

santex

Neurodivergencia y Trabajo

Voces que Transforman

Una guía de doble vía para construir entornos laborales donde la diversidad cognitiva pueda crecer, y para acompañar a quienes la habitan.

Índice

CARTA DE BIENVENIDA

Carta de Bienvenida



INTRODUCCIÓN

El Porqué de Este Documento



BLOQUE 1 · 01

El Punto de Partida: Diagnóstico y Madurez Organizacional



BLOQUE 1 · 02

Cómo Empezar: Cambios Fáciles y de Bajo Costo



BLOQUE 1 · 03

Cómo Justificar la Inversión ante el Board



BLOQUE 1 · 04

Selección y Entrevista: El Momento Más Crítico



BLOQUE 1 · 05

Adaptaciones en el Lugar de Trabajo



BLOQUE 1 · 06

Capacitación: Del Equipo a los Managers



BLOQUE 1 · 07

Acompañamiento en el Día a Día



BLOQUE 1 · 08

El Cambio de Enfoque en la Evaluación



BLOQUE 1 · 09

Desvinculación Responsable



BLOQUE 1 · 10

Casos de Éxito: De la Teoría al Impacto



BLOQUE 2 · 01

La Radiografía del Terreno: Los Obstáculos Reales



BLOQUE 2 · 02

El Desafío del Entorno: 'Luchar contra la Corriente'



BLOQUE 2 · 03

Guía Práctica para la Búsqueda Laboral y el Día a Día



CIERRE

Reflexión Final: El Puente hacia una Cultura de Convivencia



RECURSOS

Recursos Útiles, Contactos y Red de Convivencia



REFERENCIAS

Fuentes, Bibliografía y Evidencia de Negocio



Carta de Bienvenida

Durante años medimos el trabajo casi exclusivamente por la velocidad con la que producimos. Hoy, mirando las proyecciones del Foro Económico Mundial para 2030, entendemos algo que en Santex ya intuíamos: de las diez habilidades laborales más demandadas para el futuro, siete son profundamente humanas y sólo tres son técnicas (World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025). Llevamos un tiempo insistiendo con esto en cada escenario en el que hablamos: la tecnología se está volviendo un commodity, y la humanidad aumentada es el único activo que la competencia no puede copiar.

Por eso vincularnos con la neurodivergencia no es, para nosotros, un casillero de responsabilidad corporativa. Es una ventaja competitiva que muchas organizaciones todavía no saben que tienen al alcance.

Históricamente, los entornos saturados de tareas operativas y ruido constante expulsaron mentes con autismo, TDAH o dislexia, no porque no tuvieran talento, sino porque el entorno estaba mal diseñado para dejarlo salir. Hoy la tecnología puede funcionar como una especie de exoesqueleto cognitivo. Al automatizar lo que a estas mentes les resulta costoso, las libera para brillar en lo que hacen mejor que nadie: el pensamiento lateral, el reconocimiento de patrones, la resolución de problemas complejos. Pero ninguna herramienta reemplaza lo que de verdad mueve la aguja: apagar el piloto automático de la inercia diaria y construir, de manera consciente, seguridad psicológica para la persona, para el equipo y para quienes lideran. Un equipo que no se siente seguro no rinde, por más inteligente que sea la tecnología que lo rodea.

Este reporte lo confirma con números propios, no solo con intención. Entre 2023 y 2025, el porcentaje de colaboradores que se autoidentifica como neurodivergente en nuestra encuesta interna pasó de 21% a 31%, con una tasa de respuesta del 86%. No es que hoy tengamos más personas neurodivergentes en Santex. Es que cada vez más se animan a contarlo, porque el espacio se volvió lo bastante seguro para hacerlo. Desde 2024 trabajamos junto a PANACEA y Excelsium en un programa de entrenamiento real para jóvenes en roles técnicos, con el 40% de nuestra dotación sensibilizada en procesos de selección y 100% de retención de las personas que sumamos por ese camino. Esa es la diferencia que queremos remarcar: no un compromiso declarado, sino un proceso que se puede medir, corregir y sostener.

Este documento nació además de dos conversaciones muy reales que tuvimos este año. En Córdoba escuchamos, en primera persona, lo que de verdad duele al navegar un mercado

laboral pensado por y para perfiles neurotípicos. En Buenos Aires, profesionales de Recursos Humanos nos compartieron sus miedos, sus dudas del día a día y las preguntas más honestas que se hacen al implementar estos programas. Lo que sigue en estas páginas es el puente entre esas dos voces.

Ya no hablamos de inclusión ni de exclusión. Hablamos de convivencia. Y de algo que confirmamos en cada encuentro: las adaptaciones que ayudan a una persona neurodivergente terminan, siempre, mejorando el entorno de trabajo del equipo entero. Esa es la parte que más nos gusta contar, porque no hay letra chica: lo que cuidamos en una persona lo termina recibiendo toda la organización.

No hay progreso digital sin progreso humano. Y no hay progreso humano sin diversidad.

Celeste Torresi

Chief Culture Officer | Santex

El Porqué de Este Documento

Este documento no nace de la teoría abstracta, sino de la acción y la escucha activa. Tiene su raíz en el programa de contratación de talento neurodivergente que en Santex impulsamos junto a la Alianza PANACEA - Excelsium desde 2024.

Para amplificar este impacto, en 2025 iniciamos una serie de encuentros en Córdoba y Buenos Aires con un propósito claro: comunicar, inspirar y extender estas prácticas a más organizaciones. Este año, esa iniciativa evolucionó hacia espacios de trabajo profundamente prácticos: un encuentro en Buenos Aires donde 23 profesionales de Recursos Humanos debatieron sobre los desafíos reales de la gestión diaria, y otro en Córdoba donde 21 personas neurodivergentes compartieron sus dolores y herramientas para navegar entornos corporativos tradicionales.

Lo que tienes en tus manos es la sistematización de esos aprendizajes. Una guía de doble vía: herramientas concretas para que las empresas derriben barreras invisibles, y estrategias prácticas para que el talento potencie sus fortalezas en el mundo laboral.

Contexto Actual: La Radiografía de una Deuda Pendiente

Para entender la relevancia de estos programas, es fundamental mirar los datos. Vivimos en un mundo neurodiverso, pero nuestros entornos laborales aún no lo reflejan.

Qué Es la Neurodiversidad

Es la variabilidad natural en el funcionamiento neurológico humano. No se trata de patologías que deban ser corregidas, sino de diferencias cognitivas que, en los entornos adecuados, se traducen en fortalezas específicas.

La Brecha Laboral

Las personas neurodivergentes representan entre el 15% y el 20% de la población mundial. Y sin embargo, la brecha laboral es enorme. (Doyle, 2020)

30–40%

de desempleo en esta población — 8 veces más alto que el promedio general (Doyle, 2020).

+85%

de las personas neurodivergentes altamente capacitadas y preparadas se encuentran desempleadas (MIT Sloan, 2023).

77%

de las personas neurodivergentes desempleadas quieren y pueden trabajar (Understood.org / The Harris Poll, 2025).

Fortalezas Diferenciales Documentadas

La ciencia y la práctica organizacional han demostrado que los perfiles neurodivergentes aportan competencias de alto valor que impactan directamente en la calidad del trabajo (Doyle, 2020):

- **Menor tasa de errores en roles de precisión:** alta rigurosidad y calidad en tareas que requieren minuciosidad (QA, testing, auditorías).
- **Innovación y resolución creativa de problemas:** enfoques disruptivos y pensamiento lateral para abordar desafíos desde ángulos no convencionales.
- **Hiperfoco en tareas complejas o repetitivas:** capacidad de mantener niveles óptimos de atención y productividad en actividades que suelen desgastar a perfiles neurotípicos.
- **Reconocimiento de patrones:** agudeza excepcional para identificar anomalías, tendencias o estructuras en grandes volúmenes de datos.
- **Detección de mejoras de proceso:** la natural intolerancia a la ambigüedad de ciertos perfiles empuja a los equipos a clarificar instrucciones y optimizar flujos internos.
- **Mejora de la cultura organizacional:** el 55% de las empresas neuroincluyentes reporta una transformación positiva en su clima interno (CIPD, 2024).

El Retorno de la Inversión

Cuando una empresa decide derribar estos sesgos y adaptar sus entornos, los resultados impactan directamente en el negocio:

+30%

de productividad en equipos que integran la neurodiversidad (Exceptional Individuals / WEF, 2025).

+92%

de productividad en colaboradores TEA con los apoyos correctos (MIT Sloan, 2023).

+90%

de retención del talento (Métricas de Benchmark Corporativo Global).

El Desafío Organizacional

La exclusión no se debe a la falta de capacidad del talento, sino a la rigidez de los procesos corporativos tradicionales (Understood.org / The Harris Poll, 2025):

- **76%** de los candidatos neurodivergentes sienten que los procesos de entrevista tradicionales los ponen en desventaja.
- **64%** teme que revelar su condición genere consecuencias negativas en su estabilidad o crecimiento laboral.
- **53%** percibe que los programas de neurodiversidad de las empresas son solo acciones de marketing o 'para aparentar'.

Cómo Usar Este Documento

- **Bloque 1: Guía de Implementación para Profesionales de RR.HH.** Un mapa paso a paso para empresas que quieren iniciar o mejorar sus programas de contratación.
- **Bloque 2: Guía de Navegación para el Talento Neurodivergente.** Herramientas, estrategias para solicitar ajustes razonables y tips para brillar en procesos de selección.

BLOQUE 1

Guía de Implementación para Profesionales de Capital Humano

El Punto de Partida: Diagnóstico y Madurez Organizacional

Previo al encuentro de Buenos Aires, realizamos un relevamiento con 46 profesionales de Capital Humano para entender dónde están paradas las organizaciones y cuáles son sus verdaderos frenos.

Grado de Madurez Respecto a la Neurodiversidad

19.6% No es un tema que esté hoy en la agenda de la empresa.

32.6% Existe un interés inicial o curiosidad por explorar el tema.

23.9% Cuentan con políticas macro de diversidad, pero no con programas concretos en ejecución.

23.9% Tienen un programa activo, vivo y en marcha.

Los 3 Mayores Frenos Identificados para Accionar

- **Incertidumbre operativa:** miedo y falta de claridad sobre cómo acompañar adecuadamente el desempeño en el día a día.
- **Vacío metodológico:** falta de conocimiento técnico para adaptar los procesos de selección sin sesgos.
- **Gestión del cambio:** dificultad para capacitar, sensibilizar y darle herramientas a los mandos medios.

La principal preocupación de RR.HH. no es la capacidad del talento neurodivergente, sino la **preparación de la propia organización**. El temor central es que los líderes carezcan del tiempo o las herramientas necesarias, transformando una buena iniciativa en frustración o resistencia.

Cómo Empezar: Cambios Fáciles y de Bajo Costo

No hace falta tener todo perfecto para arrancar. Lo principal es tener **ganas y voluntad**.

Estos son los primeros pasos, casi todos gratuitos:

- Habilitar **horarios flexibles o trabajo remoto/híbrido** cuando el rol lo permita.
- Dar instrucciones siempre por escrito y con **lenguaje directo**, sin ambigüedades.
- Enviar la agenda antes de cada reunión y las preguntas de entrevista con **anticipación**.
- Identificar a los líderes más permeables para generar un **efecto contagio** dentro de la empresa.
- Hacer **networking con organizaciones que ya tienen programas**: dar el primer paso suele ser tan simple como una reunión con colegas de otra empresa que cuenten como lo hicieron.

“Las empresas todavía no se animan a hablar de neurodivergencia. Pero una vez que dan ese primer paso, todo lo demás sucede mucho más orgánicamente de lo que se imaginan.”

— Testimonio post-evento, Buenos Aires

Cómo Justificar la Inversión ante el Board

Uno de los puntos más prácticos del encuentro fue cómo hacer la venta interna. Algunas líneas que funcionan frente a un directorio:

- Reencuadrar el programa como '**clases magistrales de liderazgo**': los líderes que trabajan con talento neurodivergente reportan haber mejorado su liderazgo, comunicación y empatía.
- Mostrar el **impacto medible**: mejora de productividad, mejor clima laboral, comunicación más clara y mayor retención de talento.
- Romper el **mito del costo excesivo**: los primeros cambios (flexibilidad, claridad, comunicación escrita) no requieren presupuesto.
- **Apoyarse en pares**: acercar casos reales de otras compañías reduce la sensación de complejidad y de riesgo.

Evidencia Global: Empresas que Lideran con Datos

Cuando analizamos los programas globales de contratación de talento neurodivergente con más trayectoria en el mercado corporativo, los resultados dejan de ser intuiciones y se transforman en métricas duras de negocio, eficiencia y retención:

Empresa	Programa	Resultados clave
JP Morgan Chase	Autism at Work	+92% productividad vs. pares neurotípicos 45% más rápidos en ejecución
SAP	Autism at Work	+30% productividad general del equipo 90% de retención TEA
Microsoft	Neurodiversity Hiring Program	+30% productividad en áreas integradas 90%+ de retención
EY - Ernst & Young	Neurodiversity Centers of Excellence	~USD 1.000M generados en valor directo 90%+ de retención

Selección y Entrevista: El Momento Más Crítico

El 76% de los candidatos neurodivergentes siente que la entrevista tradicional los pone en desventaja (Understood.org / The Harris Poll, 2025). No porque les falte capacidad, sino porque el formato premia la espontaneidad por encima del talento real. El **reclutamiento adaptado** se organiza en cinco fases:

- **Fase 1 — Descripción del puesto:** filtrar y dejar únicamente las habilidades esenciales para el rol. Utilizar lenguaje directo y literal. Incluir explícitamente una cláusula que invite a solicitar adaptaciones para el proceso.
- **Fase 2 — Convocatoria:** diversificar canales de búsqueda. Declarar de forma abierta la apertura a perfiles neurodivergentes y otorgar plazos razonables para las postulaciones.
- **Fase 3 — Entrevista:** enviar las preguntas o el temario con 48 horas de anticipación. Priorizar formatos individuales y ofrecer tiempo extendido para responder.
- **Fase 4 — Evaluación:** diseñar pruebas basadas en trabajo real y escenarios prácticos. Eliminar por completo los tests psicométricos cronometrados. Implementar un periodo de prueba con mentoría cercana.
- **Fase 5 — Onboarding:** diseñar una incorporación gradual. Asignar un buddy (compañero de apoyo social), entregar instrucciones por escrito y pautar check-ins semanales fijos.

Sobre los Sesgos del Entrevistador

- Tener un **protocolo de reacción** para cuando el entrevistador nota algo 'distinto' y no sabe cómo accionar: por ejemplo, ofrecer una segunda entrevista mejor preparada.
- En lugar de preguntar si la persona tiene una condición, **ofrecer apoyos para la entrevista de forma proactiva**. Es una forma mucho más simple de que el candidato exprese lo que necesita sin sentirse expuesto.
- Cuanta menos complejidad y presión externa tenga el proceso, mejor. El foco siempre vuelve al talento de la persona para el puesto.

“Una entrevista es una conversación de doble vía para conocerse, no un examen académico que el candidato va a reprobear ante el primer titubeo. La espontaneidad no es sinónimo de talento; la previsibilidad del espacio es lo que permite que el talento real emerja.”

El Dilema de Contar o No Contar

Para una persona neurodivergente, revelar su condición en el entorno laboral es una decisión de alta vulnerabilidad. El miedo no es solo al rechazo directo, sino a dos fantasmas corporativos muy comunes: la **infantilización** y el **sesgo de desventaja** frente a otros candidatos.

RR.HH. debe construir culturas organizacionales donde pedir ayuda o explicitar un diagnóstico no implique un riesgo reputacional. Cuando el espacio es verdaderamente seguro, la transparencia fluye de forma natural.

Adaptaciones en el Lugar de Trabajo

Muchas personas neurodivergentes sienten que tienen las capacidades necesarias para realizar una tarea, pero deben invertir un enorme esfuerzo extra para sostenerse dentro del entorno en el que esa tarea ocurre. **Los ajustes razonables no son lujos**: son condiciones para que el talento pueda desplegarse. La mayoría tiene costo cero o muy bajo.

Área	Ajustes recomendados
Ambiente físico	Auriculares con cancelación de ruido. Ubicación en zonas tranquilas o cerca de salas sensoriales. Iluminación regulable.
Comunicación	Instrucciones y minutas siempre por escrito. Lenguaje directo, sin metáforas ni ambigüedades. Agendas detalladas previas a cualquier reunión. Fórmula recomendada: 'Decime que necesitas, como lo quieres y cuando'.
Horarios y tiempo	Esquemas de trabajo flexibles o 100% remoto. Pausas estructuradas y regulares. Bloques de calendario bloqueados para foco profundo.
Rol y tareas	Job carving (rediseño del puesto según fortalezas específicas). Reglas claras y estructuradas. Mentor técnico y buddy asignados.
Tecnología asistiva	Text-to-speech / dictado. Organizadores visuales. Apps de gestión de tareas.
Desempeño	Feedback frecuente, asertivo y por escrito. KPIs explícitos, medibles y acordados mutuamente. Revisiones estructuradas a los 30, 60 y 90 días.

Principio Innegociable: **Los ajustes son individuales, no por diagnóstico**. Nunca asumas lo que alguien necesita en base a una etiqueta; la regla de oro es siempre preguntar directamente a la persona.

Capacitación: Del Equipo a los Managers

El acompañamiento no puede recaer en una sola persona. Se construye en capas:

- **Sensibilización general:** una charla de sensibilización en neurodivergencia y empleo suele ser el primer paso más efectivo. Reduce prejuicios y evita que el equipo confunda los 'ajustes razonables' con falta de compromiso o trato diferenciado.
- **Capacitación a líderes y managers:** especialmente en RR.HH. y líderes de equipo. Es la inquietud más repetida: que los líderes tengan herramientas, tiempo y mindset para gestionar sin caer en sesgos ni en exigencias rígidas.
- **Abordaje profesional:** contar con el acompañamiento de RR.HH. y, cuando hace falta, de un profesional (psicólogo/a u organizaciones especializadas) para situaciones que excedan a la empresa y sus colaboradores.

Acompañamiento en el Día a Día

Programa de Buddies

La integración no termina en el onboarding. Un buen acompañamiento sostenido evita sobrecargar a líderes y equipos:

- Asignar un buddy o mentor desde el primer día.
- Sostener check-ins semanales y mejorar la calidad del seguimiento.
- Trabajar las expectativas con todo el equipo, no solo con la persona.
- Apoyarse en una red de contención externa (PANAACEA, Excelsium) para las situaciones que exceden a la organización.

El Costo Oculto del Masking (Camuflaje Social)

Las organizaciones suelen medir la 'buena adaptación' de un empleado por su participación en espacios informales. Sin embargo, para el talento neurodivergente, sostener conversaciones por compromiso, interpretar códigos implícitos o simular interés constante para 'encajar' genera un agotamiento cognitivo extremo.

La inclusión implica permitir que las personas pertenezcan sin exigirles que dejen de ser quienes son. Frases como 'Voy para cumplir' o 'Necesito cinco minutos de silencio' son señales de que la empresa debe validar y respetar los límites de socialización sin penalizarlos como 'falta de compromiso'.

El Cambio de Enfoque en la Evaluación

Para que la gestión del desempeño sea realmente inclusiva y justa, RR.HH. y los líderes deben reemplazar los criterios tradicionales abstractos por indicadores de **impacto directo**.

Criterio Tradicional	Criterio Basado en Resultados
“Buen comunicador”	Entregó informes claros y a término.
“Jugador de equipo”	Sus entregas no generaron retrasos en el equipo.
“Proactivo”	Identificó mejoras de proceso en el trimestre.
“Dinámico y flexible”	Resolvió X situaciones imprevistas con éxito.

Ante una Baja Performance

La primera reacción no debería ser sobre la persona, sino sobre el entorno:

- Revisar cómo fueron las capacitaciones, como se dieron las instrucciones y como fue la comunicación.
- Mejorar la calidad del seguimiento, evaluar progresos y trabajar las expectativas con el equipo.
- En la conversación, arrancar siempre destacando lo positivo y luego acordar cambios razonables, concretos y alcanzables.
- Establecer pautas de feedback que sirvan tanto para perfiles neurotípicos como neurodivergentes.

Desvinculación Responsable

Si después de haber garantizado y auditado todos los ajustes razonables, haber ofrecido acompañamiento intensivo y haber agotado los planes de mejora, el matching entre el puesto y el perfil no resulta sostenible en el tiempo, la decisión de desvinculación debe gestionarse con el mismo rigor y humanidad:

- **Objetividad basada en evidencia:** asegurar que la decisión está respaldada por datos de negocio concretos (métricas de desvío de KPIs) y no en sesgos conductuales o de interacción.
- **Comunicación literal y directa:** diseñar la reunión de desvinculación de forma asertiva, directa y sin lenguaje figurado o metáforas confusas. Ser claro con la decisión desde el inicio del espacio, brindando contención y el tiempo necesario para el procesamiento emocional.
- **Soporte en la transición:** apoyarse en la red de contención profesional de los partners expertos para acompañar a la persona en el proceso de salida y orientarla en sus próximos pasos de empleabilidad.
- **Capitalización del aprendizaje:** reunir a RR.HH., al manager y a los especialistas externos para analizar el caso de manera transparente. El objetivo es extraer aprendizajes de diseño organizacional que permitan optimizar el perfilamiento en futuras búsquedas.

Casos de Éxito: De la Teoría al Impacto

Caso 1: Santex

Somos una empresa de tecnología con más de 25 años de historia y nos definimos como **integradores tecnológicos y humanos**. Nos guía una filosofía clara: **Technology with Purpose**, el compromiso de generar un triple impacto (económico, social y ambiental) simultáneo y a largo plazo para contribuir a un mundo mejor.

Para nosotros, la persona es un todo integrado; no se puede escindir la dimensión laboral de la personal.

Nuestro Statement de Diversidad: Construir diversidad, equidad e inclusión (en nuestro lugar de trabajo y en nuestra comunidad) es lo que hace de Santex un lugar más humano. Trabajamos para que cada persona pueda expresarse tal como es, construyendo espacios seguros para que nuestro talento pueda expandirse en comunidad.

El Diagnóstico Interno: El Valor de la Seguridad Psicológica

El abordaje de la neurodivergencia en Santex comenzó escuchando a nuestra propia gente a través del **Reporte Anual de Diversidad interno**. Al consultar de forma voluntaria sobre la autoidentificación neurodivergente, los datos revelaron un salto contundente:

21%

2023: se percibía como neurodivergente.

31%

2024/2025: el indicador escaló.

Este incremento no significa que de golpe tengamos más personas neurodivergentes en la empresa. La verdadera revelación es que cuando la organización construye un entorno seguro y libre de juicios, la gente se anima a contarlo y a iniciar procesos de diagnóstico sin miedo a ser penalizada.

El Playbook Operativo: De la Cultura a la Acción Concreta

Para pasar de la conversación a la práctica del negocio, nos aliamos con **PANAACEA y Excelsium Consultora**. Diseñamos un programa piloto enfocado en posiciones técnicas reales de nuestra área de operaciones, estructurado en 5 fases críticas:

- **Fase de Inicio:** definición de 3 perfiles técnicos clave. La alianza PANAACEA-Excelsium realizó la convocatoria externa y capacitó a los postulantes en habilidades sociolaborales.
- **Sensibilización Interna:** tres instancias de formación especializada dirigidas al equipo de Reclutamiento y Cultura, a los Delivery Managers y a toda la compañía en general.
- **Evaluación Adaptada:** presentación de los perfiles que finalizaron la formación. Modificamos y adaptamos las entrevistas técnicas para evaluar el conocimiento real, eliminando los sesgos del formato tradicional.
- **Entrenamiento en el Puesto:** práctica simulada de 4 semanas en las oficinas de Santex Córdoba, con el acompañamiento técnico de mentores internos y el soporte de un terapeuta especializado en autismo.
- **Contratación y Seguimiento:** incorporación formal a los equipos de proyectos bajo un modelo de acompañamiento dual (buddy de apoyo social y mentor técnico), coordinado continuamente con los especialistas.

Métricas de Impacto Sostenido

4

profesionales TEA en la práctica.

3

contrataciones efectivas.

100%

retención del talento seleccionado.

29

colaboradores activos en la red de apoyo.

+100hs

de mentoría técnica personalizada.

115

personas sensibilizadas (213hs de formación).

“Hoy más que nunca entendemos la urgencia de construir equipos donde el talento diverso encuentre un lugar para crecer; entornos donde convivan la humanidad, el pensamiento lateral, el foco técnico y el sentido de propósito. No hay progreso tecnológico sin progreso humano, y no hay progreso humano sin diversidad.”

— Lucia Jaimez | Career Path and Learning Lead, Santex

Caso 2: SAP (Autism At Work)

El programa Autism at Work de SAP es una iniciativa global que promueve la inclusión laboral de personas con autismo, reconociendo sus talentos únicos y su capacidad de aportar valor a las organizaciones. Nació en 2013 y hoy se implementa en múltiples regiones, incluyendo Argentina.

En SAP Argentina, el programa lleva **10 años** en marcha y se enfocó en crear un entorno laboral inclusivo, adaptando los procesos de selección y capacitación para garantizar que las personas con autismo puedan integrarse y desarrollarse profesionalmente. Esto incluyó la colaboración con organizaciones locales especializadas, la sensibilización de los equipos internos y la implementación de ajustes razonables en el lugar de trabajo.

El objetivo central: aprovechar habilidades específicas —atención al detalle, capacidad de concentración, pensamiento lógico— sin importar el rol, puesto o área, mientras se fomenta una cultura de diversidad e inclusión.

Logros Destacados del Programa en Argentina

- **Contrataciones inclusivas:** incorporación de personas con autismo en roles que aprovechan sus habilidades específicas, como análisis de datos, pruebas de software y tareas administrativas, demostrando que la diversidad en el equipo mejora la productividad y la innovación.
- **Sensibilización interna:** capacitaciones y talleres para los empleados, incluyendo formación de líderes y equipos, para crear conciencia sobre el autismo y garantizar una integración exitosa.
- **Adaptaciones en el lugar de trabajo:** ajustes razonables como espacios tranquilos y flexibilización de horarios, para que los empleados con autismo puedan desempeñarse de manera óptima.

- **Impacto social:** un beneficio que trasciende a los empleados contratados, generando un impacto positivo en la comunidad, promoviendo la inclusión y desafiando los estigmas asociados al autismo.

Autism at Work en SAP Argentina es un ejemplo de cómo las empresas pueden liderar el cambio hacia una sociedad más inclusiva, aprovechando el talento diverso y contribuyendo al bienestar de las personas con autismo. Simplemente, hay que dar el primer paso y apostar al talento.

BLOQUE 2

Guía de Navegación para el Talento Neurodivergente

Cómo potenciar tus fortalezas y habitar el mundo laboral neurotípico desde la autenticidad

La Radiografía del Terreno: Los Obstáculos Reales

“Antes de buscar trabajo, necesitas saber que tenes para ofrecer.”

— Maria del Carmen Gironzi | Fundadora y CEO de Excelsium Consultora

Buscar y sostener un empleo siendo neurodivergente en un mercado diseñado estructuralmente para perfiles neurotípicos implica enfrentarse a barreras invisibles pero muy reales.

Previo al encuentro de Córdoba, realizamos un relevamiento con 28 profesionales y estudiantes neurodivergentes para entender dónde está parado el talento frente al mercado actual y cuáles son sus verdaderas barreras.

Experiencia y Situación del Talento Relevado

72.4% Cuenta con experiencia laboral previa en el mercado formal.

39.3% Se encuentra trabajando actualmente.

32.1% Está en búsqueda activa de empleo.

28.6% Se encuentra estudiando o en etapa de formación.

Los 3 Mayores Obstáculos Identificados para Accionar

- **Acceso al mercado:** Dificultad extrema para encontrar oportunidades laborales reales, transparentes y accesibles.
- **Fricción comunicacional:** Barreras en el intercambio diario y operativo con el equipo, los líderes y la empresa.
- **Exposición y sesgo:** La complejidad y el temor que genera tener que solicitar ajustes o adaptaciones en el puesto.

Desafíos Particulares de Alto Desgaste

Cuando el día a día se vuelve cuesta arriba, la raíz del problema no está en la aptitud técnica, sino en dinámicas de entorno que afectan el rendimiento:

- **Falta de claridad:** Instrucciones ambiguas, procesos confusos y expectativas flotantes por parte de los líderes. Descifrar el “implícito” consume una energía cognitiva innecesaria.
- **Sobrecarga sensorial:** Oficinas con ruido constante y exceso de estímulos. El talento rinde más con previsibilidad y rutinas estructuradas que con una “flexibilidad” sin reglas claras.
- **Procesos frustrantes:** Desgaste anímico por la falta de respuestas (*ghosting*) en las búsquedas, ofertas poco transparentes y la rigidez de las entrevistas tradicionales.
- **Organización y Herramientas:** Complicaciones con la multitarea (*multitasking*), interfaces de software que no son accesibles, el exceso de información y la gestión del tiempo entre proyectos.

El Diagnóstico sobre las Organizaciones

El error más común que cometen las empresas al intentar ser inclusivas es quedarse en la superficie. El talento identifica cuatro fallas estructurales:

- **Inclusión de marketing:** Implementar programas para cumplir con un cupo aparente o mejorar la imagen externa de la marca (*diversity washing*), sin una transformación cultural real hacia adentro.
- **Asimilación forzada:** Exigir que el profesional neurodivergente se amolde por completo al sistema tradicional, en lugar de flexibilizar las herramientas, la comunicación y los flujos de trabajo.
- **Diseño desde el estereotipo:** Crear iniciativas teóricas basadas en prejuicios en lugar de escuchar cada caso real. No todas las neurodivergencias requieren los mismos apoyos.
- **Brecha de capacitación:** Voluntarismo de Recursos Humanos que no se traslada a la práctica diaria de los mandos medios y los equipos técnicos.

El Desafío del Entorno: 'Luchar contra la Corriente'

Uno de los grandes hallazgos del encuentro de Córdoba es que el problema casi nunca es la tarea técnica o la capacidad profesional; el verdadero desafío es el entorno en el que esa tarea ocurre.

Desempeñarse en oficinas tradicionales suele exigir una inversión de energía extra altísima debido a: instrucciones ambiguas u objetivos flotantes, múltiples tareas y frentes abiertos en simultáneo, estímulos constantes (ruido, interrupciones, luces sin regulación) y expectativas implícitas (las 'reglas no escritas' de la cultura de oficina).

“Muchas veces no es que no sepa o no pueda hacer mi trabajo; es que siento que estoy luchando constantemente contra la corriente solo para poder entrar en foco.”

— Testimonio de un participante en Córdoba

Guía Práctica para la Búsqueda Laboral y el Día a Día

Paso 1: El Autoconocimiento Como Punto de Partida

La búsqueda de empleo no empieza enviando CVs de forma masiva; empieza entendiendo que entornos potencian tus fortalezas y cuáles bloquean tu rendimiento. Antes de postularte, tomate el tiempo de responderte estas preguntas con total honestidad:

- ¿Prefiero y rindo mejor trabajando solo o en dinámicas de equipo constante?
- ¿Necesito instrucciones sumamente estructuradas y concretas para arrancar, o convivo bien con cierta libertad de ejecución?
- ¿Qué modalidad me funciona mejor: presencial, híbrida o 100% virtual?
- ¿Cómo impactan el ruido de fondo, las interrupciones o los cambios imprevistos en mi regulación sensorial?
- ¿Qué tipo de tareas activan mi hiperfoco y cuáles agotan mi batería cognitiva de inmediato?
- ¿Qué herramientas técnicas y habilidades blandas tengo realmente consolidadas hoy?
- ¿Qué entornos me hacen sentir seguro/a?
- ¿Qué cosas necesito para poder rendir bien?

Alineación de entornos: No todos los puestos son compatibles con todas las personas, y eso no significa incapacidad. Elegir un rol más técnico, previsible y organizado no es limitarse: es diseñar una estrategia de carrera sostenible para crecer sin agotarte.

Paso 2: Buscar Empresas Compatibles y Diversificar Canales

Sostener el camuflaje social (masking) para sobrevivir en una cultura laboral tóxica o incompatible es insostenible a largo plazo. Tu objetivo también es evaluar a la empresa. Aprende a identificar señales de entornos saludables durante el proceso:

- Organizaciones con pautas de comunicación claras y transparentes.
- Empresas que cuenten con políticas de inclusión explícitas o programas de acompañamiento.
- Líderes abiertos al diálogo y enfocados en objetivos tangibles en lugar de presencialidad o 'horas silla'.

Dónde Buscar Trabajo

- **LinkedIn:** configura tu perfil profesional, detalla tus proyectos y conecta directamente con empresas y sectores del sector.
- **Portales web:** monitorea de forma constante plataformas de empleo como Bumeran, Computrabajo y ZonaJobs.
- **Redes sociales:** sumate a grupos de Facebook, canales de Twitter/X y comunidades online vinculadas a tu especialidad técnica.
- **Búsqueda directa:** hace una lista de las empresas que te interesan y escribirles proactivamente presentándote a sus áreas de Capital Humano.
- **Red de contactos:** apoyate en tu círculo cercano (familia, amigos, ex compañeros); el mapeo de relaciones es uno de los canales más efectivos para abrir puertas.
- **Canales especializados aliados:** envía tu postulación directamente a empleo@panaacea.org y seguí las novedades a través del Instagram de Instituto Gironzi.

Paso 3: Cómo Armar un CV Auténtico, Honesto y de Alto Impacto

Tu currículum es tu carta de presentación técnica. El taller dictado en Córdoba por las especialistas dejó pautas claras para estructurarlo con autenticidad.

Qué Sí Debe Incluir

- Datos de contacto claros, directos y actualizados.
- Experiencia laboral previa detallando logros concretos.
- Formación académica, cursos y certificaciones reales.
- Proyectos personales y voluntariados.
- Habilidades técnicas y blandas.

Herramienta Práctica: El Mini-CV en 3 Puntos

Para ganarle a la hoja en blanco y estructurar tu perfil con el máximo impacto, intenta sintetizar tu postulación respondiendo a estos tres ejes clave:

- **Mi experiencia más importante:** tu mayor hito en un trabajo anterior, un voluntariado estratégico o ese proyecto personal donde aplicaste tecnología.
- **3 habilidades destacadas:** tus tres competencias más fuertes, combinando conocimientos técnicos y aptitudes personales.
- **Mi factor único:** una cosa que te hace único/a en tu forma de trabajar y que un empleador debería saber para potenciarte dentro del equipo.

La Regla de Oro: No Mentir

- No declares niveles de idiomas que no puedas sostener en una conversación real.
- No sumes herramientas técnicas o softwares que jamás usaste.
- Diferencia participación de dominio: asistir a un workshop breve no equivale a una certificación formal. Es mejor presentarlo como 'Interés y actualización en...' antes de venderlo como un conocimiento consolidado.

Paso 4: La Entrevista Laboral

Las entrevistas suelen ser el momento de mayor estrés debido a la presión de la espontaneidad social y las preguntas ambiguas. Recuerda siempre: una entrevista es un **espacio de doble vía** para ver si coinciden, no un examen académico que podes reprobar ante el primer titubeo.

Lo que Realmente Buscan las Empresas

- **Puntualidad y actitud:** el respeto por el tiempo del espacio común y tu predisposición para conversar.
- **Que hables de vos mismo:** tu capacidad de presentarte y mostrar quién sos de forma auténtica.
- **Ganas de aprender:** tu apertura mental, curiosidad y flexibilidad frente a nuevos desafíos.
- **Comunicación clara:** tu forma de transmitir tus ideas operativas, respetando tus propios ritmos.

Estrategias de Preparación (el 'Antes')

- **Investigación previa:** estudiá la empresa, entiende el puesto y revisa minuciosamente la descripción del rol.
- **Previsibilidad:** prepará ejemplos concretos de tu experiencia y ensaya respuestas comunes. Podes usar herramientas de simulación en línea o hacer role play con alguien de confianza.
- **Regulación:** asegurate un buen descanso nocturno, elegi ropa cómoda (pero adecuada para el perfil de la empresa) y tene a mano un cuaderno para anotar ideas.

Preguntas Frecuentes y Cómo Responderlas

- **'Contame sobre vos':** prepara una presentación relámpago de 1 minuto que recorra tu nombre, que estudiaste o trabajaste recientemente, y que es lo que más te apasiona de tu área.
- **'Cuáles son tus puntos débiles':** elegí un aspecto real de tu perfil laboral pero demuestra siempre como trabajas activamente en él. Fórmula: *'A veces me cuesta delegar tareas cuando me enfoco mucho, pero aprendí a pedir ayuda a mis compañeros para equilibrar la carga.'*
- **'Por qué quieres trabajar acá':** investiga la organización de antemano y menciona algo concreto que te haya llamado genuinamente la atención.

Estrategias de Ejecución (el 'durante')

- **Tomate tu tiempo:** respira antes de responder. Está perfectamente bien decir: 'Dejame pensar unos segundos la respuesta para ordenarla mejor'.
- **Claridad mutua:** si una pregunta te resulta ambigua o confusa, pedí que la repitan o la reformulen.
- **Sinceridad operativa:** si hablas bajo o necesitas momentos extra para procesar datos bajo presión, avisale al entrevistador de forma natural.

Post-entrevista (el 'Después')

- **Envía un agradecimiento por mail:** un mensaje corto y formal agradeciendo el tiempo del entrevistador refuerza tu perfil y confirma tu interés.
- **Hace tu bitácora personal:** anota que sentís que salió bien y que puntos te gustaría mejorar para el próximo proceso.
- **Mantene la perspectiva:** no pierdas las esperanzas si no quedas seleccionado. Cada entrevista es una instancia valiosa de práctica que te prepara mejor para la siguiente.

Paso 5: ¿Te Conviene Contar que Sos Neurodivergente?

No existe una única respuesta correcta ni una receta mágica; es una decisión estrictamente personal que depende de tu contexto, tu seguridad y la empresa.

Opción a: Comunicarlo desde el Inicio

- Permite solicitar ajustes razonables específicos desde el día uno.
- Genera un alivio emocional inmediato al no tener que ocultarlo.
- Facilita la construcción de vínculos honestos y filtra empresas incompatibles.

Opción B: Esperar y Observar

- Permite evaluar primero la cultura real de la empresa desde adentro.
- Da la oportunidad de demostrar tus capacidades técnicas sin sesgos previos.
- Protege contra temores como la infantilización o el trato condescendiente.

Evaluá tu seguridad emocional, el tipo de rol y qué apoyos específicos necesitas de forma innegociable para rendir bien en tus tareas. No estás obligado/a a revelar un diagnóstico si no te sentís seguro para hacerlo.

Paso 6: Habitar el Día a Día: Pedir Ayuda No Es Pedir Privilegios

Una vez dentro del puesto, es vital entender que solicitar claridad, pautas estructuradas o adaptaciones sensoriales no significa pedir un trato preferencial o ventajas injustas. Son herramientas de accesibilidad laboral.

- **En la comunicación:** solicitar que las instrucciones complejas te sean entregadas siempre por escrito y que las reuniones tengan una agenda previa clara.
- **En el ambiente:** pedir autorización para usar auriculares con cancelación de ruido o reubicar tu escritorio en zonas de bajo tránsito.
- **En la modalidad de trabajo:** charlar la posibilidad de trabajo remoto o híbrido.
- **En el tiempo:** pautar bloques de foco profundo en tu calendario donde se limiten las interrupciones, o acordar pausas cortas y estructuradas para regular tu energía cognitiva.

Herramientas para Evitar la Sobrecarga Sensorial

- Auriculares con cancelación de ruido y zonas tranquilas o salas sensoriales.

- Bloques de foco profundo y pausas estructuradas a lo largo del día.
- Rutinas previsibles, agenda clara y, cuando se pueda, modalidad remota o híbrida.
- Técnicas de relajación: respiración, micro-pausas, cinco minutos de silencio cuando hace falta.

“Somos lo mejor que podemos ser con lo que tenemos.”

— Frase destacada del taller en Córdoba

Reflexión Final: El Puente hacia una Cultura de Convivencia

Llegar al final de este documento nos obliga a volver al principio, a desactivar el piloto automático y mirar de frente el futuro que ya estamos construyendo. Si algo nos enseñaron los encuentros de Córdoba y Buenos Aires, es que la inclusión no es un casillero que se marca con una contratación, ni una etiqueta que se lleva con orgullo en un reporte de sostenibilidad. La inclusión real es un **ecosistema vivo de convivencia diaria**.

Este playbook se pensó como un puente de doble vía. De un lado, las empresas entendimos que el verdadero desafío no es la capacidad del talento neurodivergente, sino nuestra propia flexibilidad y madurez para limpiar los procesos de sesgos obsoletos. Del otro lado, el talento reconoció que su valor no depende de cuanto logre camuflarse para encajar en un molde neurotípico, sino de su capacidad de adueñarse de sus fortalezas y comunicar sus necesidades en entornos seguros.

La Gran Revelación Organizacional

Si tuviéramos que resumir el aprendizaje más profundo de estos encuentros sería este: **las adaptaciones que mejoran la experiencia de una persona neurodivergente son las mismas pautas que optimizan el trabajo de toda la organización.**

A ningún profesional, sea neurotípico o neurodivergente, le viene mal que:

- Las instrucciones sean claras, asertivas y por escrito.
- Las reuniones tengan una agenda previa para evitar la pérdida de tiempo.
- Los líderes evalúen por resultados tangibles y no por 'fit cultural' ambiguo.
- El entorno respete los momentos de foco profundo y cuide la salud mental.

Al derribar las barreras invisibles para unos pocos, terminamos elevando la calidad humana, la claridad operativa y la eficiencia para todos. No estamos haciendo un favor solidario; estamos volviendo a las bases de una comunicación humana efectiva.

El Futuro Es de los que se Animan a Empezar

La transformación cultural no requiere perfección desde el día uno, requiere voluntad y movimiento. A las empresas: anímense a arrancar con cambios pequeños de costo cero, a escuchar con honestidad y a apoyarse en redes aliadas cuando la situación los exceda. Al talento: confíen en sus fortalezas, dejen atrás el agotamiento del camuflaje y recuerden que pedir claridad u objetivos explícitos no es pedir un privilegio, es ejercer un derecho de accesibilidad laboral.

Construir entornos donde diferentes formas de pensar, comunicarse, sentir y trabajar puedan coexistir sin convertirse en una fuente de agotamiento. De eso se trata. Porque cuando el entorno cambia y se vuelve seguro, también cambia (y se potencia) todo lo que una persona es capaz de aportar.

Recursos Útiles, Contactos y Red de Convivencia

Para dar continuidad operativa a los aprendizajes, herramientas y procesos de vinculación laboral compartidos en esta guía, se ponen a disposición los siguientes canales oficiales, recursos técnicos y redes de contacto.

1. Canales y Herramientas Prácticas

- **Bolsa de Empleo Alianza PANAACEA | Excelsium:** base de datos activa y especializada. Formulario de inscripción para el talento: <https://bit.ly/48zwd8>
- **Videoconsultas de Orientación Laboral PANAACEA:** espacio de consultoría y guía personalizada para empresas y talento en búsqueda activa: www.panaace.org/videoconsultas
- **Simulación de Entrevistas (Google Interview Warmup):** herramienta gratuita para entrenar la predictibilidad y reducir la ansiedad. Acceso en: grow.google/certificates/interview-warmup/

2. Canales de Comunicación y Contacto Directo

Correos Electrónicos Oficiales de la Alianza

- Consultas Corporativas o Institucionales: excelsium@panaace.org
- Postulaciones e Información de Perfiles: empleo@panaace.org

Ecosistema Digital de PANAACEA

Sitio Web Oficial: www.panaace.org | Instagram: @panaace | LinkedIn: PANAACEA |
YouTube: Panaace

Datos de Contacto de Referentes Clave

Celeste 'Cele' Torresi

Chief Culture Officer en Santex

celeste.torresi@santexgroup.com

Maria del Carmen 'Mac' Gironzi

CEO y Fundadora de Excelsium Consultora

mariadelcarmengironzi@panaacea.org

Teresita Ormachea

Relaciones Institucionales en PANAACEA

relacionesinstitucionales@panaacea.org

Leandro Noya

Líder de Inclusión y Referente del Programa en SAP

leandro.noya@sap.com

3. Organizaciones y Empresas en Red con Programas de Inclusión Activos

Si sos talento en búsqueda activa de entornos laborales con políticas estructuradas de inclusión neurodivergente, o una organización buscando hacer networking con pares experimentados, te sugerimos seguir de cerca los canales operacionales y búsquedas de las siguientes compañías de la red:

Santex

SAP

Assurant

JPMorgan Chase

Microsoft

EY (Ernst & Young)

IBM

PwC

Accenture

The Walt Disney Company Latam

Renault Argentina

Cervecería y Maltería Quilmes

Banco Galicia

Grupo Sancor Seguros

San Cristóbal Seguros

NTT DATA INC

Flux IT

Galicia Seguros

Red Link

REFERENCIAS

Fuentes, Bibliografía y Evidencia de Negocio

Este playbook se sostiene sobre datos verificados, investigaciones académicas de vanguardia e informes de impacto corporativo global. A continuación, se detallan las fuentes que respaldan la evidencia de negocio, prevalencia y métricas de productividad presentadas en esta guía:

Informes Institucionales y Tendencias de Mercado

World Economic Forum (WEF). (2025). *Future of Jobs Report 2025: Insight Report*. Geneva, Switzerland.

Utilizado para el mapeo estratégico de las habilidades en demanda hacia el año 2030, la proyección de competencias humanas esenciales y las métricas macro de productividad (+30%) en equipos diversos.

Understood.org / The Harris Poll. (2025). *Neurodiversity at Work Survey 2025*. Publicado oficialmente el 15 de mayo de 2025.

Fuente oficial de los indicadores de empleabilidad percibida (77% con deseo y capacidad de trabajar) y de las métricas de fricción en procesos de selección tradicionales (76% de desventaja, 64% de temor a la revelación diagnóstica y 53% de percepción de branding superficial).

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). (2024). *Neurodiversity Index Report 2024*. London, UK.

Respaldo estadístico sobre el impacto cultural corporativo, donde el 55% de las organizaciones bajo análisis reporta una optimización directa del clima interno tras flexibilizar sus entornos.

Investigación Académica y Científica

Doyle, N. (2020). *Neurodiversity at work: a systematic review*. British Medical Bulletin, Volume 135, Issue 1, Pages 108–125.

Estudio base de revisión sistemática que valida la tasa de prevalencia global de la neurodivergencia (15% al 20%), las métricas de desempleo estructural (30% al 40%) y la documentación clínica de fortalezas como el pensamiento divergente y el procesamiento sistémico de información.

<https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>

MIT Sloan Management Review. (2023). *Building the Neurodiversity Talent Pipeline for the Future of Work*. Cambridge, Massachusetts.

Base metodológica para el análisis de la paradoja del talento calificado (+85% de desempleo en perfiles técnicos superiores) y fuente de auditoría para los retornos de inversión (+92% de eficiencia) documentados en los programas corporativos de tecnología.

Auditoría y Benchmarking Corporativo

Deloitte Research / WelcomeBrain. (2024). *The Data Benefits of Neuroinclusion in the Workplace.*

Análisis financiero y operativo de los casos de negocio de grandes empresas, incluyendo la aceleración de velocidad de JPMorgan Chase y el valor directo generado por los Centros de Excelencia de EY.

Exceptional Individuals Research. *Why Neurodiverse Teams Can be 30% More Productive.*

London, UK.

Branicki, L. et al. (2024). *Neurodiversity inclusion as a strategic HR priority.* Human Resource Management, Wiley.

[DOI: 10.1002/hrm.22243](https://doi.org/10.1002/hrm.22243)