacidad de pensar distinto puede convertirse en nuestra mayor ventaja. Muchas personas neurodivergentes tienen ese talento natural: una perspectiva única. Formas distintas para procesar la información y los estímulos sensoriales, lo cual los hace más sensibles pero también más predispuestos utilizando mayormente el pensamiento lateral, la creatividad disruptiva y la capacidad de hiperfoco, empleando una búsqueda de conexiones y respuestas originales, no tan esperadas pero siempre bienvenidas.

Desafíos del reclutamiento tradicional para personas neurodivergentes



Los procesos tradicionales no están adaptados ni contemplan amigablemente a las personas neurodivergentes, lo que excluye a muchas personas y a sus múltiples talentos (diversos y valiosos), debido a la falta de ajustes durante las entrevistas y evaluaciones en una cultura laboral que aún sigue siendo en su mayoría excluyente y no inclusiva, teniendo al 80% de la población adulta autista desempleada ¹.

Es necesario ofrecer apoyo desde la fase de solicitud hasta la incorporación para crear un proceso inclusivo y accesible, y realizar el seguimiento y efectividad de los apoyos durante toda la estadía laboral del empleado neurodivergente.

1. <https://autismored.org/>

Sin ánimos de etiquetar a ninguna persona, es menester señalar algunas señales observables no diagnósticas que podrían orientar al equipo de reclutamiento a realizar ajustes razonables durante todo el proceso de selección:

Durante las entrevistas: La persona podría comunicarse competentemente, pero de forma atípica, con un tono de voz monocorde, contacto visual inusual, dificultad para responder preguntas muy abiertas (“hablanos de vos”, por ejemplo), necesidad de mayor tiempo para procesar y responder preguntas (ideal enviar preguntas con antelación), dar respuestas muy literales o, por el contrario, con mucho detalle “yéndose por las ramas”, pudiendo presentar además desafíos con preguntas hipotéticas sociales. También podría ser esperable encontrarse con menor uso de lenguaje no verbal con cierta dificultad para “venderse” o destacar logros o talentos personales. Por último, algunas personas neurodivergentes presentan incomodidad ante cambios imprevistos de agenda.

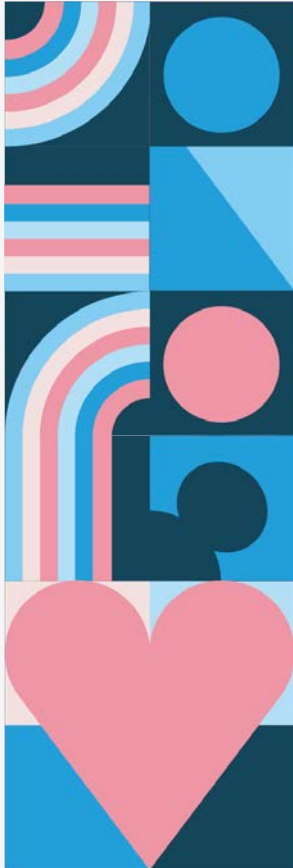
En pruebas, técnicas o evaluaciones:

Se puede esperar una precisión alta, pero con cierta lentitud o con errores evitables cuando se encuentran bajo la presión del tiempo (flexibilidad tiempos), con variabilidad atencional o dificultad para sintetizar información en tiempo real. En ocasiones, la ansiedad puede tener rasgos visibles cuando los límites son muy estrictos (evaluar calidad más que velocidad) y los tratos no son los adecuados. Por otro lado, muchas personas neurodivergentes, presentan perfiles sensoriales diversos también pudiendo distraerse cuando el ruido, la luz o los olores del espacio fueran intensos (ofrecer espacios tranquilos, sala silenciosa o modalidad virtual, iluminación neutra, permitir auriculares, etc).

En dinámicas grupales: La participación social de personas neurodivergentes podría ser desigual pero sustantiva, con intervenciones breves pero MUY relevantes, con cierta preferencia por observar antes de intervenir y pudiendo presentar dificultades para interrumpir, tomar la palabra, o en ocasiones, para resumir alguna idea.



Más que detectar “quién podría ser neurodivergente”, es más eficaz adoptar principios de diseño universal del proceso de selección, por ejemplo:



✓ **Ofrecer preguntas anticipadas a todos los candidatos.**

✓ **Permitir formatos de respuesta alternativos (oral, escrito, práctico).**

✓ **Valorar evidencia objetiva de competencias.**

✓ **Separar desempeño social de desempeño técnico cuando el rol no sea eminentemente relacional.**

✓ **Incluir en la invitación algo como:**

“Si necesitas algún ajuste para participar en el proceso, indícalo con confianza”.

A. Prácticas de contratación neurodivergentes

♥ **Descripción de los puestos:** Utilizar lenguaje claro, consignas directas y evitar lenguaje ambiguo (por ejemplo, “flexibilidad” o “trabajo en equipo”) o recursos innecesarios que puedan excluir (tales como “excelentes habilidades sociales”).

♥ **Fomentar la autodeclaración de la neurodivergencia de forma segura:** crear un entorno seguro y amigable con las neurodivergencias donde la persona pueda compartir su condición de vida sin temor al rechazo o a la discriminación. De todos modos, habrá que contemplar que no muchas personas se sentirán seguras compartiendo sus diagnósticos o condiciones de vida.

- ♥ **Protecciones clave de la Ley 26.657:** Si bien se busca que las personas neurodivergentes se sientan cómodas durante todo el proceso de reclutamiento, es importante recordar que el diagnóstico de salud mental es información privada. En Argentina, este tipo de datos está protegido tanto por la Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657, que garantiza el derecho a la confidencialidad y a la no discriminación, como por la Ley de Protección de Datos Personales N° 25.326, que considera los datos de salud como datos sensibles, sujetos a especial protección. Por lo tanto, el diagnóstico de salud mental constituye información personal y confidencial.
- ♥ **Algunas pautas e indicadores que ayudarán a los reclutadores a hacer sentir más cómodas a las personas con posibles perfiles neurodivergentes, (especialmente cuando no lo hayan explicitado ni autodeclarado):** Nunca con el fin de etiquetar ni diagnosticar, sino de detectar aspectos que permitan ajustar la forma de comunicación o el desarrollo de la entrevista, nos aseguraremos que la persona se encuentre cómoda (observando su comunicación no verbal sobre todas las cosas), le preguntaremos si precisa algo en particular o la invitaremos a utilizar fidgets de la compañía o sus propios elementos sensoriales. Ideal dar libertad de movimiento seguro o habilitar el permiso para caminar o pararse si lo necesita. También podemos preguntarle sobre la iluminación y los ruidos y si se siente cómodo con eso, si precisa tomar o comer algo, o realizar algún comportamiento que pueda tranquilizarlo en caso de manifestar ansiedad, ideal proponer pausas y que el paso a paso de la entrevista sea visualizado previamente a la misma, al igual que enviar videos de presentación y fotos del lugar, para asegurarle al futuro empleado neurodivergente una experiencia más justa y accesible.
- ♥ **Ofrecer procesos de selección accesibles:** permitiendo entrevistas adaptadas (por ejemplo, escritas o con más tiempo o dividirla por días para que la persona pueda entrar en confianza con el entrevistador y el entorno laboral).
- ♥ **Capacitar al equipo de Recursos Humanos:** Formar en neurodiversidad y apoyos en entornos laborales a todo el cuerpo de empleados, para evitar sesgos inconscientes durante el proceso de selección.



<https://excelsium.institutogironzi.com/>

<https://empleos.amia.org.ar/>

<https://www.incluyeme.com.ar/>

<https://www.adeei.org.ar/%C3%A1reas/%C3%A1rea-laboral>

<https://ligaasperger7.org.ar/>

<http://asperger.org.ar/>

Contactarse con Mati Cadaveira

<https://formacionesbrincar.org.ar/cursos/neurodiversidad-yempleo/>

<https://www.panaacea.org/?p=empleo#empresas>

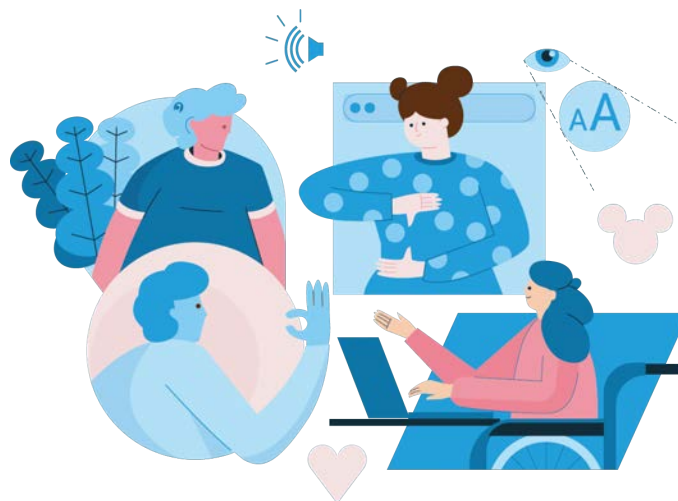
- ♥ **Proceso de aplicación:** Incluir información sobre los ajustes razonables y aquellos apoyos disponibles para facilitar la postulación y asegurar que el proceso sea accesible para la persona neurodivergente.
- ♥ **Preevaluación y entrevistas:** Asegurarse de que los postulantes reciban instrucciones claras, el proceso no esté cargado de estímulos sensoriales, y se les dé tiempo adicional que necesitan.
- ♥ **Entrevistas verdaderamente inclusivas:** Evitar preguntas ambiguas y dar la posibilidad de respuestas por escrito, garantizando un ritmo cómodo y adaptado al postulante. No exigir contacto visual, mucho menos si la persona declaró niveles altos de ansiedad bajo situaciones de entrevistas o evaluación.

B. Ajustes en las entrevistas y retroalimentación

- ✓ Proveer un entorno accesible durante las entrevistas: luz adecuada, espacio tranquilo, y ajustes personalizados acordados previamente.
- ✓ Promover mentores o referentes: designando asistentes personales u otros empleados que funcionen de apoyo durante la incorporación y adaptación a la cultura organizacional.
- ✓ Evaluar por habilidades reales: priorizando las competencias técnicas y funcionales de la persona neurodivergente por sobre la forma en que se comunican o socializan.
- ✓ Evaluación centrada en competencias: observando la capacidad de resolver tareas reales para el puesto a ocupar no la forma de comunicar, los tics o comportamientos repetitivos (si presenta alguno durante las entrevistas), ni la manera en que se desplaza.
- ✓ Contar con más de un punto de vista, o incluso incluir preferentemente personas con discapacidad en el proceso, reduce los sesgos.
- ✓ Ofrecer retroalimentación constructiva y reconocimiento de fortalezas durante todo el proceso de selección.
- ✓ Fomentar una cultura inclusiva más allá del ingreso: El trabajo del reclutador no termina en la contratación de un nuevo empleado, en este caso, neurodivergente.
- ✓ Asegurarse de que el entorno laboral sea accesible y que haya apoyos adecuados durante todo el proceso, también es clave.

C. Gestión de ofertas y onboarding (ingreso al trabajo)

- ✓ Definir claramente los plazos y el proceso de onboarding, asegurándose de que el nuevo empleado tenga acceso a toda la información, con los apoyos necesarios y un espacio de trabajo amigable y adaptado a sus necesidades.
- ✓ Asegurar accesibilidad: espacio físico, plataformas digitales, horarios y materiales comprensibles. Consultá siempre con la persona.
- ✓ Brindar materiales de capacitación accesibles en diversos formatos (visual, textual, auditivo) para adaptarse a las diferentes preferencias de los empleados neurodivergentes.
- ✓ Equipo sensibilizado: A toda la información previamente brindada a los equipos, se le sumará una nueva inducción sobre inclusión, lenguaje respetuoso, trato adecuado y apoyos naturales al equipo más próximo que vaya a compartir el día a día con la persona neurodivergente contratada.
- ✓ Ofrecer ajustes razonables desde el inicio: que las capacitaciones tengan la posibilidad de ser extendidas (optativas para el resto de los equipos no implicados directamente), aumentar la cantidad de mentorías internas para brindar cada vez más herramientas específicas que permiten mejorar los procesos y los desempeños de todos los involucrados, mostrando mayor flexibilidad, para así identificar cada vez más rápido posibles barreras u obstáculos en el proceso de inclusión.





D. Dar feedbacks

En caso de no ingresar o si hay que realizar ajustes en algún trabajo realizado. El feedback a un empleado o candidato neurodivergente debe ser claro, directo y basado en conductas observables, evitando ambigüedades o juicios sobre la personalidad.

- ✓ En caso de no quedar seleccionado/a, es importante explicar con transparencia qué competencias específicas inclinaron la decisión, diferenciando desempeño técnico de habilidades relacionales cuando estas sean críticas para el rol (por ejemplo, experiencia previa en atención constante al público o manejo de múltiples estímulos en simultáneo).
- ✓ Conviene evitar expresiones como “no hubo ‘match’ o coincidencia con la cultura institucional” y, en cambio, describir criterios concretos que permitan aprendizaje y transferencia a futuros procesos.
- ✓ Cuando el feedback sea para ajustar desempeño laboral, se recomienda describir la situación observable, explicar su impacto en el equipo o en la experiencia del usuario, y detallar la expectativa concreta que se requiere del empleado a futuro.
- ✓ Es útil acompañar la experiencia con apoyos claros, como instrucciones por escrito, ejemplos modelo, gráficos con colores, o una estructuración más explícita de prioridades o acuerdos definidos sobre tiempos de respuesta.
- ✓ La idea no es suavizar el mensaje sino ser empáticos, haciendo del mensaje algo claro, predecible, estructurado y útil para la persona neurodivergente, generando además un espacio seguro para que la persona pueda expresar si necesita su sentir, pedir algún ajuste razonable que necesite o que le permita cumplir con las expectativas de esta parte del proceso, pudiendo el reclutador también estar tranquilo, seguro, sin asumir diagnósticos ni etiquetar estilos de funcionamiento diferentes.

La inclusión laboral de personas neurodivergentes, con algún tipo de discapacidad, o autistas, no es un gesto de buena voluntad ni debería ser una acción aislada para “ser buenos” con la diversidad; sino una decisión estratégica que mejore la calidad de vida de un sector humano de la sociedad que fue, históricamente, destrutado, aislado, no incluido u olvidado.

La convivencia con personas neurodivergentes nos permite aprender otras formas diversas de realizar lo mismo, descubrir talentos, ampliar perspectivas y fortalecer la cultura organizacional. Incluir de verdad implica revisar procesos, ajustar expectativas implícitas y evaluar el desempeño con criterios claros y pertinentes a cada rol, y no a un único estilo social dominante.