

NEURO- DIVERSIDAD EN EL ÁMBITO LABORAL

PARA LÍDERES DE
EQUIPOS QUE
CONTRATAN

Disney
Opportunity
& Inclusion

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



ÍNDICE

- ♥ Beneficios estratégicos de incluir personas neurodivergentes 01
- ♥ Fortalezas y capacidades de los candidatos neurodivergentes 02
- ♥ Marco legal y responsabilidad social 03
- ♥ Diseño e implementación de ajustes y apoyos en el lugar de trabajo 03
- ♥ Creación de equipos diversos y resilientes 07
- ♥ ¿Cómo apoyo desde mi lugar de líder a la formación y mantenimiento de equipos neurodiversos? 09



BENEFICIOS ESTRATÉGICOS DE INCLUIR PERSONAS NEURODIVERGENTES.

La inclusión de personas neurodivergentes no solo es un cumplimiento legal, social y ético, sino también una estrategia empresarial inteligente, ya que aporta beneficios estratégicos desde una mirada corporativa. Algunos son:

Innovación y pensamiento alternativo

Las mentes neurodivergentes suelen arribar a resoluciones creativas al abordar los problemas de formas no convencionales. Esto impulsaría la innovación en productos, campañas, procesos y servicios.

Diversidad cognitiva

Todos los equipos que son diversos cognitivamente suelen tomar mejores decisiones, sin que se instalen sesgos condicionantes, para así resolver los problemas más eficazmente y se adaptan mejor al cambio.

Clima laboral más empático

Implementar buenas prácticas inclusivas eleva la conciencia, fomentando la empatía y la colaboración entre equipos.



Cumplimiento de normativas y RSE

La incorporación de empleados neurodivergentes a la compañía contribuye al cumplimiento de leyes y normativas sobre inclusión laboral y permite participar en programas de responsabilidad social empresarial (RSE).

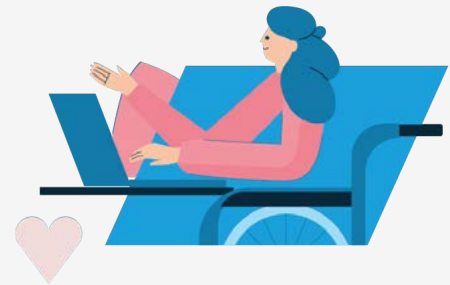
Mejora la imagen institucional

Cumplimiento de normativas y RSE mejora siempre la reputación, a la par de seguir atrayendo talentos diversos, inversores y clientes socialmente responsables.

Sumar empleados neurodivergentes puede fortalecer los equipos, contribuir al rendimiento organizacional y posicionar a la empresa como innovadora e inclusiva, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Identificar fortalezas, ofrecer apoyos adecuados y eliminar barreras —en línea con el principio de ajustes razonables— no solo beneficia a quienes ingresan, sino al conjunto de la organización.

Muchas personas neurodivergentes pueden destacarse en áreas específicas en las que sean verdaderos especialistas, por ejemplo, en tecnología, finanzas o control de calidad, gracias a su atención al detalle y capacidad de hiperfoco.

Fortalezas y capacidades de los candidatos neurodivergentes



¿Qué tienen en común Steve Jobs, Isaac Newton, Tim Burton, Nikola Tesla o Bill Gates? Todos ellos son personas neurodivergentes. Por eso empresas como Microsoft, Google, Lego o JP Morgan cuentan con programas de neuro inclusión.

- ✓ Muchas personas neurodivergentes poseen altas capacidades cognitivas, pudiendo presentar habilidades sobresalientes como pensamiento sistemático, resolución de problemas de manera innovadora y atención al detalle, o incluso talentos especiales.
- ✓ Son personas con una capacidad extraordinaria de pensar out of the box, con una enorme creatividad y pensamiento multitenfoque.
- ✓ Alta energía, entusiasmo con fuerte ética de trabajo y apego a las normas.
- ✓ Atención al detalle y rápida detección de errores.
- ✓ Interés profundo en temas específicos (expertise).
- ✓ Muy buena memoria visual.

Marco legal y responsabilidad social

En Argentina, las personas con condiciones del neurodesarrollo o características neurodivergentes pueden ser consideradas dentro del concepto de discapacidad cuando, en interacción con barreras sociales, ven limitada su participación plena. Este enfoque responde al modelo social de la discapacidad establecido por la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que tiene jerarquía constitucional en el país a partir de la Ley 27.044.

La Convención, especialmente en su artículo 27, reconoce el derecho al trabajo en igualdad de condiciones y obliga al Estado a promover entornos laborales inclusivos, incluyendo la adopción de ajustes razonables. Este marco se complementa en Argentina con la Ley 22.431, que impulsa la integración social y laboral de las personas con discapacidad, usualmente acreditada mediante el Certificado Único de Discapacidad (CUD).

Aunque la legislación no regula específicamente la neurodivergencia como categoría legal, sí establece principios de igualdad y no discriminación reforzados por otras normas, como la Ley 26.378. En este contexto, las empresas pueden fomentar la inclusión mediante ajustes razonables, políticas internas y capacitación, contribuyendo a crear entornos laborales más accesibles y equitativos.

Diseño e implementación de ajustes y apoyos en el lugar de trabajo

Los gerentes deben asegurarse de que se realicen aquellos ajustes razonables, tales como entornos de trabajo tranquilos, con un orden pautado, pero con horarios flexibles y herramientas específicas para facilitar el desempeño.

Las mentorías y el acompañamiento durante todo el proceso son clave para apoyar la inclusión exitosa de empleados neurodivergentes.

Algunos posibles ajustes para realizar en los entornos laborales son:

- ✓ Implementar sistemas de anticipación con objetivos delineados y cronograma visualmente pautado.
- ✓ Flexibilización horaria: permitir horarios adaptados, pausas programadas o recreos sensoriales suelen ser utilizados como apoyos o estrategias para gestionar la energía y reducir el estrés.
- ✓ Espacios de trabajo tranquilos: ofrecer entornos con baja estimulación sensorial (disminuir ruido, luces fuertes y evitar interrupciones).

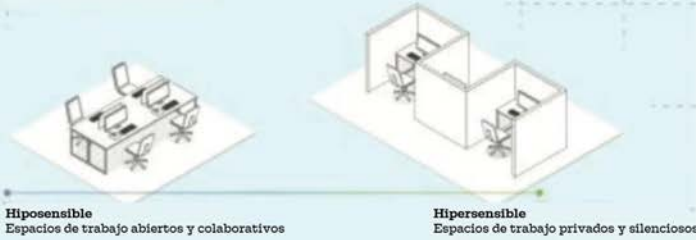
- ✓ **Instrucciones claras y estructuradas:** utilizar lenguaje concreto, sin simbolismos ni metáforas, dividiendo la tarea por pasos (si así fuera necesario) y confirmar la verdadera comprensión de la actividad laboral.
- ✓ **Canales de comunicación alternativos:** utilizando aquellos canales (mails, por ejemplo) o formas de comunicación (escrita sobre oral), donde la persona neurodivergente se sienta más cómoda o segura emocionalmente.
- ✓ **Tiempo extra de adaptación:** dar más tiempo en tareas nuevas o durante el onboarding.
- ✓ Capacitación a equipos.
- ✓ **Zonificación sensorial:** diseñar espacios y señalética adecuados para diferenciar los entornos libres de estímulos fuertes (zonas tranquilas/ silenciosas) versus las zonas de interacción (más bulliciosas).
- ✓ Iluminación regulable y controlada.
- ✓ **Señalética clara y mapas accesibles:** uso de gráficos, cronogramas, pictogramas, como rutas simples para la orientación.
- ✓ **Privacidad ajustable:** que la persona neurodivergente pueda elegir cuando estar sola o con otros. Incluir mobiliario acústico y apoyos sensoriales.
- ✓ **Contar con más de un punto de vista:** contar con la participación de usuarios neurodivergentes en el diseño de apoyos para evaluar en primera persona no sólo la necesidad sino la calidad del apoyo que se ofrecerá.
- ✓ **Monitoreo de impacto:** evaluación posterior (cuestionarios, entrevistas) para medir la calidad de los ajustes, proponer mejoras en el uso, para seguir buscando siempre el mejor bienestar posible de todos los empleados, en convivencia con la neurodiversidad.



Algunos ejemplos visuales:



Umbral sensorial



Las reacciones a los sonidos, la luz, el color o los patrones pueden variar de una persona a otra. Las personas neurodivergentes tienden a experimentar reacciones más intensas frente a estos factores ambientales, ya sea siendo hipersensibles, hiposensibles o una combinación de ambos. Crea entornos donde las personas puedan acercarse de forma natural a los tipos de espacios que mejor se adapten a sus necesidades de la manera más fluida posible.

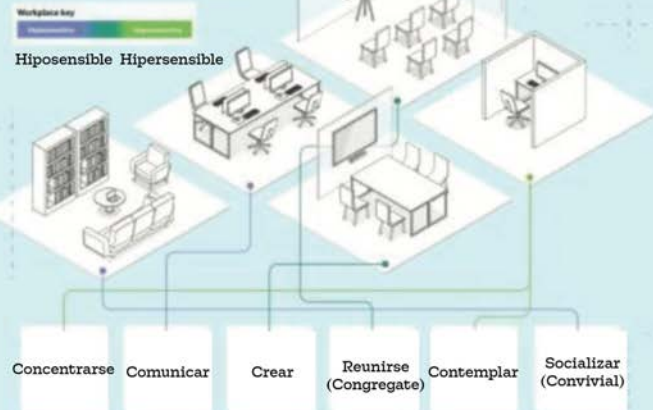
Secuenciación espacial y zonificación sensorial



Comprender los elementos de un espacio, cómo están organizados y cómo fluye el movimiento dentro y fuera de él es clave para que todo funcione en conjunto. Realizar una evaluación de secuenciación espacial para confirmar el plan del lugar de trabajo permite al equipo encontrar la configuración adecuada, en el entorno correcto, con los niveles apropiados de acústica, iluminación y energía para su desempeño funcional. Considera ubicar espacios silenciosos en un extremo con colores más neutros. Los espacios intermedios pueden incluir áreas de encuentro más comunitarias que utilicen una gama más amplia de colores.

Comprender las modalidades de trabajo

Leyenda del espacio de trabajo



Las modalidades de trabajo son las diferentes formas en que el trabajo puede realizarse. Architecture firm HOK categoriza cada tipo de modalidad con las 6 "C" mencionadas arriba. En un contexto de mayor sensibilidad hacia nuestros entornos y el conocimiento de cómo estos impactan a las personas, es necesario abordar cómo se procesa la estimulación sensorial en configuraciones hiper e hipo para las 6 modalidades de trabajo siempre que sea posible. Crear espacios que puedan adaptarse a todas las modalidades.

Paletas de color para la estimulación sensorial



Las paletas de colores pueden ayudar tanto a personas hipersensibles como hiposensibles, ya sea reduciendo o intensificando el estímulo. Los colores más neutros y apagados funcionan mejor para quienes son hipersensibles, mientras que las personas hiposensibles responden mejor a colores brillantes y estimulantes. Construye un espacio que pueda adaptarse a ambos.

En los entornos laborales inclusivos, el enfoque más extendido combina el diseño universal con la implementación de ajustes individualizados según las necesidades de cada persona, en lugar de recurrir a categorizaciones visibles basadas en niveles de apoyo. Por ello, en el ámbito del trabajo —especialmente en el marco de los ajustes razonables— no se recomienda identificar o etiquetar dichos niveles mediante códigos visibles, ya que esto puede derivar en estigmatización o en una exposición innecesaria de la persona.

Esto último se encuentra alineado con principios de inclusión promovidos por organismos como la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud en relación con discapacidad y entornos accesibles.

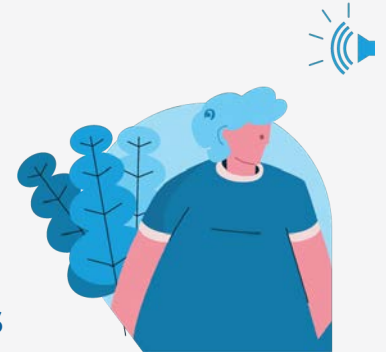
No obstante, algunas consideraciones útiles para tomar en cuenta en torno a apoyos generalizados en el ámbito laboral son:

- ♥ Diseño ambiental basado en regulación sensorial (espacios de baja, media y alta estimulación).
- ♥ Modelos de apoyos escalonados (universales, adicionales, personalizados), aunque no suelen representarse públicamente con colores, pero sí se establecen y acuerdan con cada empleado o sector.
- ♥ En algunos contextos educativos o clínicos se emplean esquemas tipo “semáforo” (verde, amarillo, rojo) como herramientas de autorregulación. Sin embargo, su traslado directo al ámbito corporativo no constituye una práctica estándar. Aun así, podrían adaptarse de manera voluntaria y confidencial para que las personas neurodivergentes identifiquen su nivel de carga o estrés en distintos contextos mediante códigos de color, facilitando así la implementación de ajustes adecuados y promoviendo una mejor calidad de vida laboral.

Si dentro de la organización interna se precisa de todos modos, establecer niveles o colores de apoyo, se sugiere:

- 1 Nivel 1: apoyos universales (iluminación neutra, instrucciones claras, espacios tranquilos disponibles para todos).
- 2 Nivel 2: apoyos opcionales (auriculares con cancelación, agendas estructuradas, modalidad híbrida).
- 3 Nivel 3: apoyos personalizados (adaptación específica de tareas, redistribución sensorial del puesto, acuerdos individuales formales).

Lo más importante es que el sistema no etiquete a la persona, sino que estructure los recursos y apoyos para potenciar el trabajo y los resultados finales.



Creación de equipos diversos y resilientes

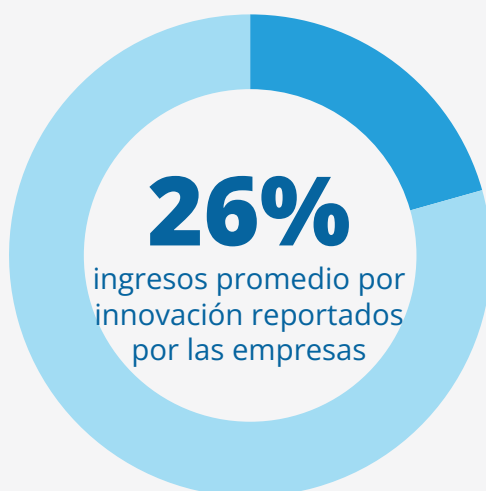
Crear equipos diversos e inclusivos no sólo es una cuestión de justicia social sino una decisión empresarial estratégica basada en la evidencia que impacta positivamente en la innovación, resiliencia, bienestar y calidad de vida laboral.

La evidencia científica y estudios recientes muestran que los equipos diversos e inclusivos no solo son más justos, sino también más eficaces, resilientes e innovadores.

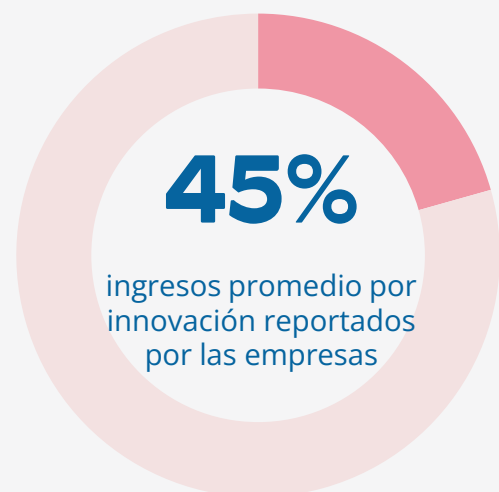
La inclusión de personas neurodivergentes a los equipos fomenta equipos de trabajo más resilientes, enriqueciendo la diversidad tanto en la forma para detectar problemas como en la toma de decisiones estratégica para una buena resolución de problemas.

Las empresas con equipos de liderazgo más diversos reportan mayores ingresos por innovación

Empresas con puntajes de **diversidad por debajo** del promedio

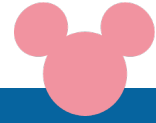


Empresas con puntajes de **diversidad por encima** del promedio



Fuente: Encuesta de diversidad e innovación de BCG, 2017 (n=1.581).

Nota: El puntaje promedio de diversidad se calcula utilizando el índice de Blau, un método estadístico que combina información individual en un índice agregado general.



Mejora del rendimiento organizacional

- 1** Según un informe de McKinsey (2020)¹, las empresas con equipos ejecutivos más diversos tienen un 25% más de probabilidades de obtener rendimientos financieros superiores al promedio de su industria. La diversidad promueve decisiones más precisas y estratégicas, porque incorpora distintas perspectivas cognitivas.

Aumento de la resiliencia grupal

- 2** La investigación en psicología organizacional demuestra que los equipos diversos enfrentan mejor los desafíos y cambios porque no dependen de un único estilo de pensamiento y poseen más herramientas para adaptarse. Esto mejora la satisfacción laboral, la retención de talento y el compromiso. Un estudio publicado en Harvard Business Review (2022)² mostró que los entornos inclusivos favorecen el desarrollo de la resiliencia emocional y colectiva en los equipos.

Reducción del sesgo y mejora del clima laboral

- 3** Entornos más inclusivos y amigables con las neurodivergencias, con capacitación en conciencia de sesgos y obstáculos, reducen conflictos y aumentan la empatía interpersonal fomentando así una mejor convivencia.

Innovación y resolución creativa de problemas

- 4** La diversidad funcional, neurodivergente, cultural y de género estimula la divergencia de ideas. Estudios del Boston Consulting Group (2018)³ muestran que las empresas con equipos diversos tienen un 19% más de ingresos por innovación.

Mejores resultados en gestión de crisis

- 5** Los equipos diversos en entornos inclusivos muestran mayor eficacia para resolver crisis colectivamente, gracias a una mayor flexibilidad y colaboración. Esto se vincula con el desarrollo de entornos psicológicamente seguros, donde los integrantes se sienten escuchados y libres de expresar errores o preocupaciones.

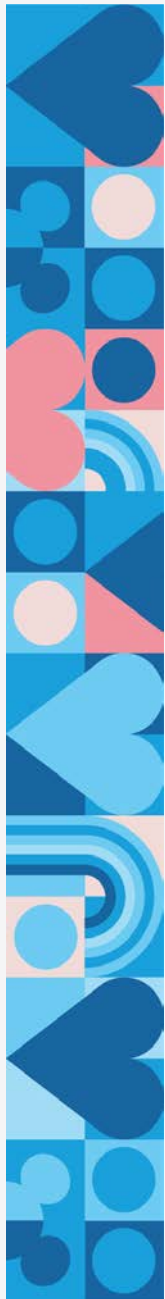
1. [Informe McKinsey](#)

2. [Estudio Harvard Business Review](#)

3. [Estudios del Boston Consulting Group](#)

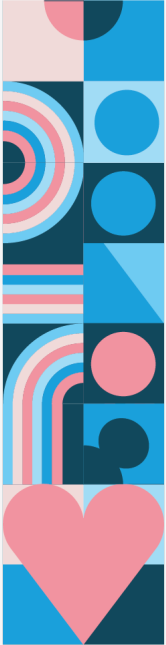
¿Cómo apoyo desde mi lugar de líder a la formación y mantenimiento de equipos neurodiversos?

Apoyar equipos neurodiversos como líder implica crear un entorno inclusivo, flexible y empático. Algunas tareas importantes a tener en cuenta por los líderes, son:



- ✓ Crear una cultura inclusiva.
- ✓ Reconocer y adaptarse tanto a las fortalezas como a los desafíos o retos de cada uno de los miembros del equipo.
- ✓ Adaptar las estrategias de comunicación: Fomentar múltiples canales de comunicación garantiza que la voz de cada uno se escuche de la forma que más le convenga.
- ✓ Proporcionar siempre instrucciones, expectativas y plazos claros para evitar confusiones.
- ✓ Tecnología como facilitadora para ayudar a los empleados a gestionar sus tareas diarias de manera más
- ✓ Mantener sesiones periódicas y directas de feedback con cada empleado.
- ✓ Establecer políticas inclusivas¹.
- ✓ Mentoría y acompañamiento: ofreciendo un sistema de apoyo o mentoría para que los empleados neurodivergentes se sientan acompañados.
- ✓ Crear un ambiente psicológico seguro.
- ✓ Ofrecer horarios de descanso flexibles y poner a disposición de los empleados servicios o recursos de asesoramiento, programas de bienestar o salud mental.
- ✓ Enfoque en fortalezas.
- ✓ Asignar roles o proyectos teniendo en cuenta las fortalezas o talentos individuales, por ejemplo, en pensamiento lógico, hiperfoco, creatividad o memoria.

¹. https://eprints.qut.edu.au/235434/1/Manuscript_Accepted.pdf



- ✓ Fomentar el liderazgo neurodiverso.
- ✓ Dar feedbacks con claridad, respeto y sensibilidad. Evitar ambigüedades o generalizaciones, explicando qué fue positivo o qué se necesita mejorar. Usar lenguaje claro y directo. Evitar dobles sentidos, ironías o indirectas, usando frases simples y chequeando la comprensión. No realizar feedbacks inesperados, si es posible comunicarlo con tiempo. Algunas personas neurodivergentes se sienten incómodas con lo no anticipado.
- ✓ Fomentar el diálogo entre todos los empleados. Permitir que puedan preguntar o expresar cómo se sienten con lo que escuchan, reconociendo las fortalezas de cada uno de los participantes, sin reparar únicamente en lo que falta o en errores. Dar feedback positivo ayuda a construir más confianza y motivación.

