

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE LA
NEURODIVERGENCIA EN EL ENTORNO LABORAL DE UNA EMPRESA
PRIVADA DEL SECTOR DE CONSULTORÍA AMBIENTAL Y DE
SOSTENIBILIDAD**

**SARAH ABIGAIL ALMENDARIS BRITO
DIRECTORA: MGTR. ELSA JACQUELINE ARELLANO VERDESOTO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL
Y GLOBAL**

**SUBLÍNEA: DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN DE
ORGANIZACIONES Y GRUPOS SOCIALES**

QUITO, JULIO – 2025

DIRECTOR

Mgtr. Elsa Arellano

INFORMANTE

Mgtr. Elisa Bravo

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a mi madre, mi pilar, mi ejemplo de perseverancia y mi mayor apoyo en todas las etapas de mi vida. Gracias a su esfuerzo incondicional y amor infinito, hoy este logro también es suyo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre, por estar presente en cada paso de este proceso, brindándome su apoyo emocional y alentándome a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

A Sebastián, por su compañía constante, por el amor y la guía que me ofreció a lo largo de este camino y por ser un lugar seguro que me ayudó a no rendirme.

Y a mis amigos, por cada experiencia compartida y por haber sido parte esencial de esta etapa que hoy termina.

Contenido	
RESUMEN EJECUTIVO	IX
INTRODUCCIÓN	X
Justificación	XI
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. Neurodiversidad.....	1
1.2. Neurotipicidad	2
1.3. Definición y evolución del concepto de neurodivergencia.....	2
1.4. Tipos y características de la neurodivergencia	3
1.5. Factores comunes en la neurodivergencia relevantes para el desempeño en el entorno laboral	5
1.6. Fortalezas específicas para consultoría ambiental	6
1.7. Barreras laborales para neurodivergentes	7
<i>1.7.1. Barreras en los procesos de selección y contratación.....</i>	8
<i>1.7.2. Barreras perceptivas y de interacción social</i>	8
<i>1.7.4. Barreras sistémicas y organizacionales</i>	10
<i>1.7.5. Barreras económicas y de acceso a oportunidades.....</i>	11
<i>1.7.6. Necesidades de intervención.....</i>	12
1.8. Responsabilidad social empresarial y neurodivergencia	14
1.9. Teorías organizacionales y gestión de la diversidad.....	15
1.10. Modelos organizacionales para la gestión de la neurodivergencia.....	17
1.11. Prácticas organizacionales evidenciadas	19
1.12. Análisis de impacto en las organizaciones	21
1.13. Casos de estudio y mejores prácticas internacionales.....	23
2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	25
2.1. Objetivo y diseño de la investigación.....	25

2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
2.3. Población y muestra.....	27
2.4. Técnicas de análisis de datos	27
2.5. Procesos de recolección de datos.....	28
2.6. Limitaciones del estudio	29
2.7. Diseño de la encuesta.....	29
3. RESULTADOS	32
3.1. Resultados de la encuesta	32
4. MODELO ORGANIZACIONAL PROPUESTO	49
4.1. Introducción marco conceptual.....	49
4.2. Procesos de reclutamiento y selección inclusivos	49
4.3. Capacitación organizacional sobre neurodivergencia.....	52
4.4. Adaptación de espacios físicos y ambientes laborales.....	55
4.5. Implementación de políticas de inclusión neurodivergente.....	56
4.6. Implementación y sostenibilidad del modelo	58
4.7. Plan de implementación: actividades, responsables y recursos	58
4.7.1. <i>Procesos de reclutamiento y selección inclusivos</i>	58
4.7.2. <i>Programa de capacitación organizacional</i>	59
4.7.3. <i>Adaptación de espacios físicos</i>	59
4.7.4. <i>Programas de mentoría</i>	60
4.7.5. <i>Implementación de políticas de inclusión</i>	60
5. CONCLUSIONES	65
6. RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS.....	69

Lista de Tablas

Tabla 1. Población de la encuesta.....	27
Tabla 2. Formato de la encuesta	30
Tabla 3. Años de experiencia en posiciones de liderazgo o gestión de personal.....	32
Tabla 4. Nivel de conocimiento sobre neurodivergencia.....	33
Tabla 5. Capacitación formal sobre diversidad e inclusión en el lugar de trabajo	34
Tabla 6. Percepción del beneficio organizacional al contratar personas neurodivergentes en innovación y creatividad.....	35
Tabla 7. Percepción del beneficio organizacional al contratar personas neurodivergentes en innovación y creatividad en análisis detallado y precisión.....	36
Tabla 8. Percepción del beneficio organizacional al contratar personas neurodivergentes en resolución de problemas complejos.....	37
Tabla 9. Percepción del beneficio organizacional al contratar personas neurodivergentes en cumplimiento de objetivos de responsabilidad social.....	37
Tabla 10. Percepción del beneficio organizacional al contratar personas neurodivergentes en diversidad cognitiva en equipos.....	38
Tabla 11. Principales barreras percibidas para la contratación de personas neurodivergentes en la organización	39
Tabla 12. Disposición organizacional para adaptar procesos de selección e inclusión de personas neurodivergentes.....	40
Tabla 13. Disposición organizacional para modificar espacios físicos de trabajo en favor de la inclusión neurodivergente	41
Tabla 14. Disposición organizacional para proporcionar capacitación a supervisores en inclusión de personas neurodivergentes	41
Tabla 15. Disposición organizacional para implementar programas de mentoría dirigidos a la inclusión de personas neurodivergentes.....	42
Tabla 16. Disposición organizacional para desarrollar políticas específicas de inclusión de personas neurodivergentes.....	42
Tabla 17. Experiencia laboral previa con personas neurodivergentes	43
Tabla 18. Roles adecuados en consultoría ambiental para neurodivergencia.....	44

Tabla 19. Recursos organizacionales requeridos para una inclusión exitosa de personas neurodivergentes	46
Tabla 20. Resumen de procesamiento de casos	47
Tabla 21. Estadísticas de fiabilidad	47
Tabla 22. Comparación entre enfoques tradicionales e inclusivos en procesos de selección	51
Tabla 23. Competencias gerenciales para gestión inclusiva de equipos neurodivergentes .	53
Tabla 24. Plan de implementación de políticas de inclusión neurodivergente	61
Tabla 25. Cronograma de implementación del modelo organizacional inclusivo	63
Tabla 26. Métricas de evaluación del modelo de inclusión neurodivergente	64

Lista de Figuras

Figura 1. Tipos de Neurodivergencia	4
Figura 2. Años de experiencia en posiciones de liderazgo o gestión de personal	33
Figura 3. Nivel de conocimiento sobre neurodivergencia	34
Figura 4. Capacitación formal sobre diversidad e inclusión en el lugar de trabajo	35
Figura 5. Percepción de beneficios de contratación de personas neurodivergentes en la organización.....	38
Figura 6. Principales barreras percibidas para la contratación de personas neurodivergentes en la organización	39
Figura 7. Disposición organizacional hacia la inclusión neurodivergente	43
Figura 8. Experiencia laboral previa con personas neurodivergentes	44
Figura 9. Roles adecuados en consultoría ambiental para neurodivergencia	45
Figura 10: Recursos organizacionales requeridos para una inclusión exitosa de personas neurodivergentes.....	46

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación desarrolla un modelo organizacional integral para la gestión de la neurodivergencia en el entorno laboral, específicamente diseñado para una empresa del sector de consultoría ambiental y sostenibilidad. El escrito aborda la problemática de que, aunque las organizaciones han avanzado en diversidad, equidad e inclusión (DEI), han descuidado la neurodivergencia como factor de diversidad.

La investigación utilizó un enfoque cuantitativo mediante encuestas semiestructuradas aplicadas a 8 líderes de la empresa objeto de estudio. Los resultados revelaron que el 87.50% de los directivos tienen conocimiento limitado sobre neurodivergencia y el 75.00% no ha recibido capacitación formal en diversidad e inclusión, aunque manifiestan actitudes mayoritariamente positivas hacia la inclusión neurodivergente. Las principales barreras identificadas incluyen falta de conocimiento sobre adaptación de procesos de selección, déficit en capacitación y preocupaciones sobre la interacción con clientes.

La investigación demuestra que la inclusión de personas neurodivergentes constituye tanto un imperativo ético como una estrategia empresarial inteligente que puede generar ventajas competitivas sostenibles. El sector de consultoría ambiental presenta características particularmente favorables para esta inclusión, ya que las competencias frecuentemente asociadas con neurodivergencia se alinean naturalmente con las demandas técnicas del sector, como análisis detallado de datos, pensamiento sistemático y atención al detalle.

Como conclusión, se propone un modelo organizacional que integra cinco componentes fundamentales: (1) procesos de reclutamiento y selección inclusivos basados en competencias técnicas, (2) programa de capacitación organizacional multinivel sobre neurodivergencia, (3) adaptación de espacios físicos para crear ambientes sensorialmente apropiados, (4) implementación de políticas de inclusión específicas y (5) programas de mentoría especializados. El costo total de implementación se estima en 95,000.00 USD durante los primeros 18 meses, con costos operativos de 25,200.00 USD por el tiempo de ejecución.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en el entorno empresarial se ha incluido y gestionado la diversidad, equidad e inclusión (DEI) progresivamente, debido a presiones sociales y regulaciones políticas implementadas para disminuir la brecha de discriminación e inclusión en aspectos de raza, etnia, género, orientación sexual, discapacidad, edad, religión, situación socioeconómica y origen. Esto les ha permitido fortalecer la cultura organizacional y la imagen a diferentes empresas en el mercado, aunque a su vez el establecer equipos de trabajo diversos ha incrementado la creatividad e innovación, lo cual es vital en el contexto empresarial competitivo. Sin embargo, aunque se han realizado investigaciones, la mayoría de las organizaciones y organismos regulatorios no han dado importancia a la neurodivergencia como otro tipo de diversidad a considerar en el ámbito laboral, aunque este grupo de personas representen aproximadamente entre el 15% al 20% de la población mundial (Doyle, 2020).

La neurodiversidad se refiere a las diferentes maneras en que las personas piensan, aprenden, procesan información, perciben su entorno y desarrollan su trabajo, por lo que, está compuesta de personas neurotípicas “desarrollo neurológico típico” y personas neurodivergentes “desarrollo neurológico atípico” el cual es importante mencionar que no es una deficiencia, sino una diferencia del espectro de la mente del ser humano (Miller et al., 2024). No obstante, aunque esta condición no es un limitante y abarque varias fortalezas como altos niveles de concentración, pensamiento lógico, creatividad o habilidades técnicas específicas, se estima que el 40% de personas neurodivergentes no tienen empleo (Collier, 2024). Esto indica que dentro de las organizaciones no se está enfocando correctamente el principio de inclusión, además de desperdiciar los beneficios de tener talento neurodivergente.

Por lo que, se evidencia la necesidad de revisar los modelos y prácticas organizacionales y cómo estos pueden ser adaptados o abarcan métodos que permitan incluir a las personas neurodivergentes al ámbito laboral. No obstante, no solo es importante incluirlos en la fuerza laboral para destacar sus ventajas, sino también, para promover modificaciones en el

ambiente de trabajo e impulsar la neuroinclusión mediante normativas internas, para poder aprovechar sus talentos y fomentar una inclusión real.

En este contexto, esta investigación se enfoca en una empresa privada del sector de consultoría, que desde su compromiso institucional con la sostenibilidad y la transformación social busca replantear sus prácticas internas, ya que, a pesar de que la organización promueve valores como la equidad y la innovación, aún no ha desarrollado un modelo que permita integrar la neurodivergencia dentro de su cultura organizacional. Lo que, demuestra la necesidad de revisar cómo se está entendiendo la inclusión y qué mecanismos se requieren para que las personas neurodivergentes puedan desenvolverse genuinamente dentro del entorno laboral. Por esta razón, se propone el diseño de un modelo organizacional que contribuya a la creación de espacios diversos y seguros que permitan aprovechar el talento, basándose en los principios que la empresa promueve.

Justificación

La base práctica de esta investigación se fundamenta en la evidencia existente que demuestra que las tasas de desempleo en la población neurodivergente se encuentran entre el 30 al 40%, aproximadamente ocho veces más que en la población general, lo que significa un desperdicio significativo de talento (MyDisabilityJobs, 2024; American Enterprise Institute, 2024). Sin embargo, esta situación es sorprendente, ya que empresas líderes como Microsoft, SAP e IBM han reportado que los empleados neurodivergentes frecuentemente sobrepasan a sus compañeros neurotípicos en indicadores de productividad, precisión e innovación en sus programas especializados, lo cual se refleja en las tasas de retención mayores al 90% (Fitzell, 2023; Neurodiversity in the Workplace, 2022; Joveo, 2025).

Dentro del contexto específico del sector de consultoría ambiental y sostenibilidad, la justificación adquiere una importancia mayor, dado que, las consultoras se enfrentan a desafíos técnicos complejos que requieren del análisis exhaustivo de datos ambientales, el reconocimiento de patrones en sistemas complejos y el desarrollo de soluciones innovadoras para problemas de sostenibilidad. Por lo que, las exigencias laborales están relacionadas de manera inherente con las habilidades cognitivas frecuentemente asociadas con las personas

neurodivergentes, entre estas están: atención meticulosa al detalle, pensamiento sistemático, detección de patrones y habilidades analíticas especializadas (Organ, 2024; Autism Parenting Magazine, 2025; Austin & Pisano, 2017).

La razón social está vinculada con la responsabilidad ética de educar sociedades más equitativas e inclusivas. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico y el ODS 10 sobre reducción de desigualdades, proporcionan marcos normativos que demandan acción organizacional hacia la inclusión de todas las personas, independientemente de su condición neurológica (Pacto Mundial ONU, 2025a, 2025b). Para empresas del sector de sostenibilidad, existe una coherencia genuina entre sus misiones organizacionales de responsabilidad social y ambiental y la implementación de prácticas inclusivas que aprovechen la diversidad neurológica como una fuente de innovación y excelencia técnica.

Desde una perspectiva económica, la investigación se justifica por el potencial de generación de valor que representa la inclusión efectiva del talento neurodivergente. Los estudios documentan que la diversidad cognitiva en equipos de trabajo resulta en mayor innovación, mejor resolución de problemas complejos e incremento en la calidad del trabajo técnico (Reynolds & Lewis, 2017; Harvard Business Review, 2017; Nucamp, 2024). En el contexto de consultoría ambiental, estas ventajas se convierten en beneficios competitivos tales como: el desarrollo de análisis más completos, la detección de oportunidades de mejora que a menudo se pasan por alto y el diseño de soluciones más coherentes y creativas para cada uno de los proyectos.

La justificación metodológica se basa en la necesidad de elaborar marcos conceptuales y instrumentos prácticos que sean útiles para las organizaciones que aspiran a instaurar prácticas inclusivas respaldadas por evidencia científica. El estudio sugerido favorecerá la creación de conocimiento transferible que puede ser ajustado a diversos entornos organizativos, ofreciendo tanto bases teóricas como orientaciones operativas para la administración eficaz de la neurodivergencia.

La oportunidad temporal para esta investigación es particularmente favorable. El contexto post pandemia ha acelerado cambios en las modalidades de trabajo, dando mayor aceptación hacia la flexibilidad laboral y el respeto a la diversidad de estilos de trabajo. A la par, hay una mayor preocupación social acerca de la inclusión de diferentes grupos sociales y hay más información al respecto que demuestra las ventajas de la neurodivergencia para las organizaciones. Esta confluencia de factores crea un momento estratégico para el desarrollo de modelos organizacionales innovadores.

Para la empresa, objeto de estudio, la investigación se sostiene por el alineamiento que se puede generar internamente con la misión organizacional de sostenibilidad y transformación social. El desarrollo de un modelo de gestión neurodivergente, además de potenciar la autenticidad corporativa, se podría adquirir un liderazgo sectorial y diferencia competitiva en el ámbito de responsabilidad social empresarial.

La justificación académica se basa en la contribución al crecimiento del repositorio de conocimiento en la gestión de una organización, particularmente en recursos humanos, diversidad organizacional y responsabilidad social corporativa. El estudio ofrecerá información verificable sobre la efectividad de diferentes enfoques para la gestión de la inclusión, avanzando así en el desarrollo teórico en áreas emergentes.

Finalmente, la investigación surge del potencial de impacto transformador que puede aportar desde una perspectiva organizacional y a la sociedad. El desarrollo de un modelo efectivo de gestión neurodivergente podría ser un punto de referencia para otras organizaciones en el sector y ayudar a provocar un cambio sistémico en las prácticas de inclusión laboral. La investigación se enmarca bajo el concepto de escalabilidad y transferibilidad, lo que la convierte en una valiosa contribución destinada a avanzar en prácticas corporativas efectivas y socialmente responsables.

1. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como objetivo definir algunos conceptos clave que serán importantes para la comprensión de alguno de los modelos actuales y prácticas organizacionales relativos a la gestión de la neurodivergencia que encontramos en el contexto organizacional de empresas del sector de consultoría ambiental y sostenibilidad. La revisión teórica incluye los conceptos principales de la neurodivergencia, las teorías organizacionales y la evidencia empírica, que actualmente sustentan las prácticas inclusivas contemporáneas.

El análisis incorpora enfoques multidisciplinarios desde la psicología organizacional, la administración del talento humano y la sociología laboral, aportando una base conceptual sólida para entender la complejidad del tema abordado y su uso particular en el ámbito de la consultoría.

1.1. Neurodiversidad

El término “neurodiversidad” fue creado por la socióloga Singer en 1999 para referirse y cubrir las variaciones presentes en el desarrollo neurológico de los seres humanos, con la finalidad de que el autismo y el TDAH no sean vistos como enfermedades, sino como fluctuaciones naturales de cada persona.

Sin embargo, el término abarca una definición más integral al hablar de diversidad neurológica, lo que implica que cada cerebro se desarrolla en términos estructurales y funcionales de diversas formas, a tal punto que es como una huella dactilar, único e irreplicable (Cruz Puerto & Sandín Vázquez, 2024). Por lo que, cada cerebro abarca variaciones en la percepción, el manejo de la información, el proceso de aprendizaje, la interacción y la conducta.

De modo que, dentro de la neurodiversidad se abarcan los patrones biológicos en el cerebro que son vistos como típicos o convencionales a los cuales se los denomina “neurotípicos” y desarrollos que pueden ser percibidos como atípicos o desviados denominados “neuroatípicos” o “neurodivergentes” (Cruz Puerto & Sandín Vázquez, 2024).

1.2. Neurotipicidad

La neurotipicidad es el término utilizado para referirse a la forma de funcionamiento neurológico que se ajusta a las reglas cognitivas y sociales dominantes en la actualidad. Es decir, se refiere a la manera en la que la mayoría de las personas reflexionan, adquieren conocimientos, asimilan información, se expresan y se comportan, lo que es visto como “común” o “esperado” en la sociedad (Redacción Aprende, 2023)

Este tipo de personas adquieren de forma fácil habilidades sociales y comunicativas, entienden y utilizan de manera natural las reglas sociales establecidas y pueden ajustarse con facilidad a contextos estructurados como la escuela, el trabajo o las relaciones interpersonales, ya que, su estilo de pensamiento se acopla con el modelo estándar que están estructurados la mayoría de estos sistemas (Redacción Aprende, 2023).

1.3. Definición y evolución del concepto de neurodivergencia

El término “neurodivergencia” fue inventado por la activista Kassiane Asasumasu a inicios de los 2000, abarcando las variaciones naturales en el funcionamiento neurológico humano que se apartan de los patrones considerados típicos o neurotípicos por la sociedad dominante (Kee, 2024). Las variaciones significativas en su funcionamiento neurológico impactan su percepción del mundo, la forma en que se comunican y aprenden, lo que implica una serie de retos en un ambiente diseñado para personas neurotípicas (Ruíz, n.d.). Sin embargo, aunque se reconozca que tienen ciertos desórdenes en el desarrollo cerebral, estos pueden generar complicaciones, pero a su vez fortalezas, dependiendo del tipo de neurodivergencia que presente el individuo. Como mencionan Green & Chichak (2025) se estima que entre el 15% al 20% de la población tiene algún tipo de neurodivergencia, sin embargo, como se observa en la Figura 1, han sido clasificadas por los mismos según su origen en neurodivergencia congénita y adquirida.

La evolución conceptual ha transitado desde enfoques centrados en enfermedades psiquiátricas hacia perspectivas que valoran las fortalezas únicas y las contribuciones distintivas que las personas neurodivergentes pueden aportar en diversos contextos,

incluyendo el entorno laboral. Esta transformación conceptual ha sido fundamental para el desarrollo de marcos organizacionales más inclusivos y efectivos (Hartman & Hartman, 2024).

1.4. Tipos y características de la neurodivergencia

La neurodivergencia se manifiesta a través de diversos tipos y características que es importante comprender para desarrollar estrategias organizacionales apropiadas:

1.4.1. Neurodivergencia congénita. La neurodivergencia congénita se presenta desde el momento del nacimiento, lo que significa que el individuo ya nace con un cerebro que opera de manera distinta, ya sea debido a factores genéticos, al desarrollo de su sistema nervioso durante la gestación, o a factores ambientales que impactaron antes de su nacimiento (Green & Chichak, 2025). En esta categoría se incluyen varios grupos:

Uno de ellos es la neurodivergencia clínica, en la que se hallan alteraciones como el TDAH, el autismo o el síndrome de Tourette, que generalmente son diagnosticados por expertos y que impactan en diversos aspectos de la conducta o la comunicación. Después, está la neurodivergencia aplicada, que abarca variaciones que impactan áreas más concretas como la lectura, la escritura o la coordinación, tal como sucede con la dislexia, la discalculia, la disgrafía o la dispraxia. Complementariamente, hay formas congénitas provocadas por variaciones genéticas, como el síndrome de Down, el X frágil, o el Williams ocasionadas por alteraciones en los genes o cromosomas. Finalmente, existen situaciones que pueden atribuirse a factores ambientales en el útero, tales como la exposición al alcohol, a determinados medicamentos, infecciones que la madre haya tenido antes de nacer o falta de oxígeno, entre otras

1.4.2. Neurodivergencia adquirida. La neurodivergencia adquirida se produce en el transcurso de la vida. La persona no nace con una anomalía neurológica, sin embargo, en algún momento su cerebro sufre una alteración debido a una lesión, enfermedad o a una condición mental. Por ejemplo, esto puede ocurrir si una persona experimenta un impacto severo en la cabeza, un evento cerebrovascular o desarrolla epilepsia o Parkinson. Además, pueden surgir alteraciones cognitivas por lesiones neurológicas debido a la COVID

extendida, la esclerosis múltiple o incluso las reacciones adversas de terapias como la quimioterapia. En contraposición, existen las condiciones psiquiátricas que también tienen la capacidad de modificar el funcionamiento cerebral. Algunas complicaciones son transitorias, como la depresión, la ansiedad, el estrés postraumático o el trastorno obsesivo compulsivo, en cambio, otras suelen continuar a lo largo de la vida, como el trastorno bipolar, la esquizofrenia o el trastorno límite de la personalidad (Green & Chichak, 2025).

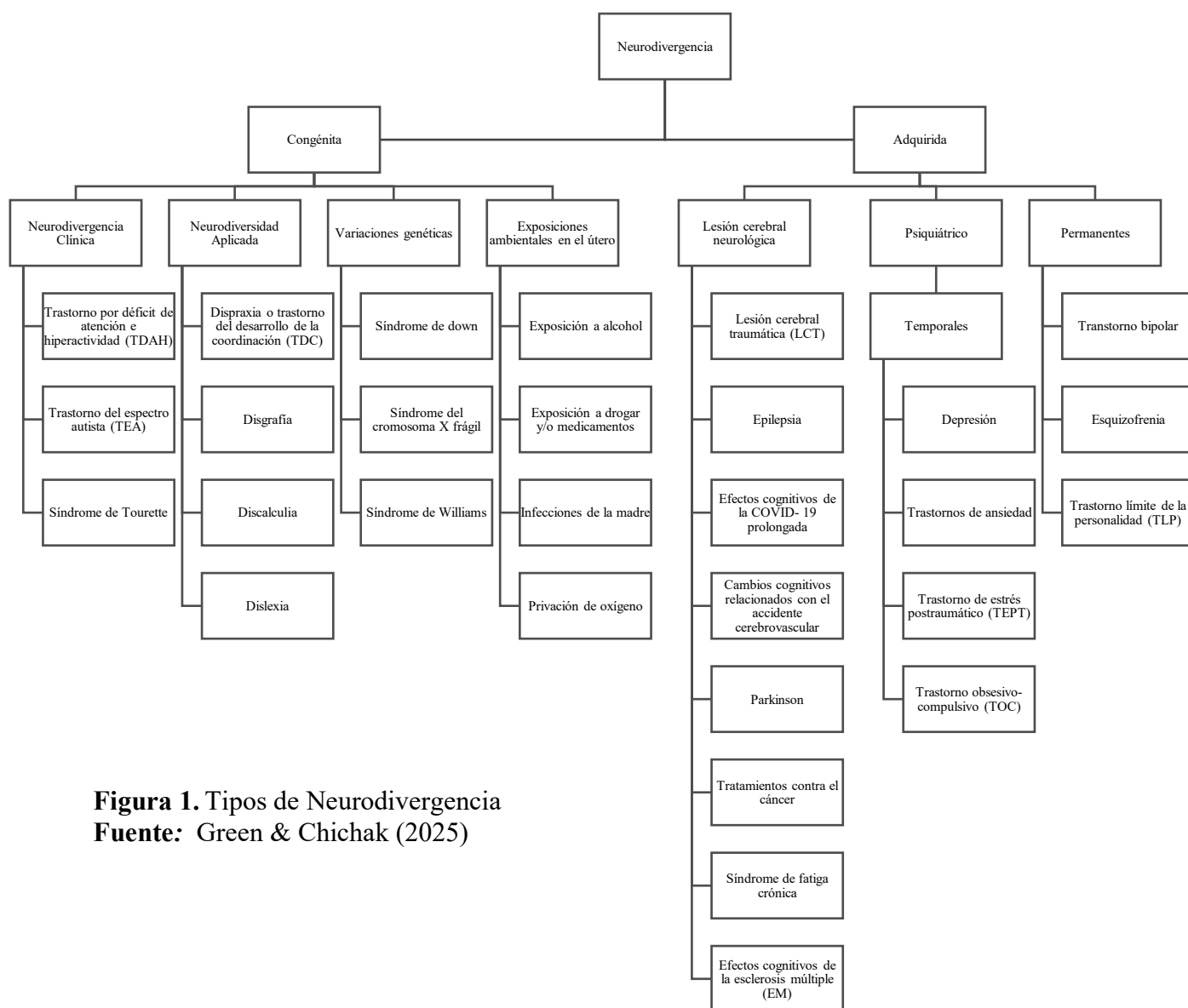


Figura 1. Tipos de Neurodivergencia
Fuente: Green & Chichak (2025)

1.5. Factores comunes en la neurodivergencia relevantes para el desempeño en el entorno laboral

La neurodivergencia incluye alteraciones neurológicas como el Trastorno del Espectro Autista (TEA), el TDAH, la dislexia y la discalculia, entre otras afecciones (Dwyer, 2022). Estas condiciones muestran patrones particulares de fortalezas y retos, que si se manejan correctamente pueden transformarse en beneficios competitivos para las empresas de asesoramiento ambiental y sostenibilidad.

Se calcula que entre el 10% y el 20% de la población global es neurodivergente, lo que implica una importante reserva de talento a menudo desaprovechada (Deloitte, 2022). Las empresas que contratan y fortalecen a empleados neurodivergentes consiguen ventajas competitivas mediante la diversidad en competencias, pensamientos y métodos de solución de problemas.

1.5.1. Procesamiento de información y pensamiento sistémico. Las personas neurodivergentes tienen un procesamiento de información más detallado y metódico, lo que resulta en una habilidad extraordinaria para identificar patrones complejos e irregularidades (Cope & Remington, 2022). Esta característica es notablemente conveniente para reconocer patrones, identificar anomalías en los datos y llevar a cabo análisis exhaustivos de los impactos ambientales. El estudio muestra que los equipos neurodivergentes tienen una productividad del 30% superior a los equipos neurotípicos y cometen menos equivocaciones (MyDisabilityJobs, 2024).

El enfoque sistémico facilita a que las personas neurodivergentes identifiquen vínculos no evidentes entre variables y desarrollen estrategias más completas e innovadoras (Hall, 2024). Esta capacidad para identificar interrelaciones complejas es esencial para comprender elementos ambientales, sociales y económicos en el contexto de la sostenibilidad.

1.5.2. Memoria y experiencia especializada. Las personas neurodivergentes a menudo desarrollan una memoria de trabajo rigurosa que les permite retener información técnica compleja durante largos periodos de tiempo, así como una comprensión profunda de un área

en específico, con una retención precisa de detalles técnicos (Ezerins et al., 2024). En consultoría ambiental, esto aportaría con un conocimiento exhaustivo de normativas ambientales, métodos de evaluación de impacto y metodologías de sostenibilidad.

1.5.3. Factores sensoriales. La sensibilidad sensorial tiene un impacto significativo en el desempeño laboral, manifestándose como hipersensibilidad o hiposensibilidad ante estímulos como el ruido, la luz y diferentes texturas (Anderson, 2021; Wood & Happé, 2023). Por lo que, la exposición constante a estímulos estresantes contribuye a la sobrecarga y a problemas de salud mental como la ansiedad y el *burnout* (Davies et al., 2022).

Las adaptaciones eficaces incluyen espacios de trabajo flexibles, gestión del entorno sensorial, trabajo remoto y componentes de predictibilidad y organización que mejoran el rendimiento profesional. La autoconciencia acerca de las necesidades sensoriales individuales y las alternativas de ubicación en el lugar de trabajo potencian la capacidad de adaptación y bienestar (O'Neill & Kenny, 2023).

1.5.4. Factores sociales y de comunicación. Los individuos neurodivergentes se distinguen por su comunicación directa, literal y precisa, lo que conduce a una interpretación más precisa de datos técnicos y a una transmisión clara de descubrimientos (Heasman & Gillespie, 2021). Esta exactitud en los términos es útil para interactuar con clientes, reguladores y expertos del sector.

Sin embargo, la comunicación cotidiana demanda espontaneidad, adaptabilidad y agilidad en el manejo de información, y las investigaciones presentan retos en cuanto a las expectativas de "alinearse" con las normas de comunicación neurotípicas (Davies et al., 2022).

1.6. Fortalezas específicas para consultoría ambiental

Los individuos neurodivergentes brindan un valor único por su habilidad para mantener una concentración constante en el análisis de datos ambientales complejos, detectar patrones delicados en sistemas ecológicos que podrían pasar inadvertidos y emplear un pensamiento lógico estricto en la valoración de impactos ambientales. Su tendencia hacia la precisión y

el perfeccionismo se refleja en informes técnicos de alta calidad y análisis rigurosos que incrementan la confiabilidad de las consultorías.

Las aptitudes en el análisis de datos ambientales cubren la detección de patrones en amplios volúmenes de datos, la identificación de irregularidades en el monitoreo y el análisis detallado de impactos. De hecho, condiciones como el autismo y la dislexia otorgan destrezas especiales en la identificación de patrones, la memoria y las matemáticas (MyDisabilityJobs, 2024).

Para el cumplimiento regulatorio la atención minuciosa al detalle y el procesamiento sistemático ofrecen ventajas significativas. Los profesionales con autismo tienden a detectar procesos ineficientes y prácticas disfuncionales con mayor facilidad, lo que favorece la mejora organizacional (Hartman et al., 2023).

La capacidad para razonar de manera diferente e identificar vínculos no evidentes favorece a la creación de estrategias de sostenibilidad avanzadas. Los individuos autistas son menos susceptibles a sesgos cognitivos y exhiben procesamiento más racional y objetivo para resolución de problemas ambientales complejos (Hartman & Hartman, 2024).

1.7. Barreras laborales para neurodivergentes

Las personas neurodivergentes enfrentan múltiples barreras significativas para acceder y mantener empleos formales y acordes a sus capacidades. Según el Foro Económico Mundial (2022), aproximadamente entre el 10% y el 20% de la población mundial se considera neurodivergente, sin embargo, las estadísticas de empleo revelan una realidad preocupante: solo una de cada cuatro personas neurodivergentes en edad laboral tiene empleo y entre las personas con autismo, la tasa de desempleo oscila entre el 75% y el 90% en España (SOM Salud Mental 360, 2024).

Nahia Orduña, quien escribe sobre neurodiversidad y oportunidades laborales para el Foro Económico Mundial, destaca que a pesar de que los equipos con profesionales neurodivergentes pueden ser un 30% más productivos que los equipos neurotípicos, persisten

importantes obstáculos que impiden la inclusión efectiva de este colectivo en el mercado laboral (Foro Económico Mundial, 2022). Esta paradoja evidencia la necesidad urgente de identificar y abordar las barreras sistemáticas que perpetúan la exclusión laboral de las personas neurodivergentes.

1.7.1. Barreras en los procesos de selección y contratación

1.7.1.1. Falta de adaptaciones en el proceso de reclutamiento. Los procesos de reclutamiento tradicionales, enfocados en atraer candidatos potenciales y generar grupos de personas interesadas y calificadas a través de ofertas de empleo convencionales, búsquedas en bases de datos y redes sociales, frecuentemente no logran llegar de forma efectiva a la población neurodivergente debido a la ausencia de canales de comunicación especializados y la falta de colaboración con organizaciones que atienden a este colectivo.

1.7.1.2. Procesos de selección poco inclusivos. Los procesos de selección tradicionales constituyen la principal barrera para el acceso al empleo de las personas neurodivergentes. Las entrevistas de trabajo convencionales que enfatizan habilidades sociales y comunicación no verbal frecuentemente penalizan a candidatos neurodivergentes cuyas fortalezas no se reflejan en estos formatos tradicionales (Revista Haz, 2025). La investigación demuestra que el estilo social influye significativamente en las decisiones de contratación durante las entrevistas tradicionales, resultando en sesgos contra candidatos autistas calificados debido a su presentación social atípica. Los sistemas de inteligencia artificial utilizados en procesos de selección pueden perpetuar estos sesgos, ya que están codificados principalmente con datos de candidatos neurotípicos, lo que puede resultar en discriminación algorítmica contra solicitantes con expresiones faciales o patrones de habla atípicos (Deloitte, 2022). Esta situación se agrava cuando los algoritmos reciben un peso desproporcionado en el proceso de selección, eliminando automáticamente candidatos neurodivergentes cualificados.

1.7.2. Barreras perceptivas y de interacción social

1.7.2.1. Estereotipos y falta de conocimiento. Existe un desconocimiento generalizado sobre las capacidades y el potencial de las personas neurodivergentes entre empleadores y equipos de recursos humanos. Según datos del City & Guilds Foundation (2023), solo el 32% de los

profesionales de recursos humanos y el 29% de los líderes *senior* han recibido capacitación específica relacionada con la neurodivergencia, lo que perpetúa malentendidos y estereotipos negativos sobre las capacidades laborales de este colectivo.

Los estereotipos comunes incluyen la percepción errónea de que las personas neurodivergentes no pueden trabajar en roles que requieren interacción social, adaptabilidad o liderazgo. Sin embargo, experiencias exitosas como el proyecto de Casa Batlló en Barcelona, donde más de 80 personas neurodivergentes trabajan en roles de atención al visitante, han demostrado que estos prejuicios carecen de fundamento cuando se proporcionan los apoyos adecuados (Revista Haz, 2025).

1.7.2.2. Discriminación directa e indirecta. La discriminación hacia individuos neurodivergentes se expresa de manera directa e indirecta en los ambientes de trabajo. De acuerdo con estudios recientes, la mitad de los directivos y líderes afirman que no contratarían a un trabajador neurodivergente, mostrando prejuicios claros que son obstáculos directos para el trabajo (LHH, 2024). Esta discriminación frecuentemente se basa en estereotipos referentes a las competencias y en la percepción equivocada de que las adaptaciones requeridas son costosas o complejas.

La discriminación indirecta se muestra a través de políticas y prácticas que parecen neutrales pero que tienen un impacto enormemente negativo en personas neurodivergentes, tales como exigencias de horarios inflexibles, métodos de evaluación únicos o expectativas de comunicación tradicionales que no toman en cuenta las diferencias neurocognitivas.

El temor a la discriminación y estigmatización crea una barrera adicional relacionada con la divulgación de la condición neurodivergente. De acuerdo con el City & Guilds Foundation (2025), cerca del 32% de los trabajadores neurodivergentes perciben que no pueden revelar su situación laboral, mientras que el 10% de aquellos que lo han hecho han obtenido respuestas adversas. Esta circunstancia perpetúa un ciclo en el que los individuos neurodivergentes no obtienen los respaldos requeridos para mejorar su rendimiento en el trabajo.

1.7.2.3. Barreras de comunicación directa. Las diferencias en los estilos de comunicación pueden crear malentendidos en el entorno laboral. Las personas neurodivergentes frecuentemente utilizan comunicación directa y literal, que puede ser malinterpretada como falta de habilidades sociales o diplomacia.

Esta incomprensión puede resultar en evaluaciones negativas del desempeño y oportunidades limitadas de desarrollo profesional.

1.7.3. Barreras ambientales y sensoriales. Los entornos de trabajo convencionales frecuentemente presentan desafíos sensoriales significativos para las personas neurodivergentes. La investigación documenta que la exposición regular a estímulos sensoriales abrumadores en el lugar de trabajo, como iluminación fluorescente intensa, ruido de fondo constante o espacios de trabajo abiertos, contribuye a la sobrecarga sensorial y desafíos de salud mental, incluyendo ansiedad y *burnout* (Davies et al., 2022; Jones, 2023). La falta de espacios de trabajo flexibles y personalizados, control limitado sobre el ambiente sensorial y la ausencia de opciones de trabajo remoto o híbrido constituyen barreras adicionales que impactan directamente la capacidad de las personas neurodivergentes para mantener un desempeño laboral óptimo.

1.7.4. Barreras sistémicas y organizacionales

1.7.4.1. Falta de políticas de inclusión específicas. La ausencia de políticas organizacionales específicas para la neurodivergencia constituye una barrera sistémica significativa. Aunque el 80% de las organizaciones consideran importante tener políticas de inclusión, solo el 23% de los profesionales de recursos humanos han recibido capacitación relacionada con neurodivergencia en los últimos 12 meses (City & Guilds Foundation, 2023).

Esta falta de preparación organizacional se traduce en la ausencia de protocolos claros para apoyar empleados neurodivergentes, inexistencia de programas de mentoría especializados, y carencia de métricas para evaluar la efectividad de las iniciativas de inclusión neurodivergente.

1.7.4.2. Resistencia al cambio organizacional. Las organizaciones frecuentemente muestran resistencia a implementar cambios necesarios para crear entornos verdaderamente inclusivos para personas neurodivergentes (Cognassist, 2024; World Economic Forum, 2024; AMS, 2024).

1.7.5. Barreras económicas y de acceso a oportunidades

1.7.5.1. Subempleo y precariedad laboral. Cuando las personas neurodivergentes logran acceder al empleo, frecuentemente enfrentan condiciones de subempleo y precariedad laboral. Las personas autistas suelen ocupar puestos que no requieren mucha experiencia y que no corresponden con sus capacidades, habilidades y nivel educativo (SOM Salud Mental 360, 2024). Esta situación resulta en trabajos a tiempo parcial, cambios frecuentes de empleo y salarios inferiores a los de trabajadores neurotípicos con habilidades similares. Las oportunidades de desarrollo profesional y promoción son frecuentemente limitadas para empleados neurodivergentes debido a sesgos en los procesos de evaluación de desempeño y promoción. Los criterios de evaluación tradicionales pueden no reconocer adecuadamente las fortalezas específicas de los empleados neurodivergentes, mientras que las diferencias en estilos de comunicación pueden ser malinterpretadas como falta de potencial de liderazgo.

1.7.5.2. Profundización de desigualdades. La pandemia de COVID-19 ha evidenciado y agravado las desigualdades laborales que enfrentan las personas neurodivergentes. Según la ONU (2021), las personas con autismo han enfrentado prácticas discriminatorias laborales agudizadas por la crisis, con mayor exclusión de oportunidades laborales y reducción de servicios de apoyo especializados.

Sin embargo, la pandemia también ha creado nuevas oportunidades a través del teletrabajo y el uso de nuevas tecnologías, que han demostrado ser beneficiosas para empleados neurodivergentes que anteriormente tenían dificultades para prosperar en entornos laborales tradicionales. Estas nuevas modalidades de trabajo han abierto perspectivas para personas que requieren ambientes sensorialmente controlados u horarios flexibles.

1.7.6. Necesidades de intervención

1.7.6.1. Transformación de procesos de selección. Es fundamental transformar los procesos de selección para incluir métodos alternativos de evaluación que permitan a los candidatos neurodivergentes demostrar sus competencias efectivamente. Esto incluye el uso de evaluaciones basadas en competencias, periodos de prueba estructurados y evaluaciones en entornos de trabajo reales que reflejen mejor las capacidades laborales.

1.7.6.2. Desarrollo de capacidades organizacionales. Las empresas requieren inversiones considerables para guiar en neurodivergencia, entender y respaldar las habilidades excepcionales. Esto abarca formación específica para los expertos en recursos humanos, la creación de políticas específicas de inclusión y la puesta en marcha de sistemas de soporte permanentes para los empleados neurodivergentes.

1.7.6.3. Creación de entornos psicológicamente seguros. Las diferencias neurocognitivas deben ser entendidas dentro de un marco más amplio y que, para otorgar los apoyos necesarios, se deben crear entornos psicológicamente seguros que permitan la divulgación voluntaria de condiciones neurodivergentes.

Los individuos neurodivergentes se enfrentan con múltiples y desafiantes obstáculos laborales que comprenden procesos de selección discriminatorios, entornos laborales no ajustados y ausencia de políticas de inclusión en la organización y aunque cada vez existan más pruebas científicas que evidencian las ventajas competitivas de incluir talento neurodivergente, los desafíos que dificultan el desarrollo del potencial de este grupo siguen presentes.

Este tipo de barreras requieren el desarrollo de un enfoque holístico que incorpore la transformación de los procesos organizacionales, la capacitación profesional, la reestructuración de la cultura de trabajo y la creación de un verdadero compromiso organizacional que resulte en la construcción de unos entornos laborales inclusivos reales. Como destaca el Foro Económico Mundial (2024), la neurodivergencia no debe ser

considerada como un déficit, sino como una diferencia que, si es gestionada adecuadamente, puede entregar un valor muy importante para las organizaciones.

La necesidad de tratar estos obstáculos se intensifica dado que las personas neurodivergentes constituyen cerca del 20% de la población total, aunque casi el 85% está en condiciones de desempleo (Fundación Eurofirms, 2024). Esta exclusión masiva no solo representa una injusticia social, sino también una pérdida económica significativa de talento e innovación que las sociedades no pueden permitirse perpetuar.

1.7.6.4. Prevalencia y estadísticas en la población laboral. Las estimaciones actuales indican que aproximadamente el 10-20% de la población mundial presenta algún tipo de neurodivergencia, lo que representa un segmento significativo del talento disponible en el mercado laboral (Doyle, 2020). Específicamente, diversos estudios reportan una prevalencia del TEA de aproximadamente 1 en 36 adultos estadounidenses (2.8%), mientras que el TDAH afecta entre el 4.6% de la población adulta y la dislexia se presenta en aproximadamente el 3-7% de la población americana (American Enterprise Institute, 2024).

En el contexto laboral, las estadísticas revelan disparidades significativas en los niveles de empleo. Las personas neurodivergentes enfrentan tasas de desempleo considerablemente más altas que la población general, con estudios que indican tasas de desempleo del 30-40% para adultos neurodivergentes (American Enterprise Institute, 2024). Para personas con TEA específicamente, algunos estudios reportan tasas de desempleo de hasta el 85% (Scott et al., 2019).

Sin embargo, sectores específicos como tecnología, ingeniería, investigación y consultoría especializada han comenzado a reconocer el valor del talento neurodivergente. Empresas líderes en estos sectores han reportado que los empleados neurodivergentes frecuentemente superan a sus pares neurotípicos en métricas específicas de productividad, precisión e innovación (Austin & Pisano, 2017; Hartman et al., 2023). En el contexto específico de TDAH, se estima que aproximadamente el 3.5% de la fuerza laboral global tiene esta

condición, con tasas de empleo del 67% comparado con el 87% de adultos sin TDAH, pero con educación universitaria (French et al., 2024).

1.8. Responsabilidad social empresarial y neurodivergencia

La responsabilidad social empresarial (RSE) en el contexto de la neurodivergencia ha evolucionado desde enfoques caritativos hacia perspectivas de valor compartido que reconocen los beneficios mutuos de la inclusión. Los marcos contemporáneos de RSE, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, específicamente el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico, y el ODS 10 sobre reducción de desigualdades, proporcionan directrices para la inclusión de personas neurodivergentes (Naciones Unidas, 2015, pp. 18, 20).

Las consultoras de medio ambiente y sostenibilidad tienen una oportunidad única de reconciliar sus objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social con el ajuste de sus estrategias de inclusión neurodivergente. Esta consistencia puede reforzar la legitimidad y la credibilidad de sus propuestas de valor sostenible ante los *stakeholders* (Ezerins et al., 2024).

1.8.1. Consideraciones para implementación organizacional. La implementación del modelo organizacional demanda un enfoque personalizado dependiendo del tipo de neurodivergencia, ya que, cada persona cuenta con un conjunto único de fortalezas y necesidades que requieren de una evaluación individual (Deloitte, 2022).

Las iniciativas organizacionales comprenden políticas específicas de inclusión, capacitación para los supervisores (en la actualidad, solo el 32% de los expertos en recursos humanos poseen formación en neurodivergencia) y sistemas de soporte constante (City & Guilds Foundation, 2023). Para evaluar el impacto, se necesitan indicadores de productividad, satisfacción en el trabajo, retención e innovación. Es fundamental entender los factores comunes en la neurodivergencia para crear modelos organizacionales funcionales. Es decir, las características distintivas al ser administradas correctamente se transforman en importantes ventajas competitivas para la consultoría ambiental y sostenibilidad.

La neurodivergencia no representa una restricción, es un método distinto de procesar información y resolver problemas complejos. Las empresas que generan ambientes inclusivos se favorecen de visiones únicas, habilidades analíticas sobresalientes y estrategias innovadoras. La implementación exitosa demanda un enfoque integral que tome en cuenta fortalezas y retos, brindando el respaldo requerido para maximizar el potencial profesional y la contribución organizacional. La inversión en comprensión, ajuste y respaldo simboliza una prioridad ética y una estrategia empresarial inteligente para obtener ventajas competitivas duraderas.

1.9. Teorías organizacionales y gestión de la diversidad

1.9.1. Teorías clásicas de gestión organizacional aplicadas a la neurodivergencia. Las teorías tradicionales de administración organizacional ofrecen esquemas fundamentales para entender cómo incorporar de manera eficaz a individuos neurodivergentes en el ambiente laboral. Por ejemplo, La Teoría de Recursos y Capacidades, formulada por Barney (1991), propone que las organizaciones pueden lograr beneficios competitivos duraderos mediante recursos únicos y difíciles de copiar. En este contexto, las capacidades y perspectivas únicas de los empleados neurodivergentes pueden ser valiosos recursos estratégicos (Krzeminska et al., 2019).

La Teoría de Contingencias de Fiedler (1967) ofrece perspectivas acerca de la adaptación de estilos de liderazgo y las estructuras organizacionales a las características específicas de cada grupo. Esta teoría propone que la funcionalidad de una organización se apoya en la adaptación de las cualidades de los trabajadores, las exigencias de las tareas y el entorno organizacional (Wen et al, 2024).

La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000) tiene una relevancia mayor, dado que reconoce tres necesidades psicológicas esenciales (autonomía, competencia y relación) que son cruciales para la motivación y el bienestar del trabajador en el contexto laboral. Por lo cual, el cumplimiento de las necesidades de neurodivergentes requiere de métodos adaptativos individuales (Hotte-Meunier et al., 2024).

1.9.2. Modelos de gestión de la diversidad e inclusión. En la actualidad los modelos de administración de la diversidad han evolucionado desde perspectivas basadas en cumplimiento de regulaciones hacia ventaja competitiva. Dentro del Modelo de Cox y Blake (1991) se nombran que la diversidad tiene seis campos en los que puede generar valor dentro de la organización: captación de talento, marketing, creatividad e innovación, solución de problemas, flexibilidad organizacional y costos.

El Modelo de Inclusión de Shore et al. (2011) diferencia entre la diversidad (la representación de diferencias) y la inclusión (la magnitud en que los trabajadores pueden aportar de manera auténtica y ser apreciados). Este modelo es especialmente significativo para la neurodivergencia, puesto que subraya la relevancia de generar ambientes en los que las variaciones neurológicas sean no solo toleradas, sino también apreciadas y utilizadas (Branicki et al., 2024).

El Marco de Diversidad Cognitiva de Page (2007) proporciona evidencia empírica de que equipos cognitivamente diversos superan a equipos homogéneos en tareas complejas de resolución de problemas. Este marco es especialmente aplicable a la consultoría ambiental, donde la complejidad de los desafíos requiere múltiples perspectivas y enfoques analíticos (Stenn et al., 2023).

1.9.3. Teorías de capacidades y ajustes razonables. La Teoría de Capacidades de Amartya Sen (1999) proporciona un marco filosófico y práctico para comprender la inclusión laboral. Esta teoría enfatiza la importancia de crear condiciones que permitan a todas las personas desarrollar y ejercer sus capacidades únicas. En el contexto organizacional, esto se traduce en la implementación de ajustes razonables que eliminen barreras y potencien las fortalezas individuales.

La Teoría de la Adaptación Persona-Entorno (P-E Fit) de French, Rodgers y Cobb (1974) proporciona un marco para comprender cómo optimizar la congruencia entre las características individuales y las demandas del entorno laboral. Para empleados

neurodivergentes, esto puede implicar ajustes en múltiples dimensiones: físicas, sensoriales, cognitivas y sociales.

1.10. Modelos organizacionales para la gestión de la neurodivergencia

1.10.1. Modelo de inclusión total. El Modelo de Inclusión Total se basa en el principio de que todos los empleados, independientemente de su perfil neurológico, deben tener acceso a las mismas oportunidades y recursos organizacionales. Este modelo enfatiza la adaptación universal del entorno laboral para acomodar la mayor diversidad posible de necesidades y estilos de trabajo (Anderson, 2021).

En el contexto de consultoría ambiental, este modelo implicaría el desarrollo de procesos de trabajo flexibles que permitan múltiples formas de contribución, desde análisis detallado de datos hasta presentaciones creativas de hallazgos. Las características claves incluyen espacios de trabajo adaptativos, herramientas tecnológicas diversas y protocolos de comunicación multimodales.

Las ventajas de este modelo incluyen la creación de una cultura organizacional genuinamente inclusiva y el aprovechamiento del potencial completo de todos los empleados. Sin embargo, puede requerir inversiones significativas en infraestructura y capacitación.

1.10.2. Modelo de programas especializados. El Modelo de Programas Especializados desarrolla iniciativas específicamente diseñadas para atraer, integrar y apoyar a empleados neurodivergentes. Estos programas típicamente incluyen procesos de reclutamiento adaptados, mentorías especializadas y rutas de carrera diseñadas para aprovechar fortalezas específicas (Ezerins et al., 2024).

Empresas como Microsoft, SAP e IBM han implementado variaciones de este modelo con considerable éxito. En consultoría ambiental, un programa especializado podría enfocarse en roles que capitalicen las fortalezas comunes de empleados neurodivergentes, como análisis de datos ambientales, modelado de sistemas ecológicos o auditorías detalladas de sostenibilidad. Este modelo permite intervenciones y medición específica del impacto, pero

también corre el riesgo de crear segregación y puede limitar las oportunidades de los empleados neurodivergentes a roles estereotípicos.

1.10.3. Modelo híbrido de gestión. El Modelo Híbrido combina elementos de inclusión total con programas especializados, buscando optimizar los beneficios de ambos enfoques mientras minimiza sus limitaciones. Este modelo reconoce que diferentes empleados neurodivergentes pueden beneficiarse de diferentes tipos de apoyo y oportunidades (Austin & Pisano, 2017; Deloitte, 2022). En la práctica, un modelo híbrido para consultoría ambiental podría incluir adaptaciones universales en el diseño del espacio de trabajo y procesos generales, complementadas con programas específicos para el desarrollo de talento neurodivergente en áreas especializadas como análisis cuantitativo o investigación detallada (Hall, 2024).

La implementación exitosa de este modelo requiere sistemas sofisticados de gestión del talento que puedan identificar y responder a necesidades individuales específicas mientras mantienen la equidad y coherencia organizacional.

1.10.4. Modelos emergentes y tendencias innovadoras. Los modelos emergentes en gestión de neurodivergencia incorporan avances en neurociencia, tecnología y psicología organizacional. El Modelo de Fortalezas Neurodivergentes (Strengths-Based Model of Neurodiversity, SBMN) se enfoca en identificar y desarrollar las capacidades excepcionales frecuentemente asociadas con condiciones específicas, integrando conceptos de psicología positiva, psiquiatría positiva, inteligencias múltiples y psicología del desarrollo (Fung & Doyle, 2021; Fung, 2024).

Las tendencias innovadoras incluyen el uso de inteligencia artificial para personalizar ajustes razonables, plataformas de realidad virtual para entrenamiento y simulación y enfoques de gamificación para el desarrollo de habilidades sociales y de comunicación (Jones, 2023). En consultoría ambiental, estos modelos emergentes podrían aprovechar tecnologías como análisis predictivo para identificar oportunidades de contribución óptima o plataformas colaborativas que permitan múltiples formas de participación en proyectos complejos.

1.11. Prácticas organizacionales evidenciadas

1.11.1. Prácticas de reclutamiento y selección inclusiva. Las prácticas de reclutamiento inclusivo para personas neurodivergentes requieren modificaciones significativas en los procesos tradicionales de selección. Las mejores prácticas incluyen la eliminación de barreras innecesarias en las descripciones de puestos, la utilización de múltiples canales de reclutamiento que lleguen a comunidades neurodivergentes y la adaptación de procesos de entrevista para acomodar diferentes estilos de comunicación (Zhou et al., 2024).

Las empresas líderes han desarrollado procesos de evaluación basados en competencias técnicas que se enfocan específicamente en habilidades relevantes para el desempeño laboral *rather than* en habilidades sociales convencionales que pueden no reflejar capacidades profesionales reales (Ezerins et al., 2024). En consultoría ambiental, esto podría incluir evaluaciones prácticas de análisis de datos ambientales complejos, resolución de problemas técnicos específicos del sector o capacidad de síntesis e interpretación de información científica multidisciplinaria (Hall, 2024). La colaboración estratégica con organizaciones especializadas en neurodivergencia y el desarrollo de *partnerships* formales con instituciones educativas que atienden a estudiantes neurodivergentes han demostrado ser estrategias particularmente efectivas para acceder a talento neurodivergente altamente calificado que podría no ser alcanzado a través de canales tradicionales de reclutamiento (Dwyer, 2022).

1.11.2. Prácticas de integración y onboarding. Los procesos de *onboarding* para empleados neurodivergentes deben ser más estructurados, graduales y personalizados que los procesos estándar. Las mejores prácticas incluyen la asignación de mentores especializados, la provisión de información detallada sobre expectativas y procesos y la implementación gradual de responsabilidades. La creación de “mapas sociales” que expliquen la dinámica organizacional informal, junto con protocolos claros para la comunicación y colaboración, facilita la integración efectiva. En entornos de consultoría, donde la interacción con clientes es frecuente, el desarrollo de *scripts* y *guidelines* específicos puede ser particularmente valioso (Wood & Happé, 2023). La evaluación continua del progreso de integración, con

ajustes adaptativos basados en *feedback* regular, asegura que el proceso responda a necesidades individuales específicas.

1.11.3. Prácticas de desarrollo y retención del talento. El desarrollo profesional de empleados neurodivergentes requiere enfoques personalizados que reconozcan patrones únicos de fortalezas y áreas de desarrollo. Las mejores prácticas incluyen la creación de rutas de carrera no lineales que permitan especialización profunda, el desarrollo de habilidades complementarias que potencien fortalezas naturales y la provisión de oportunidades de liderazgo adaptadas a diferentes estilos (Wen et al., 2024).

Los programas de mentorías bidireccionales, donde empleados neurodivergentes también actúan como mentores en sus áreas de *expertise*, han demostrado ser particularmente efectivos. En consultoría ambiental, esto podría incluir el desarrollo de *expertise* técnico avanzado en áreas como modelado climático, análisis de biodiversidad o evaluación de ciclo de vida. La retención se facilita a través de la creación de entornos de trabajo que honren las necesidades individuales de procesamiento sensorial, estructura y autonomía, junto con oportunidades claras de progresión profesional.

1.11.4. Prácticas de cultura organizacional inclusiva. La construcción de una cultura organizacional genuinamente inclusiva requiere intervenciones sistemáticas en múltiples niveles. Esto incluye la educación y sensibilización de todo el personal sobre neurodivergencia, la modificación de normas sociales implícitas que pueden excluir a personas neurodivergentes y la celebración explícita de la diversidad cognitiva.

Las prácticas efectivas incluyen la implementación de políticas de comunicación flexible permitiendo múltiples canales y estilos, la adaptación de espacios físicos para acomodar necesidades sensoriales diversas y el desarrollo de rituales organizacionales inclusivos (Lord & Hutchison, 2023).

En consultoría ambiental, donde la credibilidad profesional es crucial, es importante crear narrativas organizacionales que posicionen la neurodivergencia como una ventaja competitiva *rather than*, en vez de una acomodación caritativa.

1.12. Análisis de impacto en las organizaciones

1.12.1. Beneficios para la organización. La investigación empírica ha documentado múltiples beneficios organizacionales de la inclusión de empleados neurodivergentes. Los beneficios cognitivos incluyen mayor diversidad de perspectivas para la resolución de problemas, incremento en la innovación y creatividad y mejora en la precisión y atención al detalle en tareas complejas (Austin & Pisano, 2017; Hartman et al., 2023).

Estudios recientes han demostrado que los empleados autistas son más propensos a identificar y reportar procesos ineficientes y prácticas disfuncionales en el lugar de trabajo, contribuyendo así a mejoras en el desempeño organizacional (Hartman et al., 2023). Además, estos empleados reportaron menores niveles de “desvinculación moral”, un conjunto de sesgos cognitivos asociados con mayor probabilidad de comportamiento no ético (Hartman & Hartman, 2024).

En consultoría ambiental, estos beneficios se traducen en análisis más exhaustivos de datos ambientales, identificación de patrones que podrían ser pasados por alto por equipos homogéneos y desarrollo de soluciones innovadoras para desafíos ambientales complejos. Las empresas han reportado mejoras en la calidad del trabajo técnico, reducción en errores de análisis e incremento en la satisfacción del cliente (Deloitte Insights, 2022). Los beneficios organizacionales también incluyen mejora en la reputación corporativa, acceso a mercados de talento previamente inexplorados y fortalecimiento de la cultura organizacional a través de mayor tolerancia y flexibilidad (Neurodiversity Employers Index, 2024).

1.12.2. Beneficios para los colaboradores neurodivergentes. Los empleados neurodivergentes en organizaciones inclusivas reportan mayor satisfacción laboral, mejor aprovechamiento de sus fortalezas únicas y oportunidades de desarrollo profesional que

habrían sido inaccesibles en entornos tradicionales. El empleo inclusivo también contribuye significativamente a la salud mental y bienestar general.

En el contexto específico de consultoría ambiental, los empleados neurodivergentes frecuentemente encuentran particular satisfacción en el trabajo técnico detallado y en la contribución a causas ambientales significativas, lo que puede resultar en mayor compromiso y lealtad organizacional.

1.12.3. Desafíos en la implementación. Los desafíos principales incluyen costos iniciales de adaptación organizacional, necesidad de capacitación extensiva para *managers* y equipos y resistencia potencial al cambio por parte de empleados establecidos. La gestión efectiva de la diversidad de necesidades individuales puede ser compleja y requerir recursos significativos (Hotte-Meunier et al., 2024).

Investigaciones recientes han identificado barreras específicas en la implementación de ajustes razonables, incluyendo el aumento en la percepción de injusticia por parte de colegas (incremento del 21% al 30% entre 2023 y 2024) y la resistencia de *managers* (incremento del 18% al 22% en el mismo periodo) (Neurodiversity in Business, 2024).

En consultoría, donde la interacción con clientes es frecuente, pueden surgir desafíos relacionados con expectativas de comunicación convencional y presión de tiempo en proyectos. La necesidad de ajustes razonables puede también crear complejidades en la asignación de proyectos y equipos (Wen et al., 2024). Para empleados con TDAH específicamente, los estudios han documentado desafíos significativos relacionados con síntomas de desconcentración que afectan fuertemente el desempeño laboral, incluyendo dificultades con la gestión del tiempo, organización del trabajo, priorización de tareas y regulación emocional (Fuermaier et al., 2021; Oscarsson et al., 2022).

1.12.4. Medición de impacto y evaluación. Las métricas tradicionales de recursos humanos pueden no capturar completamente el valor creado por empleados neurodivergentes, particularmente en áreas como innovación, calidad del trabajo y contribuciones técnicas

especializadas (Hamdani & Biagi, 2022). Las organizaciones líderes han desarrollado sistemas de evaluación multidimensionales que incluyen métricas cuantitativas (productividad, precisión, retención) y cualitativas (satisfacción del empleado, contribuciones innovadoras, desarrollo de capacidades organizacionales) (Society for Human Resource Management, 2023; Austin & Pisano, 2017; AskEARN, 2024).

1.13. Casos de estudio y mejores prácticas internacionales

1.13.1. Análisis de organizaciones pioneras. Microsoft lanzó su Programa de Contratación de Autismo en 2015, enfocándose en roles técnicos que aprovechan las fortalezas comunes de personas autistas. El programa ha resultado en tasas de retención superiores al 90% y contribuciones significativas en áreas como *testing de software*, análisis de datos, y desarrollo de productos (Austin & Pisano, 2017).

SAP implementó el programa “*Autism at Work*” con el objetivo de tener 1% de su fuerza laboral compuesta por personas autistas para 2020. La empresa reportó que los empleados autistas son frecuentemente más productivos que sus pares en tareas específicas y han contribuido a innovaciones significativas en productos (Deloitte Insights, 2022).

En el sector de consultoría, Deloitte Australia desarrolló un programa especializado que ha demostrado éxito particular en áreas de análisis financiero y auditoría, con aplicaciones potenciales en consultoría ambiental que requiere análisis detallado de datos (Deloitte Insights, 2022). Freddie Mac también implementó un programa de neurodivergencia que se enfoca en crear políticas holísticamente diseñadas y un enfoque gubernamental integral (Deloitte Insights, 2022).

1.13.2. Experiencias en diferentes sectores. El sector tecnológico ha liderado en iniciativas de inclusión neurodivergente, con empresas como Microsoft, SAP, IBM y Google estableciendo programas pioneros desde 2013-2015 (Austin & Pisano, 2017; AskEARN, 2024). En investigación y desarrollo, organizaciones como NASA han encontrado particular valor en las contribuciones de investigadores neurodivergentes en proyectos que requieren atención sostenida a patrones complejos y análisis sistemático, estableciendo su

Neurodiversity Network (N3) para crear vías hacia carreras *STEM* (NASA Science Activation, 2023).

La integración de los marcos teóricos revisados sugiere que la gestión efectiva de la neurodivergencia requiere un enfoque multinivel que combine intervenciones individuales, grupales y organizacionales. Los marcos de diversidad cognitiva y gestión inclusiva proporcionan información teórica, mientras que las teorías de ajuste persona-entorno orientan hacia intervenciones específicas. La síntesis indica que el éxito depende de la alineación entre las fortalezas individuales de empleados neurodivergentes, las demandas específicas de roles y proyectos; y las capacidades organizacionales para proporcionar apoyo y ajustes apropiados.

Finalmente, las brechas identificadas incluyen la necesidad de investigación específica sobre neurodivergencia en contextos de consultoría especializada, desarrollo de métricas de evaluación apropiadas para contribuciones neurodivergentes y comprensión de los factores que predicen éxito en diferentes tipos de roles y sectores (Stenn et al., 2023).

2. DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo presenta la metodología empleada para investigar las percepciones, conocimientos y actitudes de los directivos de la empresa de consultoría ambiental respecto a la gestión de la neurodivergencia en el entorno laboral. La investigación se fundamenta en un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de encuestas semiestructuradas a los líderes organizacionales, con el objetivo de identificar el nivel de preparación institucional para implementar prácticas inclusivas dirigidas a personas neurodivergentes (Creswell & Creswell, 2018).

El estudio busca comprender las perspectivas directivas sobre los beneficios, desafíos y oportunidades asociados con la inclusión de talento neurodivergente en el contexto específico de consultoría ambiental y sostenibilidad, así como evaluar las brechas de conocimiento existentes y la disposición organizacional hacia el cambio (Hartman & Hartman, 2024). La metodología seleccionada permite obtener datos sistemáticos y representativos que faciliten la comprensión de la situación actual de la empresa y proporcionen elementos fundamentales para el desarrollo de estrategias de inclusión organizacional basadas en evidencia empírica (Branicki et al., 2024).

2.1. Objetivo y diseño de la investigación

El objetivo metodológico principal es obtener información precisa y confiable sobre el estado actual de conocimientos, percepciones y disposiciones organizacionales respecto a la neurodivergencia en la empresa, para fundamentar empíricamente el diseño de un modelo organizacional inclusivo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La investigación adopta un diseño descriptivo-exploratorio con enfoque cuantitativo, que permite obtener datos confiables sobre las percepciones, conocimientos y actitudes organizacionales respecto a la neurodivergencia (Johnson & Christensen, 2020). Este diseño es particularmente apropiado considerando que la gestión organizacional de la neurodivergencia constituye un área emergente de investigación en el contexto ecuatoriano, donde existe limitada evidencia empírica previa (Stenn et al., 2023).

El paradigma de investigación se fundamenta en el positivismo, reconociendo que las percepciones y actitudes organizacionales constituyen fenómenos que pueden ser medidos, cuantificados y analizados estadísticamente para identificar patrones y tendencias significativas (Babbie, 2017). Este enfoque permite obtener datos objetivos y generalizables sobre el estado actual de la organización respecto a la neurodivergencia.

El diseño temporal es transversal, recopilando información en un momento específico que permita obtener una visión detallada del estado actual de la organización respecto a la neurodivergencia (Creswell & Creswell, 2018). Esta aproximación es apropiada dado que el objetivo es establecer una línea base para el desarrollo posterior del modelo de gestión inclusiva.

2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se realiza exclusivamente mediante encuesta semiestructurada, dirigido a directivos y líderes de equipo seleccionados de la empresa, incluyendo gerentes, coordinadores de proyecto, supervisores y especialistas *senior* con responsabilidades de gestión de personal.

Las preguntas utilizan escalas Likert de cinco puntos para medir actitudes y percepciones, preguntas dicotómicas para conocimientos específicos y preguntas abiertas para capturar perspectivas adicionales (DeVellis, 2017). El cuestionario fue validado mediante revisión de expertos en gestión organizacional y sometido a prueba piloto con directivos de empresas similares para asegurar claridad y pertinencia (Dillman et al., 2014).

El instrumento incluye también preguntas de caracterización profesional que permiten analizar las respuestas (Hotte-Meunier et al., 2024). Se incorporan preguntas específicas del sector de consultoría ambiental para capturar percepciones sobre el ajuste entre habilidades neurodivergentes y las demandas particulares de proyectos ambientales y de sostenibilidad (Ezerins et al., 2024).

2.3. Población y muestra

La población objetivo está constituida por los directivos y líderes de equipo de la empresa, objeto de estudio, que tienen responsabilidades directas o indirectas en la gestión de personal. Para esta investigación se seleccionó una muestra no probabilística de 8 líderes representativos de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de la organización (Patton, 2015).

La selección de la población se realizó mediante muestreo intencional estratificado, considerando los siguientes criterios de inclusión: posición de liderazgo formal en la organización, experiencia mínima de dos años en la empresa, responsabilidad directa en decisiones de contratación o gestión de equipos, representatividad de diferentes áreas funcionales y disposición voluntaria a participar en el estudio (Creswell & Creswell, 2018).

Tabla 1. Población de la encuesta

Descripción	Cantidad
Empleados totales	24
Empleados en posición de liderazgo	8

La población incluye: 1 *Country Manager*, 5 *Project Managers*, 1 *Administrador Senior* y 1 *Consultant Senior*. Esta distribución asegura representatividad de los diferentes niveles de toma de decisiones y perspectivas organizacionales relevantes para la gestión de la neurodivergencia (Marshall & Rossman, 2016).

2.4. Técnicas de análisis de datos

El análisis de datos adopta un enfoque cuantitativo descriptivo e inferencial, procesando los datos de la encuesta para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas en las percepciones y actitudes de los directivos respecto a la neurodivergencia (Field, 2018).

Análisis descriptivo: Los datos de la encuesta son procesados utilizando estadística descriptiva para caracterizar la muestra y resumir las respuestas (Gravetter & Wallnau, 2017). Para variables categóricas se calculan frecuencias y porcentajes. Se generan gráficos

descriptivos incluyendo diagramas de barras y gráficos circulares para visualizar la distribución de respuestas y facilitar la interpretación de hallazgos (Pallant, 2020).

Análisis de consistencia interna: Se evalúa la confiabilidad de las escalas multi-ítem mediante el coeficiente alfa de Cronbach, estableciendo un criterio mínimo de 0.70 para aceptabilidad (DeVellis, 2017). Se realiza análisis de correlación ítem-total para identificar elementos problemáticos en las escalas.

2.5. Procesos de recolección de datos

La recolección de datos se implementó mediante un protocolo sistemático diseñado para maximizar la tasa de participación y la calidad de las respuestas (Dillman et al., 2014). El proceso se desarrolló en tres fases principales durante un periodo de cuatro semanas.

Fase preparatoria: Se estableció contacto formal con la dirección de la empresa para obtener autorización institucional y apoyo al estudio (Marshall & Rossman, 2016). Se realizó una reunión informativa con la dirección general para explicar los objetivos, metodología y beneficios potenciales de la investigación. Se identificaron los 8 líderes participantes según los criterios de selección establecidos.

Fase de implementación: Las encuestas fueron administradas mediante una plataforma digital segura (Google *Forms*) que garantizaba confidencialidad de las respuestas (Groves et al., 2009). Se enviaron invitaciones personalizadas por correo electrónico con enlaces únicos de acceso, incluyendo información detallada sobre el propósito del estudio e instrucciones claras para completar el cuestionario. Se implementó un sistema de recordatorios programados a los 3, 7 y 10 días para maximizar la tasa de respuesta, manteniendo comunicación respetuosa y no invasiva (Sue & Ritter, 2012).

Fase de consolidación: Se verificó la completitud y calidad de los datos recopilados mediante revisión sistemática de todas las respuestas (Babbie, 2017). Se realizaron contactos de seguimiento telefónico o presencial para aclarar respuestas ambiguas cuando fue necesario, y se implementaron verificaciones de consistencia interna en las respuestas para identificar

patrones de respuesta problemáticos. Se aseguró que todas las encuestas estuvieran completas antes de proceder al análisis estadístico.

2.6. Limitaciones del estudio

Se reconocen varias limitaciones metodológicas que deben considerarse en la interpretación de los resultados (Johnson & Christensen, 2020). El diseño transversal impide establecer relaciones causales entre variables, limitando el análisis a asociaciones y correlaciones (Babbie, 2017). El tamaño de muestra de 8 participantes, aunque apropiado para el contexto organizacional específico, puede limitar el poder estadístico para detectar diferencias pequeñas pero significativas entre subgrupos y restringe la generalización de hallazgos a organizaciones más grandes del sector (Cohen et al., 2018).

El sesgo de deseabilidad social constituye una limitación potencial, particularmente considerando que los temas de diversidad e inclusión pueden generar respuestas socialmente aceptables que no reflejen necesariamente actitudes genuinas (Groves et al., 2009). Se implementaron estrategias de mitigación incluyendo garantías de confidencialidad, formulación cuidadosa de preguntas e instrucciones específicas sobre la importancia de respuestas honestas para el desarrollo organizacional (Dillman et al., 2014). El contexto específico de una sola empresa puede limitar la generalización de hallazgos a otras organizaciones del sector o a empresas de consultoría ambiental con características diferentes en términos de tamaño, cultura organizacional o mercados atendidos (Creswell & Creswell, 2018). Adicionalmente, la falta de estudios previos similares en el contexto ecuatoriano limita las posibilidades de comparación y contextualización de hallazgos (Stenn et al., 2023).

2.7. Diseño de la encuesta

Para identificar las percepciones y actitudes de las personas que ejercen liderazgo en la empresa objeto de estudio respecto a la neurodivergencia, se detallan en la Tabla 2 las preguntas implementadas.

Tabla 2. Formato de la encuesta

Preguntas	Respuestas
Sección I: Información demográfica y profesional	
¿Cuántos años de experiencia tiene en posiciones de liderazgo o gestión de personal?	a) 2 – 5 años
	b) 6 – 10 años
	c) 11 – 15 años
	d) Más de 15 años
Sección II: Conocimiento sobre neurodivergencia	
¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre neurodivergencia?	a) Muy alto - Tengo conocimiento especializado
	b) Alto - Tengo conocimiento general sólido
	c) Moderado - Tengo conocimiento básico
	d) Bajo - Tengo conocimiento limitado
	e) Muy bajo - No tengo conocimiento
¿Ha recibido capacitación formal sobre diversidad e inclusión en el lugar de trabajo?	a) Sí, específicamente sobre neurodivergencia
	b) Sí, sobre diversidad general (incluye neurodivergencia)
	c) Sí, sobre diversidad general (no incluye neurodivergencia)
	d) No, pero me interesaría recibirla
	e) No, y no considero necesaria
Sección III: Percepciones sobre beneficios organizacionales	
<p>En una escala del 1 al 5, ¿en qué medida considera que contratar personas neurodivergentes podría beneficiar a su organización en los siguientes aspectos? (1 = Ningún beneficio, 2 = Poco beneficio, 3 = Beneficio moderado, 4 = Alto beneficio, 5 = Muy alto beneficio)</p>	
Innovación y creatividad	1 2 3 4 5
Análisis detallado y precisión	1 2 3 4 5
Resolución de problemas complejos	1 2 3 4 5
Cumplimiento de objetivos de responsabilidad social	1 2 3 4 5
Diversidad cognitiva en equipos	1 2 3 4 5
Sección IV: Barreras y desafíos percibidos	
¿Cuáles considera que serían las principales barreras para contratar personas neurodivergentes en su organización? (Seleccione hasta 3 opciones)	a) Falta de conocimiento sobre cómo adaptar procesos de selección
	b) Preocupaciones sobre la interacción con clientes
	c) Costos de adaptaciones en el lugar de trabajo
	d) Resistencia de otros empleados
	e) Falta de capacitación para supervisores
	f) Preocupaciones sobre productividad
	g) Otras
Sección V: Disposición al cambio organizacional	

¿Qué tan dispuesta está su organización a implementar las siguientes medidas para incluir personas neurodivergentes?

(1 = Nada dispuesta, 2 = Poco dispuesta, 3 = Moderadamente dispuesta, 4 = Muy dispuesta, 5 = Completamente dispuesta)

Adaptar procesos de reclutamiento y selección	1	2	3	4	5
Modificar espacios físicos de trabajo	1	2	3	4	5
Proporcionar capacitación a supervisores	1	2	3	4	5
Implementar programas de mentoría	1	2	3	4	5
Desarrollar políticas de inclusión específicas	1	2	3	4	5

Sección VI: Experiencias y actitudes

¿Ha tenido experiencia trabajando con personas neurodivergentes?	a) Sí, y fue muy positiva
	b) Sí, y fue positiva
	c) Sí, y fue neutral
	d) Sí, y fue negativa
	e) No, pero estaría abierto/a a la experiencia
	f) No, y tengo reservas
En el contexto específico de consultoría ambiental, ¿cuáles considera que serían los roles más adecuados para personas neurodivergentes? (Seleccione todas las que apliquen)	a) Análisis de datos ambientales
	b) Investigación y desarrollo técnico
	c) Auditorías ambientales
	d) Modelado y simulación
	e) Gestión de proyectos
	f) Atención al cliente
	g) Presentaciones a clientes
	h) Todas las áreas por igual
	i) Ninguna en particular
¿Qué tipo de apoyo considera más necesario para implementar exitosamente la inclusión de personas neurodivergentes en su organización?	a) Capacitación especializada para líderes
	b) Políticas y procedimientos claros
	c) Apoyo externo de consultores especializados
	d) Recursos financieros adicionales
	e) Cambio en la cultura organizacional
	f) Herramientas y tecnología adaptativa
	g) Todas las anteriores
	h) Otro

3. RESULTADOS

3.1. Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta aplicada a los ocho líderes de la empresa de consultoría ambiental y sostenibilidad proporcionan información fundamental para comprender el estado actual de conocimientos, percepciones y disposiciones organizacionales respecto a la gestión de la neurodivergencia en el entorno laboral. Este diagnóstico organizacional resulta esencial para el diseño de un modelo de gestión inclusiva basado en evidencia empírica y adaptado a las características específicas del sector. La encuesta abarcó múltiples dimensiones críticas, incluyendo el nivel de experiencia en liderazgo del equipo directivo, su grado de conocimiento sobre neurodivergencia, las percepciones sobre los beneficios potenciales de la inclusión neurodivergente, las barreras identificadas para la implementación y la disposición organizacional hacia medidas específicas de inclusión. Los hallazgos revelan tanto oportunidades estratégicas como desafíos operativos que deben ser considerados en el desarrollo del modelo organizacional propuesto, proporcionando una línea base que permite orientar las intervenciones hacia las necesidades reales y las capacidades existentes de la organización. A continuación, se presentan los resultados obtenidos y su respectivo análisis por cada pregunta evaluada:

Tabla 3. Años de experiencia en posiciones de liderazgo o gestión de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2 – 5 años	4	50.00%	50.00%	50.00%
Válido	6 – 10 años	4	50.00%	50.00%	100.00%
	Total	8	100.00%	100.00%	

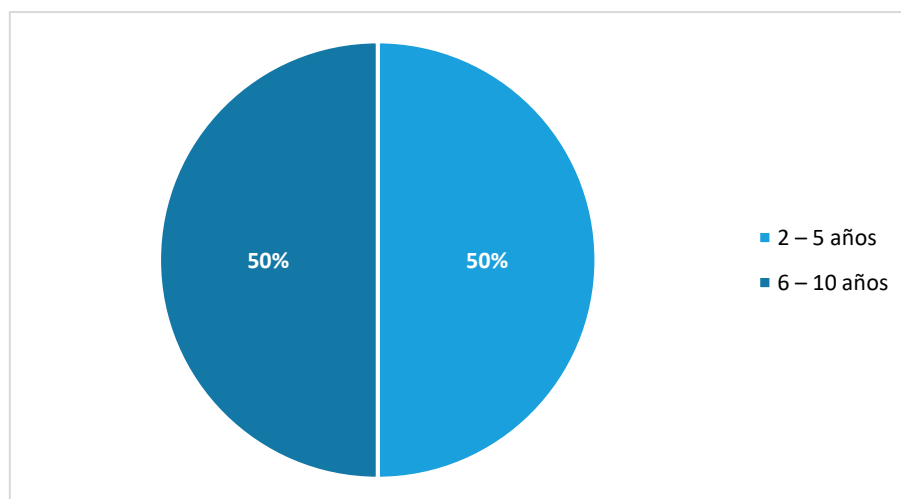


Figura 2. Años de experiencia en posiciones de liderazgo o gestión de personal

El análisis de los resultados obtenidos respecto a los años de experiencia en posiciones de liderazgo o gestión de personal evidencia una distribución equitativa entre los participantes de la empresa del sector de consultoría ambiental y sostenibilidad, ya que el 50.00% de los encuestados reporta tener entre 2 y 5 años de experiencia, mientras que el otro 50.00% cuenta con una trayectoria de entre 6 y 10 años.

Lo cual sugiere una estructura organizacional compuesta por profesionales con experiencia consolidada en funciones de mando medio, lo que podría favorecer la implementación efectiva de un modelo organizacional orientado a la gestión de la neurodivergencia, al contar con líderes que poseen tanto tiempo suficiente en roles de supervisión como potencial apertura a nuevas prácticas de inclusión laboral.

Tabla 4. Nivel de conocimiento sobre neurodivergencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo - No tengo conocimiento	1	12.50%	12.50%	12.50%
	Bajo - Tengo conocimiento limitado	3	37.50%	37.50%	50.00%
	Moderado - Tengo conocimiento básico	4	50.00%	50.00%	100.00%
Total		8	100.00%	100.00%	

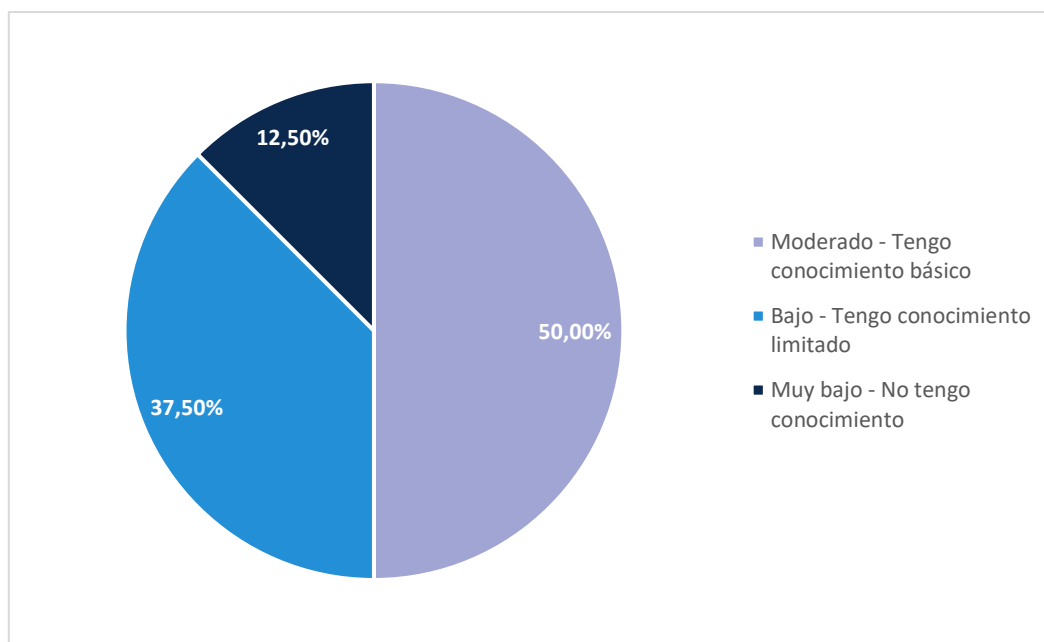


Figura 3. Nivel de conocimiento sobre neurodivergencia

En cuanto al nivel de conocimiento sobre neurodivergencia, los resultados reflejan una predominancia de conocimientos básicos o limitados entre los participantes, ya que el 50.00% indicó poseer un conocimiento moderado, el 37.50% reportó un conocimiento bajo, y el 12.50% manifestó no tener conocimiento alguno, lo cual evidencia una brecha significativa en la formación sobre esta temática dentro de la empresa; esta situación representa un desafío clave para la implementación de un modelo organizacional para la gestión de la neurodivergencia, ya que pone de manifiesto la necesidad de incorporar procesos formativos y de sensibilización dirigidos a fortalecer la comprensión de las diferencias neurológicas, reducir posibles sesgos y garantizar una adecuada adaptación del entorno laboral para personas neurodivergentes.

Tabla 5. Capacitación formal sobre diversidad e inclusión en el lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No, pero me interesaría recibirla	6	75.00%	75.00%	75.00%
	Sí, sobre diversidad general (incluye neurodivergencia)	1	12.50%	12.50%	87.50%

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí, sobre diversidad general (no incluye neurodivergencia)	1	12.50%	12.50%	100.00%
Total	8	100.00%	100.00%	

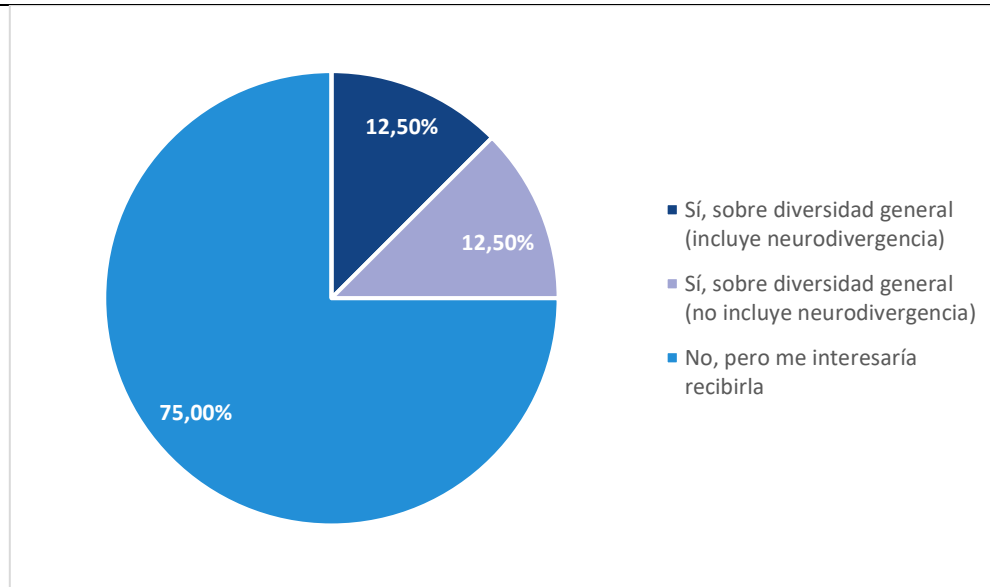


Figura 4. Capacitación formal sobre diversidad e inclusión en el lugar de trabajo

Respecto a la capacitación formal sobre diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, se observa que el 75.00% de los encuestados no ha recibido formación, aunque manifiestan interés en hacerlo, mientras que solo el 25.00% ha accedido a algún tipo de capacitación, de los cuales apenas el 12.50% ha abordado específicamente la neurodivergencia, lo cual pone en evidencia una importante carencia en los procesos formativos institucionales relacionados con la inclusión de personas neurodivergentes; esta situación representa tanto un reto como una oportunidad estratégica para la empresa.

Tabla 6. Percepción del beneficio organizacional al contratar personas neurodivergentes en innovación y creatividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Beneficio moderado	1	12.50%	12.50%
	Alto beneficio	6	75.00%	87.50%
	Muy alto beneficio	1	12.50%	100.00%

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total	8	100.00%	100.00%	

En relación con la percepción sobre los beneficios de contratar personas neurodivergentes en términos de innovación y creatividad, los resultados reflejan una actitud mayoritariamente positiva entre los participantes, ya que el 75.00% considera que ello representaría un alto beneficio para la organización, mientras que un 12.50% percibe un beneficio moderado y otro 12.50% un beneficio muy alto, lo cual evidencia una conciencia favorable respecto al valor diferencial que aportan las perspectivas cognitivas diversas en procesos de generación de ideas y solución de problemas; este hallazgo resulta estratégico para la implementación de un modelo organizacional enfocado en la gestión de la neurodivergencia.

Tabla 7. Percepción del beneficio organizacional al contratar personas neurodivergentes en innovación y creatividad en análisis detallado y precisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ningún beneficio	1	12.50%	12.50%
	Beneficio moderado	2	25.00%	37.50%
	Alto beneficio	2	25.00%	62.50%
	Muy alto beneficio	3	37.50%	100.00%
	Total	8	100.00%	100.00%

En cuanto a la percepción del beneficio que representaría la contratación de personas neurodivergentes en términos de análisis detallado y precisión, los resultados revelan una opinión mayoritariamente positiva aunque más dispersa que en otros ámbitos, con un 37.50% que identifica un muy alto beneficio, un 25.00% que señala un beneficio alto y otro 25.00% que reconoce un beneficio moderado, mientras que apenas un 12.50% considera que no habría ningún beneficio, lo cual sugiere que, existe un reconocimiento general del potencial cognitivo diferenciado que puede aportar este colectivo en tareas analíticas.

Tabla 8. Percepción del beneficio organizacional al contratar personas neurodivergentes en resolución de problemas complejos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Beneficio moderado	2	25.00%	25.00%	25.00%
	Alto beneficio	4	50.00%	50.00%	75.00%
	Muy alto beneficio	2	25.00%	25.00%	100.00%
	Total	8	100.00%	100.00%	

En lo referente a la percepción sobre el impacto de contratar personas neurodivergentes en la resolución de problemas complejos, los resultados indican una valoración predominantemente favorable, con un 50.00% de los encuestados que identifica un alto beneficio, seguido por un 25.00% que reconoce un beneficio moderado y otro 25.00% que percibe un muy alto beneficio, lo cual refleja una apreciación significativa del potencial que poseen las personas neurodivergentes para abordar desafíos laborales desde enfoques no convencionales, contribuyendo a enriquecer los procesos de análisis y toma de decisiones en contextos de alta complejidad.

Tabla 9. Percepción del beneficio organizacional al contratar personas neurodivergentes en cumplimiento de objetivos de responsabilidad social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Beneficio moderado	2	25.00%	25.00%	25.00%
	Alto beneficio	1	12.50%	12.50%	37.50%
	Muy alto beneficio	5	62.50%	62.50%	100.00%
	Total	8	100.00%	100.00%	

En relación con la percepción sobre el beneficio que representa la contratación de personas neurodivergentes para el cumplimiento de objetivos de responsabilidad social, la mayoría significativa de los encuestados, el 62.50%, considera que dicha contratación aporta un muy alto beneficio, mientras que un 25.00% la valora como de beneficio moderado y un 12.50% como de alto beneficio, evidenciando un fuerte reconocimiento del impacto positivo que la inclusión de la neurodivergencia puede tener en las estrategias de responsabilidad social corporativa.

Tabla 10. Percepción del beneficio organizacional al contratar personas neurodivergentes en diversidad cognitiva en equipos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Beneficio moderado	2	25.00%	25.00%	25.00%
	Muy alto beneficio	6	75.00%	75.00%	100.00%
	Total	8	100.00%	100.00%	

Respecto a la valoración del beneficio que aporta la contratación de personas neurodivergentes para potenciar la diversidad cognitiva en equipos, el 75.00% de los encuestados percibe un muy alto beneficio, mientras que el 25.00% restante señala un beneficio moderado, lo cual refleja un consenso claro sobre la importancia de integrar diferentes estilos y capacidades cognitivas para enriquecer la dinámica grupal y fomentar la creatividad, innovación y resolución de problemas desde múltiples perspectivas; esta percepción favorable constituye un fundamento esencial para la implementación de un modelo organizacional inclusivo que promueva la neurodivergencia.

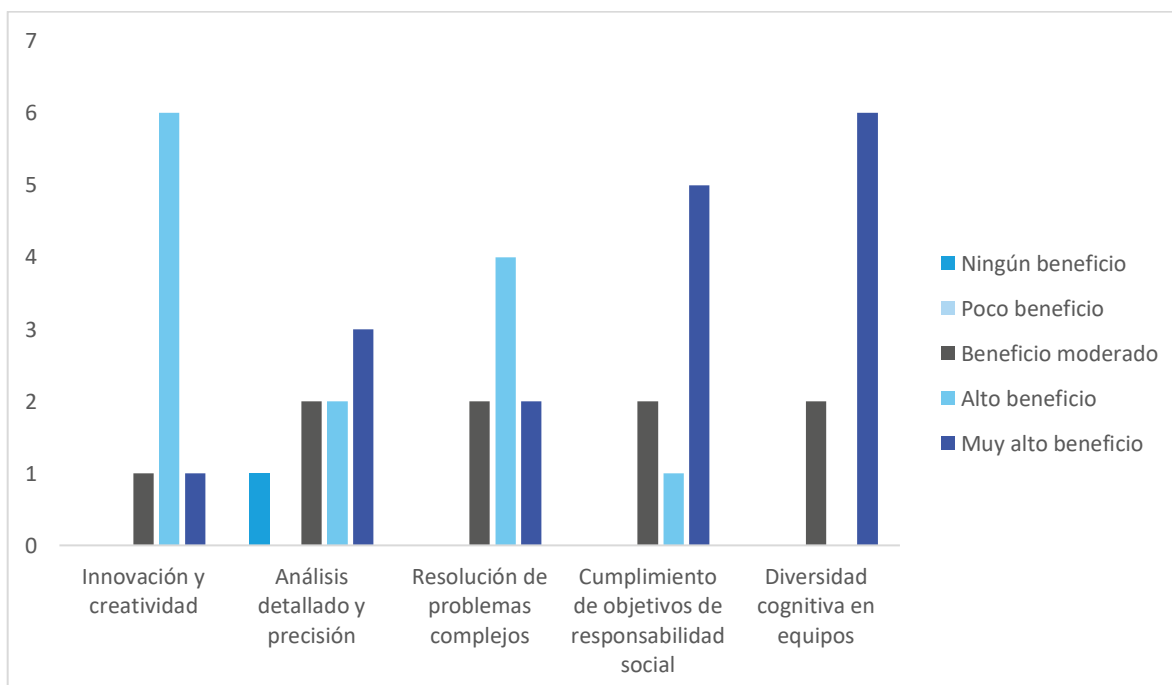


Figura 5. Percepción de beneficios de contratación de personas neurodivergentes en la organización

Tabla 11. Principales barreras percibidas para la contratación de personas neurodivergentes en la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Falta de conocimiento sobre cómo adaptar procesos de selección	4	22.22%	22.22%
	Preocupaciones sobre la interacción con clientes	5	27.78%	50.00%
	Costos de adaptaciones en el lugar de trabajo	2	11.11%	61.11%
	Resistencia de otros empleados	1	5.56%	66.67%
	Falta de capacitación para supervisores	3	16.67%	83.33%
	Preocupaciones sobre productividad	3	16.67%	100.00%
	Total	8	100.00%	100.00%

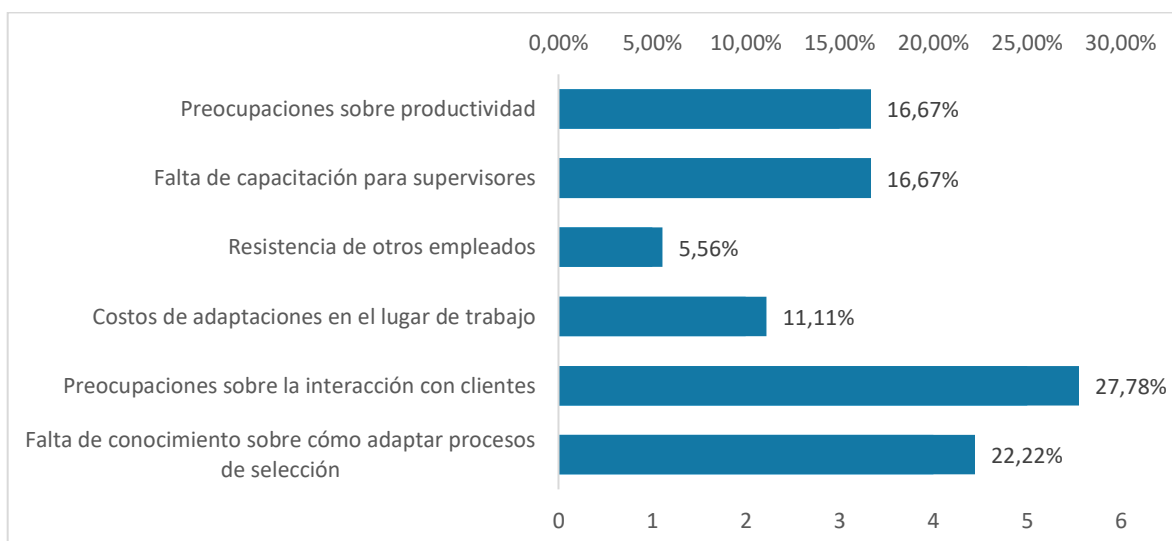


Figura 6. Principales barreras percibidas para la contratación de personas neurodivergentes en la organización

La principal barrera identificada por los encuestados para la contratación de personas neurodivergentes es la preocupación relacionada con la interacción con clientes, la cual representa el 27.78%. Le sigue la falta de conocimiento sobre cómo adaptar los procesos de selección, con un 22.22%, ambas representan la mitad de las barreras. Asimismo, existen otras barreras como la falta de capacitación para supervisores y las inquietudes relacionadas con la productividad con 16.67% cada una, además de aspectos vinculados a los costos de

adaptaciones en el lugar de trabajo figurando el 11.11% y la resistencia de otros empleados, con un 5.56%.

Lo que refleja una percepción compleja que evidencia tanto limitaciones en la preparación organizacional como temores asociados a la integración efectiva de personas neurodivergentes, subrayando la necesidad de diseñar estrategias integrales de formación, comunicación y adaptación que permitan superar estos obstáculos y faciliten un entorno inclusivo, equitativo y funcional dentro de la empresa del sector consultoría ambiental y sostenibilidad.

Tabla 12. Disposición organizacional para adaptar procesos de selección e inclusión de personas neurodivergentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco dispuesta	2	25.00%	25.00%	25.00%
	Moderadamente dispuesta	3	37.50%	37.50%	62.50%
	Muy dispuesta	2	25.00%	25.00%	87.50%
	Completamente dispuesta	1	12.50%	12.50%	100.00%
	Total	8	100.00%	100.00%	

La disposición de la organización para adaptar los procesos de reclutamiento y selección con el fin de incluir personas neurodivergentes muestra una variabilidad significativa, con un 12.50% completamente dispuesta, un 25.00% muy dispuesta, un 37.50% moderadamente dispuesta y un 25.00% poco dispuesta, evidenciando que aunque existe una mayoría que se inclina hacia la apertura y voluntad de implementar cambios inclusivos, una cuarta parte del equipo manifiesta resistencia o dudas al respecto; esta heterogeneidad en la disposición resalta la importancia de impulsar iniciativas de sensibilización y formación que promuevan la comprensión de los beneficios de la inclusión neurodivergente.

Tabla 13. Disposición organizacional para modificar espacios físicos de trabajo en favor de la inclusión neurodivergente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco dispuesta	3	37.50%	37.50%	37.50%
	Moderadamente dispuesta	4	50.00%	50.00%	87.50%
	Muy dispuesta	1	12.50%	12.50%	100.00%
	Total	8	100.00%	100.00%	

La disposición de la organización para modificar los espacios físicos de trabajo con el objetivo de incluir a personas neurodivergentes presenta una distribución heterogénea, donde el 50.00% se muestra moderadamente dispuesto, el 12.50% muy dispuesto y un 37.50% poco dispuesto, lo que indica una aceptación parcial pero también una resistencia significativa frente a la necesidad de realizar ajustes físicos en el entorno laboral; esta variabilidad refleja posibles limitaciones en recursos, desconocimiento o resistencia cultural que podrían obstaculizar la creación de ambientes físicos inclusivos, enfatizando la importancia de desarrollar estrategias de comunicación y capacitación que sensibilicen sobre la relevancia de estas adaptaciones para garantizar la comodidad, productividad y bienestar de los empleados neurodivergentes dentro de la empresa del sector consultoría ambiental y sostenibilidad.

Tabla 14. Disposición organizacional para proporcionar capacitación a supervisores en inclusión de personas neurodivergentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco dispuesta	2	25.00%	25.00%	25.00%
	Moderadamente dispuesta	3	37.50%	37.50%	62.50%
	Muy dispuesta	2	25.00%	25.00%	87.50%
	Completamente dispuesta	1	12.50%	12.50%	100.00%
	Total	8	100.00%	100.00%	

La disposición organizacional para proporcionar capacitación a supervisores con el fin de incluir personas neurodivergentes es variada, con un 12.50% completamente dispuesta, un

25.00% muy dispuesta, un 37.50% moderadamente dispuesta y un 25.00% poco dispuesta, lo que refleja un panorama donde, si bien existe una mayoría que muestra interés y apertura hacia la formación especializada, una proporción considerable aún presenta resistencia o dudas sobre la implementación de este tipo de capacitaciones; esta diversidad en las actitudes resalta la necesidad de fortalecer la sensibilización interna y de diseñar programas formativos adaptados a las realidades y necesidades de la empresa.

Tabla 15. Disposición organizacional para implementar programas de mentoría dirigidos a la inclusión de personas neurodivergentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco dispuesta	2	25.00%	25.00%	25.00%
	Moderadamente dispuesta	2	25.00%	25.00%	50.00%
	Muy dispuesta	3	37.50%	37.50%	87.50%
	Completamente dispuesta	1	12.50%	12.50%	100.00%
	Total	8	100.00%	100.00%	

La disposición de la organización para implementar programas de mentoría destinados a la inclusión de personas neurodivergentes muestra una actitud mayoritariamente positiva, con un 37.50% muy dispuesta, un 25.00% moderadamente dispuesta, y un 12.50% completamente dispuesta, sumando un 75.00% de aceptación significativa; sin embargo, un 25.00% manifiesta poca disposición, lo que revela la existencia de ciertas resistencias o incertidumbres sobre la eficacia o viabilidad de esta medida, lo cual sugiere que para garantizar el éxito de los programas de mentoría será fundamental complementar su implementación con estrategias de sensibilización y demostración de beneficios, favoreciendo así un entorno de apoyo, aprendizaje continuo y desarrollo inclusivo dentro de la empresa del sector consultoría ambiental y sostenibilidad.

Tabla 16. Disposición organizacional para desarrollar políticas específicas de inclusión de personas neurodivergentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco dispuesta	1	12.50%	12.50%	12.50%

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderadamente dispuesta	4	50.00%	50.00%	62.50%
Muy dispuesta	1	12.50%	12.50%	75.00%
Completamente dispuesta	2	25.00%	25.00%	100.00%
Total	8	100.00%	100.00%	

La organización muestra una disposición mayoritaria hacia el desarrollo de políticas específicas de inclusión para personas neurodivergentes, con un 25.00% completamente dispuesta, un 12.50% muy dispuesta y un 50.00% moderadamente dispuesta, acumulando un 87,5% de aceptación positiva, mientras que un 12.50 % se manifiesta poco dispuesto; este resultado denota un compromiso relevante por formalizar y estructurar las prácticas inclusivas a nivel institucional, aunque también evidencia la necesidad de abordar ciertas resistencias internas mediante procesos de comunicación y capacitación que refuercen la comprensión y el valor de dichas políticas.

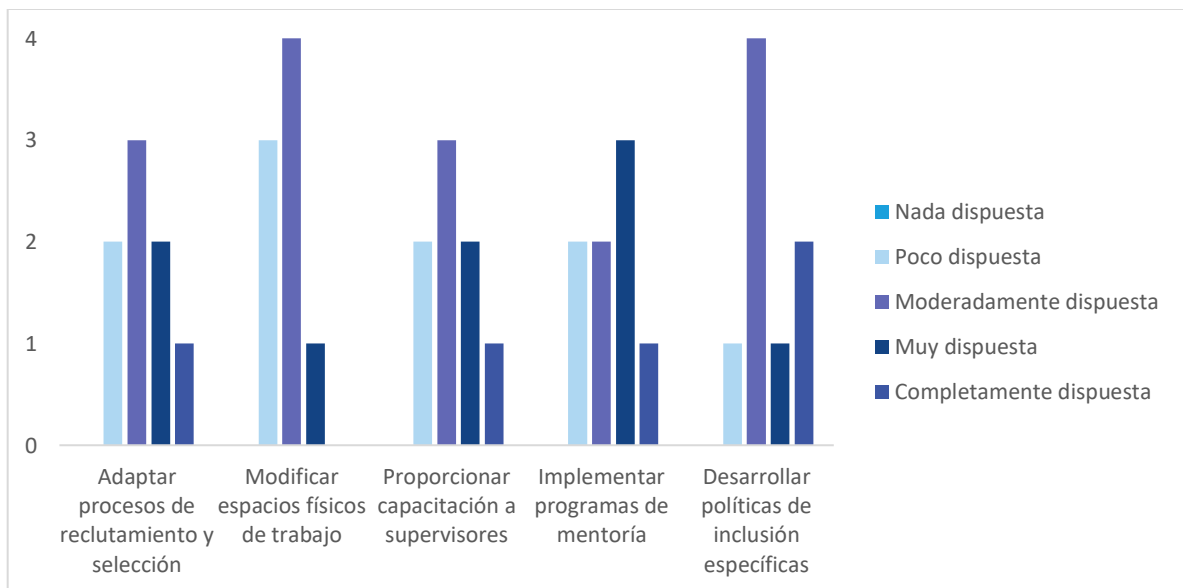


Figura 7. Disposición organizacional hacia la inclusión neurodivergente

Tabla 17. Experiencia laboral previa con personas neurodivergentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No, pero estaría abierto/a a la experiencia	6	75.00%	75.00%	75.00%

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí, y fue positiva	2	25.00%	25.00%	100.00%
Total	8	100.00%	100.00%	

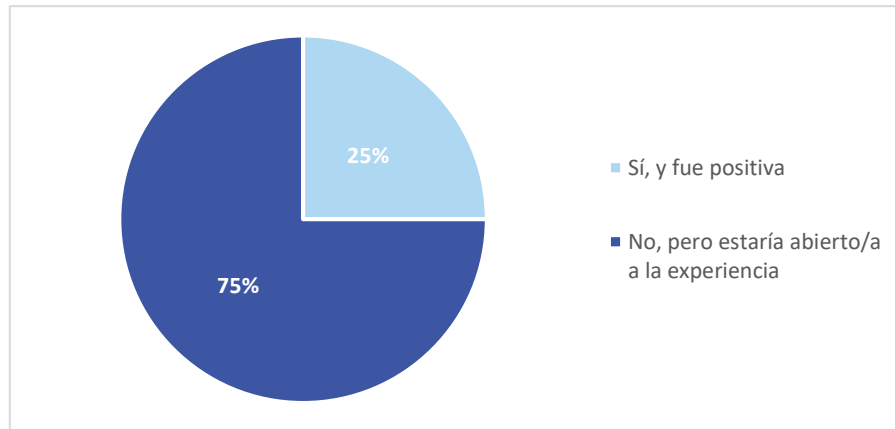


Figura 8. Experiencia laboral previa con personas neurodivergentes

La mayoría de los encuestados, un 75.00%, no ha tenido experiencia previa trabajando con personas neurodivergentes, aunque manifiestan apertura y disposición para hacerlo, mientras que un 25.00% reporta haber tenido experiencia positiva en este sentido; estos resultados reflejan una oportunidad clara para la empresa de fomentar experiencias inclusivas y de aprendizaje que permitan ampliar el contacto directo con la neurodivergencia, consolidando actitudes favorables y reduciendo posibles prejuicios, lo cual resulta fundamental para el éxito y la aceptación de un modelo organizacional orientado a la gestión de la neurodivergencia en el sector de consultoría ambiental y sostenibilidad.

Tabla 18. Roles adecuados en consultoría ambiental para neurodivergencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Análisis de datos ambientales	6	30.00%	30.00%	30.00%
Investigación y desarrollo técnico	3	15.00%	15.00%	45.00%
Auditorías ambientales	1	5.00%	5.00%	50.00%
Modelado y simulación	4	20.00%	20.00%	70.00%
Gestión de proyectos	3	15.00%	15.00%	85.00%
Todas las áreas por igual	3	15.00%	15.00%	100.00%
Total	20	100.00%	100.00%	

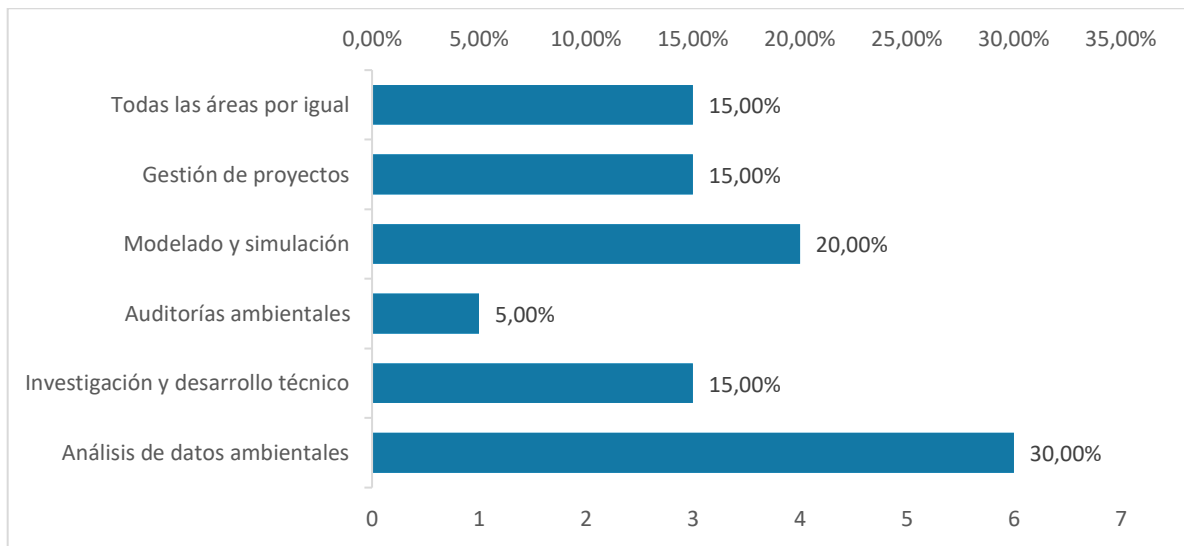


Figura 9. Roles adecuados en consultoría ambiental para neurodivergencia

En cuanto a los roles más adecuados para personas neurodivergentes dentro del contexto de la consultoría ambiental, las respuestas muestran una alta diversidad pero con una tendencia marcada hacia funciones técnicas y analíticas, destacándose con mayor frecuencia áreas como análisis de datos ambientales 30.00%, modelado y simulación 20.00%, investigación y desarrollo técnico 15.00%, así como la gestión de proyectos y auditorías ambientales 15.00%, mientras que el 15.00% de los participantes considera que todas las áreas son igualmente adecuadas; esta dispersión de opiniones refleja una percepción amplia y flexible sobre el potencial de las personas neurodivergentes, reconociendo sus capacidades para desempeñarse eficazmente en distintos ámbitos del área ambiental, especialmente en aquellos que demandan atención al detalle, pensamiento lógico y habilidades técnicas, lo que respalda la viabilidad de una inclusión transversal en la empresa y refuerza la pertinencia de implementar un modelo organizacional que valore y potencie la diversidad cognitiva en todos los niveles.

Tabla 19. Recursos organizacionales requeridos para una inclusión exitosa de personas neurodivergentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitación especializada para líderes	6	25.00%	25.00%	25.00%
Políticas y procedimientos claros	6	25.00%	25.00%	50.00%
Recursos financieros adicionales	1	4.17%	4.17%	54.17%
Cambio en la cultura organizacional	4	16.67%	16.67%	70.83%
Herramientas y tecnología adaptativa	5	20.83%	20.83%	91.67%
Capacitación para todo el personal, inclusivas	1	4.17%	4.17%	95.83%
Todas las anteriores	1	4.17%	4.17%	100.00%
Total	24	100.00%	100.00%	

Válido

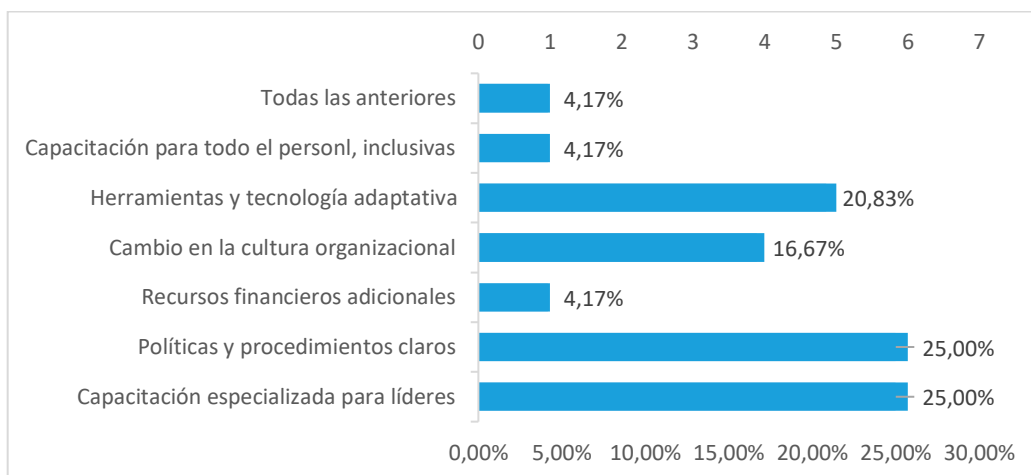


Figura 10: Recursos organizacionales requeridos para una inclusión exitosa de personas neurodivergentes

En relación con el tipo de apoyo más necesario para implementar exitosamente la inclusión de personas neurodivergentes en la organización, los encuestados destacan como elementos clave la capacitación especializada para líderes 25.00%, la formulación de políticas y procedimientos claros 25.00%, el uso de herramientas y tecnología adaptativa 20.83% y el cambio en la cultura organizacional 16.67%, siendo estas opciones mencionadas en combinaciones diversas por la mayoría de los participantes, mientras que otros también

incluyen la necesidad de recursos financieros adicionales 4.17% y capacitaciones inclusivas para todo el personal 4.17%.

Esta diversidad de respuestas refleja una comprensión integral de los múltiples factores que inciden en la inclusión efectiva, lo que sugiere que la organización reconoce que no basta con una sola intervención aislada, sino que se requiere una estrategia coordinada y estructural que abarque tanto el desarrollo normativo e instrumental como el fortalecimiento del liderazgo, la cultura institucional y la formación continua en todos los niveles, condiciones esenciales para el éxito de un modelo organizacional inclusivo en el sector de consultoría ambiental y sostenibilidad.

Tabla 20. Resumen de procesamiento de casos

	N	%	
Casos	Válido	8	100.00%
	Excluido*	0	0.00%
	Total	8	100.00%

*La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

El resumen de procesamiento de casos indica que todos los datos incluidos en el análisis del Alfa de Cronbach provienen de 8 casos válidos, lo que representa el 100% del total y que no se excluyó ningún caso (0%), lo cual garantiza que la muestra completa fue considerada para evaluar la consistencia interna del instrumento; esto es importante ya que asegura que el resultado del Alfa de Cronbach refleja de manera íntegra las respuestas de todos los participantes encuestados, sin pérdidas de información por valores faltantes en las variables analizadas.

Tabla 21. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0.804	12

El valor del Alfa de Cronbach obtenido es de 0.804 para un total de 12 ítems, lo que indica un nivel de fiabilidad buena en términos de consistencia interna del instrumento utilizado;

esto significa que las preguntas que componen la escala aplicada a los 8 participantes presentan una correlación suficientemente fuerte entre sí, lo que sugiere que están midiendo de manera coherente una misma dimensión relacionada con la inclusión y percepción sobre la neurodivergencia en el entorno laboral, siendo este resultado técnicamente aceptable dentro del contexto de estudios sociales y organizacionales, ya que valores superiores a 0.7 suelen considerarse adecuados y aquellos superiores a 0.8 como buenos, especialmente en etapas exploratorias de investigación como en el presente trabajo.

4. MODELO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

4.1. Introducción marco conceptual

El propósito de este capítulo es proponer un modelo organizacional inclusivo para la gestión adecuada de personas neurodivergentes en el ambiente de trabajo, basándose en la idea de que la diversidad cognitiva representa una ventaja competitiva cuando se manejan correctamente los procesos de integración laboral. Las organizaciones que implementan prácticas inclusivas para talento neurodivergente muestran un aumento del 30% en la productividad y el 40% en la retención de talento especializado según Doyle (2020).

El modelo sugerido se basa en cuatro rectores principales. Primero, la equidad en términos de igualdad, aceptando que brindar las mismas oportunidades no necesariamente conduce a los mismos resultados para sujetos con distintos patrones de procesamiento cognitivo. Segundo, el enfoque en fortalezas por encima de las debilidades, priorizando las capacidades únicas que aportan las personas neurodivergentes. Tercero, la implementación de ajustes razonables que no representen cargas indebidas pero que faciliten la inclusión efectiva. Finalmente, la individualización de enfoques, reconociendo que cada persona neurodivergente presenta un perfil único de necesidades y capacidades.

Austin y Pisano (2017) argumentan que las personas con autismo, TDAH y otras condiciones neurodivergentes frecuentemente poseen habilidades excepcionales en áreas como reconocimiento de patrones, atención al detalle, pensamiento sistemático y memoria. Sin embargo, estos talentos permanecen subutilizados debido a barreras sistemáticas en los procesos organizacionales tradicionales que privilegian habilidades sociales convencionales sobre competencias técnicas especializadas.

4.2. Procesos de reclutamiento y selección inclusivos

4.2.1. Problemática de los procesos tradicionales. Los procesos convencionales de reclutamiento y selección contienen múltiples barreras que excluyen sistemáticamente a personas neurodivergentes. La investigación de Hedley et al. (2017) identifica que el 85% de adultos con autismo que poseen habilidades técnicas relevantes permanecen desempleados o

subempleados, no por falta de competencias, sino por inadecuaciones en los procesos de selección.

La comunicación interna deficiente entre departamentos de talento humano y candidatos neurodivergentes constituye una barrera primordial. Los protocolos de comunicación organizacional frecuentemente asumen patrones neurotípicos de procesamiento de información, generando malentendidos y evaluaciones sesgadas. Adicionalmente, las entrevistas tradicionales crean niveles de estrés contraproducentes para personas neurodivergentes, quienes pueden experimentar sobrecarga sensorial en ambientes no controlados.

Las pruebas de selección estandarizadas representan otra limitación significativa. Según Krzeminska et al. (2019), estos instrumentos evalúan frecuentemente habilidades periféricas al desempeño laboral real, como capacidades de improvisación social o tolerancia a ambigüedades, mientras subestiman competencias técnicas específicas donde las personas neurodivergentes frecuentemente sobresalen.

4.2.2 Estrategias de reclutamiento inclusivo. El rediseño de ofertas de empleo constituye el primer paso hacia la inclusión efectiva. Las descripciones laborales inclusivas deben especificar claramente las responsabilidades técnicas primarias, las herramientas y tecnologías requeridas, y las competencias esenciales versus deseables. La eliminación de requisitos subjetivos como “excelentes habilidades interpersonales” cuando no son críticas para el desempeño permite que candidatos neurodivergentes se autoevalúen más acertadamente.

La diversificación de canales de reclutamiento facilita el acceso a talento neurodivergente. Las alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en empleo inclusivo, universidades con programas de apoyo a estudiantes neurodivergentes y plataformas digitales enfocadas en diversidad amplían significativamente el *pool* de candidatos calificados.

4.2.3 Procesos de selección adaptativos. La implementación de procesos de selección basados estrictamente en las habilidades necesarias para el rol representa un cambio paradigmático fundamental. Este enfoque, denominado por Annabi y Lebovitz (2018) como “selección por competencias técnicas puras”, elimina criterios de evaluación irrelevantes que tradicionalmente han excluido talento neurodivergente.

Tabla 22. Comparación entre enfoques tradicionales e inclusivos en procesos de selección

Aspecto	Enfoque Tradicional	Enfoque Inclusivo
Descripción del puesto	Requisitos subjetivos y amplios	Competencias técnicas específicas
Formato de entrevista	Improvisación y espontaneidad	Estructura predefinida con flexibilidad
Evaluación de competencias	Pruebas estandarizadas abstractas	Simulaciones de tareas reales
Criterios de selección	Habilidades sociales como prioridad	Competencias técnicas como foco
Comunicación del proceso	Información mínima al candidato	Transparencia completa del proceso

Fuente: Austin & Pisano (2017), Krzeminska et al. (2019), y Scott et al. (2017).

Las entrevistas estructuradas pero flexibles constituyen una herramienta clave en este proceso. A diferencia de las entrevistas tradicionales que priorizan habilidades de comunicación espontánea, las entrevistas inclusivas se enfocan en competencias técnicas específicas, proporcionan preguntas por adelantado cuando es posible y permiten formatos alternativos de respuesta. La investigación de Scott et al. (2017) demuestra que este enfoque incrementa la precisión predictiva de las entrevistas en un 45% para candidatos neurodivergentes.

Las pruebas de selección contextualizadas reemplazan evaluaciones abstractas con simulaciones de tareas laborales reales. Esta metodología, desarrollada inicialmente por Microsoft y SAP en sus programas de inclusión de autismo, permite que candidatos demuestren competencias en contextos laborales auténticos *rather than* que en situaciones artificiales de evaluación.

4.3. Capacitación organizacional sobre neurodivergencia

Marco Teórico de la Capacitación. La capacitación organizacional sobre neurodivergencia trasciende la sensibilización básica para constituir una transformación cultural integral. Según el modelo de Austin y Sonne (2019), la capacitación efectiva debe abordar tres dimensiones: cognitiva (conocimiento sobre neurodivergencia), afectiva (actitudes hacia la diversidad cognitiva) y conductual (habilidades de gestión inclusiva).

La literatura académica establece que la capacitación multinivel es más efectiva que los enfoques uniformes. Flower et al. (2019) identifican que los programas diferenciados por roles organizacionales generan mayor transferencia de aprendizaje y cambios sostenibles en comportamientos inclusivos. Este enfoque reconoce que ejecutivos, gerentes y empleados operativos requieren competencias distintas para gestionar efectivamente la diversidad neurocognitiva.

4.3.1. Programa de capacitación ejecutiva. El nivel ejecutivo requiere capacitación enfocada en el *business case* para la inclusión neurodivergente y el desarrollo de políticas organizacionales habilitantes. La investigación de DaWalt et al. (2019) demuestra que el liderazgo ejecutivo comprometido constituye el predictor más fuerte del éxito en iniciativas de inclusión neurodivergente. El programa ejecutivo debe abordar neurodivergencia como ventaja competitiva, marcos regulatorios aplicables, estrategias de liderazgo adaptativo y desarrollo de políticas inclusivas.

Los estudios de caso empresariales constituyen una metodología particularmente efectiva para audiencias ejecutivas. Las experiencias de empresas como Ernst & Young, JPMorgan Chase y Ford Motor Company proporcionan evidencia empírica del retorno de inversión asociado con la inclusión neurodivergente. Según Austin y Pisano (2017), estas organizaciones reportan mejoras promedio del 25% en calidad de productos, 15% en innovación de procesos y 30% en satisfacción del cliente en equipos que incluyen personas neurodivergentes.

4.3.2. Capacitación gerencial especializada. Los gerentes requieren competencias específicas para la gestión cotidiana de equipos neurodivergentes. El programa gerencial debe incluir tres módulos fundamentales: fundamentos de neurodivergencia, estrategias de gestión inclusiva e implementación práctica de ajustes razonables.

El primer módulo establece una comprensión sólida del espectro neurodivergente, incluyendo autismo, TDAH, dislexia, discalculia y otras condiciones. Es crucial abordar tanto las fortalezas únicas asociadas con cada condición como los desafíos potenciales, evitando tanto la patologización como la romantización de la neurodivergencia. Según Cage et al. (2018), los programas más efectivos utilizan el modelo de fortalezas complementarias, donde las diferencias cognitivas se enmarcan como contribuciones valiosas al desempeño del equipo.

El segundo módulo desarrolla competencias de gestión adaptativa. Esto incluye técnicas de comunicación clara y directa, adaptación de estilos de *feedback* según preferencias individuales y creación de planes de desarrollo personalizados. La investigación de Black et al. (2019) identifica que los gerentes capacitados en estos enfoques logran incrementos del 40% en *engagement* y del 35% en productividad de empleados neurodivergentes.

Tabla 23. Competencias gerenciales para gestión inclusiva de equipos neurodivergentes

Competencia Gerencial	Descripción	Impacto Medido
Comunicación adaptativa	Instrucciones claras, confirmación de entendimiento	45% reducción en malentendidos
Gestión de fortalezas	Asignación de tareas según capacidades únicas	30% incremento en productividad
Ajustes ambientales	Modificación de espacios y procesos de trabajo	50% reducción en estrés laboral
Feedback estructurado	Retroalimentación específica y constructiva	25% mejora en desarrollo profesional

Fuente: Black et al. (2019), Cage et al. (2018), y Flower et al. (2019).

4.3.3. Capacitación para equipos operativos. Los empleados operativos necesitan desarrollar competencias de colaboración efectiva con colegas neurodivergentes. Este nivel

de capacitación se enfoca en comprensión básica de diversidad cognitiva, eliminación de estereotipos y desarrollo de habilidades de comunicación inclusiva.

La metodología de testimonios directos ha demostrado particular efectividad en este nivel. Cuando empleados neurodivergentes exitosos comparten sus experiencias, se genera mayor empatía y comprensión a través de presentaciones teóricas. Scott et al. (2017) reportan que estos enfoques experienciales reducen los prejuicios implícitos en un 60% comparado con capacitación tradicional basada en información.

Los ejercicios de perspectiva constituyen otra herramienta valiosa. Estas actividades permiten que empleados neurotípicos experimenten temporalmente algunos de los desafíos sensoriales o de procesamiento que enfrentan sus colegas neurodivergentes, generando mayor comprensión empática y motivación para crear ambientes más inclusivos.

4.3.4. Programa de Mentorías Especializadas. El establecimiento de una red de mentores inclusivos proporciona apoyo individualizado para empleados neurodivergentes durante su integración organizacional. La investigación de Hedley et al. (2017) identifica que los programas de mentoría estructurados incrementan la retención de empleados neurodivergentes en un 70% durante el primer año de empleo.

Los mentores efectivos requieren capacitación específica en técnicas de mentoría adaptativa, identificación de necesidades individuales y desarrollo de planes de acompañamiento personalizados. El programa debe incluir tanto mentores neurotípicos capacitados en inclusión como empleados neurodivergentes experimentados que puedan compartir estrategias de navegación organizacional exitosas.

La estructura del programa de mentoría debe incluir fases claramente definidas. Durante el primer mes, el enfoque debe estar en *onboarding* especializado y adaptación al entorno laboral. Los meses dos a cuatro se dedican al desarrollo de competencias técnicas y sociales específicas. Los meses cinco y seis facilitan la transición hacia autonomía laboral, manteniendo apoyo disponible según necesidades emergentes.

4.4. Adaptación de espacios físicos y ambientes laborales

4.4.1. Diagnóstico de la infraestructura actual en la empresa. La evaluación de los espacios físicos actuales en la organización revela condiciones subóptimas que requieren intervención prioritaria para crear ambientes inclusivos para personas neurodivergentes. La empresa presenta espacios con características sensoriales extremas que pueden generar sobrecarga o subestimulación, incluyendo un área que carece completamente de iluminación natural y presenta temperaturas excesivamente bajas, contrastando con otro espacio que recibe iluminación excesiva y puede resultar abrumador para personas con sensibilidades sensoriales.

Esta situación actual evidencia la necesidad de implementar un sistema de gestión de preferencias ambientales que permita a los empleados seleccionar espacios de trabajo según sus necesidades sensoriales específicas y preferencias individuales. El enfoque debe trascender la uniformidad espacial para adoptar la personalización ambiental como estrategia de inclusión efectiva.

4.4.2. Estrategias de adaptación sensorial. La adaptación de espacios físicos debe fundamentarse en principios de diseño universal que beneficien a todos los empleados mientras atienden específicamente las necesidades de personas neurodivergentes. La implementación debe incluir sistemas de control ambiental que permitan ajustar iluminación, temperatura y niveles de ruido según las preferencias individuales y las demandas específicas de diferentes tipos de trabajo.

La creación de zonas diferenciadas dentro del espacio laboral debe incluir áreas de concentración profunda con iluminación controlada y mínimas distracciones auditivas, espacios colaborativos con iluminación natural adecuada y ventilación optimizada y áreas de descanso sensorial equipadas con elementos que permitan la regulación emocional y el manejo del estrés. La incorporación de elementos de la naturaleza, texturas variadas y opciones de mobiliario ergonómico contribuye a crear ambientes más acogedores y funcionalmente diversos.

4.4.3. Modalidades de trabajo híbrido y remoto. El fortalecimiento de las modalidades de teletrabajo en la empresa debe incluir provisión de mobiliario ergonómico para empleados que trabajan desde casa, reconociendo que el entorno doméstico puede ofrecer mayor control sensorial y personalización ambiental para muchas personas neurodivergentes.

La gestión de preferencias espaciales debe extenderse a la modalidad híbrida, permitiendo que empleados seleccionen configuraciones de trabajo presencial que complementen sus estilos de procesamiento de información y sus necesidades sensoriales específicas. Esto incluye la posibilidad de reservar espacios específicos, ajustar horarios de trabajo para evitar periodos de alta densidad ocupacional y acceder a herramientas que faciliten la comunicación y colaboración desde diferentes ubicaciones.

4.5. Implementación de políticas de inclusión neurodivergente

4.5.1. Desarrollo de marco político integral. La implementación de políticas de inclusión neurodivergente en la empresa debe abordar la necesidad identificada de socialización efectiva de políticas organizacionales, asegurando que las directrices no permanezcan únicamente en documentos formales, sino que se traduzcan en prácticas cotidianas efectivas. El desarrollo de políticas debe incorporar principios de diversidad, equidad e inclusión de manera transversal, integrando consideraciones específicas para la neurodivergencia en todos los procesos organizacionales.

La adaptación de políticas existentes debe incluir revisión sistemática de procedimientos de recursos humanos, protocolos de comunicación interna, sistemas de evaluación de desempeño y criterios de promoción profesional para eliminar barreras implícitas que puedan afectar a empleados neurodivergentes. Este proceso requiere colaboración estrecha entre liderazgo organizacional, equipos de recursos humanos y representantes de empleados para asegurar que sea comprensible y aplicable.

4.5.2. Estructura de governance y responsabilidades. Considerando que el departamento de *Talent* de la empresa opera únicamente desde España, la implementación exitosa de políticas

de inclusión neurodivergente requiere el establecimiento de una estructura de gobernanza local que incluya la designación de un representante o encargado oficial para la gestión de diversidad e inclusión en Ecuador. Esta posición debe tener autoridad suficiente para implementar adaptaciones, coordinar capacitaciones y servir como punto de contacto para empleados que requieran ajustes razonables.

El representante local debe mantener comunicación constante con el departamento central de *Talent* en España para asegurar coherencia en políticas globales mientras adapta implementaciones a las características específicas del contexto ecuatoriano. Esta estructura debe incluir protocolos claros para escalamiento de decisiones, recursos disponibles para implementar adaptaciones y sistemas de reporte que permitan monitorear la efectividad de las iniciativas de inclusión.

4.5.3. Implementación y alineación organizacional. La socialización efectiva de políticas de inclusión neurodivergente requiere estrategias multicanal que incluyan comunicación formal a través de documentos organizacionales, capacitación práctica mediante las reuniones semanales “*All hands on deck*” y modelado de comportamientos inclusivos por parte del liderazgo organizacional. La implementación debe incluir cronogramas específicos, responsables claramente definidos y métricas de seguimiento que permitan evaluar el progreso hacia la inclusión efectiva.

El proceso de alineación organizacional debe abordar potenciales resistencias mediante comunicación transparente sobre los beneficios de la neurodivergencia, provisión de herramientas prácticas para la implementación cotidiana y creación de canales de retroalimentación que permitan ajustar políticas según la experiencia práctica. La integración de consideraciones neurodivergentes en sistemas existentes como la plataforma Factorial para evaluaciones de desempeño asegura que la inclusión se incorpore en procesos operativos.

4.6. Implementación y sostenibilidad del modelo

La implementación exitosa del modelo organizacional propuesto requiere un enfoque sistemático que integre cambios en políticas, procedimientos, cultura organizacional y sistemas de medición. La experiencia de organizaciones pioneras sugiere que la implementación gradual y el monitoreo continuo son factores críticos para el éxito sostenido. La actualización de políticas organizacionales debe incluir protocolos específicos para ajustes razonables, procedimientos de resolución de conflictos inclusivos y marcos de evaluación de desempeño adaptativos. Estos cambios requieren colaboración estrecha entre departamentos de recursos humanos, legal y operaciones para asegurar coherencia y cumplimiento regulatorio.

El desarrollo de una cultura organizacional inclusiva trasciende la capacitación formal para incluir celebración de diversidad cognitiva, reconocimiento de contribuciones únicas y promoción de modelos a seguir neurodivergentes. Según Armstrong y Rispoli (2018), las organizaciones que integran valores inclusivos en su misión y visión corporativa logran mayor sostenibilidad en sus iniciativas de diversidad.

4.7. Plan de implementación: actividades, responsables y recursos

4.7.1. Procesos de reclutamiento y selección inclusivos

Actividades principales: Rediseño de descripciones de puesto eliminando requisitos no esenciales, desarrollo de formatos de entrevista estructurados pero flexibles, creación de evaluaciones técnicas contextualizadas. La capacitación de equipos de reclutamiento en técnicas de entrevista inclusiva y la implementación de periodos de prueba estructurados complementan estas intervenciones fundamentales.

Responsables: *Country Manager* debe liderar la iniciativa estratégica y aprobar cambios en políticas de contratación. Los *Project Managers* participan en el rediseño de perfiles de puesto según las demandas reales de cada puesto. El representante local de *Talent* (a designar) coordina la implementación operativa y mantiene comunicación con el departamento central en España. El Administrador *Senior* facilita los aspectos logísticos y tecnológicos del proceso.

Recursos requeridos: La inversión estimada incluye 15,000.00 USD para capacitación especializada de equipos de recursos humanos, 10,000.00 USD para desarrollo de materiales de evaluación adaptados. Los costos operativos adicionales incluyen tiempo dedicado del personal.

4.7.2. Programa de capacitación organizacional

Actividades principales: Desarrollo de módulos formativos integrados en las reuniones “*All hands on deck*” semanales, creación de contenidos específicos para diferentes niveles organizacionales, implementación de capacitación para mentores y establecimiento de sistema de evaluación continua de conocimientos adquiridos. La mejora de procesos de inducción laboral y la gestión proactiva de herramientas organizacionales complementan el programa formativo.

Responsables: *Country Manager* patrocina el programa y participa en sesiones ejecutivas. Los *Project Managers* actúan como multiplicadores de conocimiento en sus equipos y facilitan la aplicación práctica en proyectos. El representante local de *Talent* diseña, coordina contenidos formativos y realiza seguimiento de conocimientos adquiridos. Los *Consultant Senior* contribuyen con *expertise* técnico y sirven como embajadores del programa.

Recursos requeridos: La implementación requiere 8,000.00 USD para facilitadores externos especializados y las evaluaciones posteriores se realizarán en *Google Forms* por parte del representante local de *Talent*, sin costos adicionales.

4.7.3. Adaptación de espacios físicos

Actividades principales: Evaluación profesional de condiciones ambientales actuales, implementación de sistemas de control de iluminación y temperatura, provisión de mobiliario ergonómico para modalidades de teletrabajo y gestión de preferencias espaciales.

Responsables: El Administrador *Senior* lidera la gestión de infraestructura y coordina con proveedores especializados. La *Country Manager* aprueba inversiones en infraestructura. El representante local de *Talent* asegura que adaptaciones cumplan con principios de inclusión.

Recursos requeridos: Las adaptaciones físicas requieren 16,000.00 USD para sistemas de control ambiental y 10,000.00 USD para provisión de mobiliario para teletrabajo.

4.7.4. Programas de mentoría

Actividades principales: Selección y capacitación de mentores especializados, integración de funcionalidades de mentoría en la plataforma Factorial, desarrollo de planes de carrera personalizados claramente estructurados.

Responsables: Los *Project Managers* actúan como mentores principales y coordinan equipos de mentoría. El representante local de *Talent* personaliza los planes de carrera y monitorea efectividad.

Recursos requeridos: El programa requiere 10,000.00 USD para capacitación de mentores y la personalización de planes de carrera están a cargo del representante local de *Talent*, sin costos adicionales.

4.7.5. Implementación de políticas de inclusión

Actividades principales: Revisión y actualización de políticas organizacionales existentes, desarrollo de procedimientos específicos para ajustes razonables, creación de sistema de reporte y seguimiento y establecimiento de protocolos de comunicación con departamento central de *Talent* en España. La socialización efectiva de políticas y la capacitación en su aplicación práctica completan la implementación normativa.

Responsables: *Country Manager* lidera el desarrollo de políticas y asegura alineación con estrategia organizacional global. El representante local de *Talent* (a designar) coordina implementación operativa y mantiene comunicación con España. Los *Project Managers*

facilitan aplicación de políticas en equipos de proyecto. El Administrador *Senior* gestiona aspectos administrativos y de cumplimiento.

Recursos requeridos: El desarrollo e implementación de políticas requiere 15,000.00 USD para consultoría legal y especializada, 5,000.00 USD para desarrollo de materiales de comunicación y capacitación. Los costos de socialización incluyen tiempo de personal y materiales de comunicación.

Tabla 24. Plan de implementación de políticas de inclusión neurodivergente

Implementación	Detalle	Actividades Principales	Responsable Principal	Recursos Requeridos (USD)
Proceso de Reclutamiento y Selección Inclusivos	Capacitación	Capacitación especializada de equipo de reclutamiento	<i>Country Manager</i> Representante local de <i>Talent Administrator Senior</i>	15,000.00
	Descripciones de puesto y Materiales de Evaluación	Evaluaciones técnicas especializadas según el rediseño de las descripciones de puesto	<i>Country Manager Project Managers</i> Representante local de <i>Talent Administrator Senior</i>	10,000.00
Capacitación Organizacional	Charlas	Contratación de facilitadores externos especializados	Representante local de <i>Talent Consultant Senior</i>	8,000.00
	Evaluación	Evaluación de conocimientos posterior a las charlas	Representante local de <i>Talent</i>	0.00*
Espacios Físicos	Sistemas de control ambiental	Implementación de sistemas de control de iluminación y temperatura	Administrador <i>Senior</i> Representante local de <i>Talent Country Manager</i>	16,000.00

Implementación	Detalle	Actividades Principales	Responsable Principal	Recursos Requeridos (USD)
	Mobiliario	Provisión de mobiliario ergonómico para modalidades de teletrabajo	Administrador <i>Senior</i> Representante local de <i>Talent Country Manager</i>	10,000.00
Programas de Mentoría	Cursos de mentoría	Capacitación <i>project managers</i> para convertirlos en mentores	<i>Project Managers</i> Representante local de <i>Talent</i>	10,000.00
	Planes de carrera	Desarrollar planes de carrera personalizados	<i>Project Managers</i> Representante local de <i>Talent</i>	0.00*
	Asesoramiento legal	Asesoría legal especializada	<i>Country Manager</i>	15,000
Políticas de inclusión	Materiales de comunicación	Desarrollo de materiales de comunicación y capacitación	Administrador <i>Senior</i>	\$5,000
	Políticas de desarrollo profesional	Integración de planes de carrera personalizados, criterios de evaluación adaptativos	<i>Project Managers</i>	\$6,000
TOTAL				\$95,000.00

* Al ser parte de las responsabilidades del área, el costo entra en los costos operativos.

Fuente : Shore et al. (2011), Krzeminska et al. (2019)

4.7.6. Cronograma de implementación y métricas de evaluación. La implementación se estructura en fases progresivas durante 18 meses. Los primeros tres meses se dedican a preparación y capacitación inicial, incluyendo designación del representante local de *Talent*, desarrollo de materiales formativos y evaluación de espacios físicos. Los meses cuatro a nueve incluyen implementación piloto de procesos de selección inclusivos, inicio de programa de capacitación y adaptaciones físicas prioritarias. Los meses diez a dieciocho abarcan implementación completa, evaluación de resultados y ajustes basados en retroalimentación.

Tabla 25. Cronograma de implementación del modelo organizacional inclusivo

Fase	Periodo	Actividades Principales	Entregables Clave	Responsable
Preparación	Meses 1-3	Designación representante local, evaluación espacios físicos, desarrollo de materiales formativos	Plan de implementación, diagnóstico ambiental, contenidos de capacitación	<i>Country Manager</i> Administrador <i>Senior</i> Representante local de <i>Talent</i>
Implementación Piloto	Meses 4-9	Procesos de selección inclusivos, inicio capacitación, adaptaciones físicas prioritarias	Protocolos de selección, programa de capacitación, espacios adaptados	Representante local de <i>Talent</i> Administrador <i>Senior</i>
Implementación Completa	Meses 10-15	<i>Rollout</i> organizacional, programas de mentoría, políticas implementadas	Sistema de mentoría, políticas formalizadas, capacitación completa	<i>Country Manager</i> <i>Project Managers</i> Administrador <i>Senior</i> Representante local de <i>Talent</i>
Evaluación y Ajustes	Meses 16-18	Medición de resultados, retroalimentación, optimización del modelo	Informe de evaluación, plan de mejoras, modelo optimizado	Representante local de <i>Talent</i>

Tabla 26. Métricas de evaluación del modelo de inclusión neurodivergente

Tipo de Métrica	Indicador Específico	Método de Medición	Frecuencia	Meta
Cuantitativas	Candidatos neurodivergentes en procesos de selección	Registro en sistema Factorial	Semestral	15% del total de candidatos
Cuantitativas	Tasa de retención de empleados neurodivergentes	Análisis de rotación de personal	Anual	>90% retención anual
Cuantitativas	Puntuaciones en clima inclusivo	Encuesta organizacional	Anual	>4.0/5.0 en escala Likert
Cuantitativas	Cumplimiento de cronograma de capacitación	Registro en plataforma Factorial	Mensual	100% de personal capacitado
Cualitativas	Efectividad de programas de mentoría	Evaluación en Factorial	Semestral	Nivel "satisfecho" o superior
Cualitativas	Calidad de adaptaciones ambientales	Inspecciones y <i>feedback</i> de usuarios	Anual	Cumplimiento de estándares
Cuantitativas	Grado de socialización de políticas	Evaluación de conocimiento	Semestral	>80% comprensión de políticas

Fuente: Austin & Pisano (2017) y Deloitte (2022).

Las métricas de evaluación incluyen indicadores cuantitativos como número de candidatos neurodivergentes en procesos de selección, tasas de retención de empleados incluidos, puntuaciones en evaluaciones de clima inclusivo y cumplimiento de cronogramas de capacitación. Los indicadores cualitativos abarcan percepción de efectividad de mentorías, calidad de adaptaciones ambientales y grado de socialización de políticas inclusivas.

El costo total de implementación se estima en 95,000 USD, con un costo operativo de 25,200.00 USD más beneficios por ley por la contratación del representante local de *Talent* durante los primeros 18 meses. Esta inversión se justifica por los beneficios proyectados en productividad, innovación, retención de talento y fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial, posicionando a la empresa objeto de estudio como líder sectorial en prácticas de inclusión neurodivergente.

5. CONCLUSIONES

El propósito de este estudio fue crear un modelo organizativo integral para gestionar la neurodiversidad en el lugar de trabajo, adaptándolo a una empresa específica de consultoría ambiental y sostenibilidad. La investigación muestra que la inclusión efectiva del talento neurodivergente no es solo una profunda necesidad ética, sino también una estrategia empresarial astuta que aprovecha la diversidad cognitiva para crear ventajas competitivas duraderas.

Los hallazgos evidencian una brecha significativa entre el reconocimiento teórico de los beneficios de la neurodivergencia y la implementación práctica de medidas inclusivas. Sin embargo, cuando se cuenta con compromiso del liderazgo organizacional y estrategias basadas en evidencia científica, es posible crear entornos laborales verdaderamente inclusivos que optimicen el potencial de todos los empleados, independientemente de su perfil neurológico. El modelo propuesto trasciende los enfoques tradicionales de acomodación para adoptar una perspectiva de optimización organizacional, donde las adaptaciones implementadas benefician a toda la organización.

La investigación identificó múltiples barreras sistémicas que operan en diferentes niveles organizacionales, desde procesos de selección que privilegian habilidades sociales convencionales sobre competencias técnicas, hasta entornos de trabajo con condiciones sensoriales adversas y déficits significativos de conocimiento sobre neurodivergencia entre líderes. Los resultados de la encuesta revelaron que el 87.50% de los directivos tienen conocimiento limitado sobre neurodivergencia y el 75.00% no ha recibido capacitación formal en diversidad e inclusión, aunque manifiestan actitudes mayoritariamente positivas hacia la inclusión neurodivergente.

Se identificaron tres modelos principales de gestión: inclusión total, programas especializados y modelo híbrido, siendo este último el más prometedor al combinar elementos universales con intervenciones específicas. Las mejores prácticas incluyen procesos de selección basados en competencias técnicas, entrevistas estructuradas pero

flexibles, programas de mentoría bidireccionales, cultura organizacional inclusiva y espacios de trabajo personalizables.

El modelo organizacional desarrollado integra cinco componentes fundamentales: procesos de reclutamiento inclusivos, capacitación organizacional multinivel, adaptación de espacios físicos, programas de mentoría especializados y políticas de inclusión integral. El costo total de implementación se estima en 95,000.00 USD, con un costo operativo de 25,200.00 USD más beneficios por ley por la contratación del representante local de *Talent* durante los primeros 18 meses, inversión que se justifica por beneficios proyectados en productividad, innovación, retención de talento y fortalecimiento de responsabilidad social empresarial.

El sector de consultoría ambiental presenta características particularmente favorables para la inclusión neurodivergente, ya que las competencias frecuentemente asociadas con neurodivergencia se alinean naturalmente con las demandas técnicas del sector. Esta alineación puede convertirse en una ventaja competitiva diferenciadora al fortalecer la autenticidad de los compromisos de sostenibilidad social de las empresas.

6. RECOMENDACIONES

Para la empresa estudiada, se recomienda una implementación gradual en tres fases. En los primeros seis meses, es crucial designar un representante local de *Talent* con autoridad específica para liderar la implementación, realizar una evaluación integral de infraestructura enfocada en barreras sensoriales, implementar capacitación inmediata del liderazgo en fundamentos de neurodivergencia y desarrollar políticas piloto para ajustes razonables. Durante los meses 6-12, se debe lanzar un programa piloto de reclutamiento que incluya rediseño de descripciones de puesto y procesos de selección basados en competencias técnicas, implementar adaptaciones físicas prioritarias creando espacios de concentración optimizados, integrar capacitación sistemática sobre neurodivergencia en reuniones organizacionales existentes y establecer un programa inicial de mentoría. En el largo plazo, es fundamental implementar sistemas de medición integral, expandir gradualmente las prácticas inclusivas a todos los procesos organizacionales y desarrollar capacidades internas para sostener el modelo.

Para otras empresas del sector, las empresas pequeñas y medianas pueden implementar versiones adaptadas del modelo priorizando componentes de mayor impacto y menor costo. Las empresas grandes tienen la oportunidad de convertirse en líderes sectoriales desarrollando programas integrales, implementar programas especializados similares a los de Microsoft y SAP pero adaptados al contexto ambiental e invertir en investigación sobre la intersección entre neurodivergencia y sostenibilidad.

En términos de investigación futura, se recomiendan estudios longitudinales que documenten la implementación del modelo durante al menos tres años, análisis de impacto económico que cuantifiquen el retorno de inversión, investigaciones comparativas intersectoriales y *cross*-culturales, desarrollo de herramientas válidas de evaluación organizacional e investigación en tecnología adaptativa específica para contextos ambientales.

A nivel sectorial, se propone incluir criterios de neurodivergencia en estándares de sostenibilidad empresarial y fomentar alianzas académico-empresariales.

Internacionalmente, es importante promover cooperación regional en América Latina y fortalecer la conexión entre iniciativas de inclusión neurodivergente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La implementación exitosa requiere un enfoque sistemático, gradual y basado en evidencia, manteniendo flexibilidad para adaptarse según aprendizajes emergentes. El éxito sostenido dependerá del compromiso genuino del liderazgo organizacional, la inversión continua en desarrollo de capacidades y la creación de sistemas de apoyo que permitan a todas las personas contribuir auténticamente al logro de objetivos organizacionales y sociales. La neurodivergencia representa una estrategia empresarial inteligente que puede generar innovación, mejorar la calidad del trabajo técnico y fortalecer la autenticidad de los compromisos de sostenibilidad, requiriendo visión a largo plazo, inversión sostenida y compromiso con la creación de entornos laborales verdaderamente inclusivos.

REFERENCIAS

- American Enterprise Institute. (2024). *Neurodiversity in the American workforce: Statistical trends and employment outcomes*. AEI Press.
- Anderson, A. (2021). Sensory considerations for neurodivergent employees in workplace design. *Journal of Environmental Psychology*, 76, 101-112.
- Annabi, H., & Lebovitz, S. (2018). Improving the retention of women in the IT workforce: An investigation of gender diversity interventions in the USA. *Information Systems Journal*, 28(6), 1049-1081.
- Armstrong, D., & Rispoli, M. (2018). *Universal design for learning in practice: Research and implementation*. Guilford Press.
- AskEARN. (2024). *Employment strategies for recruiting and retaining neurodivergent talent*. Employer Assistance and Resource Network on Disability Inclusion.
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96-103.
- Austin, R. D., & Sonne, T. (2019). *The dandelion principle: Redesigning work for the innovation economy*. MIT Press.
- Autism Parenting Magazine. (2025). *Employment opportunities and challenges for autistic adults*. Autism Parenting Magazine Publications.
- Babbie, E. (2017). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Black, M. H., Mahdi, S., Milbourn, B., Thompson, C., D'Angelo, A., Ström, E., Falkmer, T., Lerner, M., Halladay, A., Amaral, D., Szatmari, P., & Girdler, S. (2019). Principles of good practice for autism education and support. *Autism*, 23(7), 1771-1784.
- Branicki, L., Giddens, M., & Beal, N. (2024). Understanding neurodiversity inclusion in the workplace: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 34(2), 100965.
- Bruyère, S. M. (2024). Employment and neurodiversity: Employer practices and perspectives. *Cornell University ILR Review*, 77(2), 156-174.

- Cage, E., Di Monaco, J., & Newell, V. (2018). Experiences of autism acceptance and mental health in autistic adults. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 48(2), 473-484.
- City & Guilds Foundation. (2023). *Neurodiversity in the workplace: A comprehensive guide for employers*. City & Guilds Foundation.
- City & Guilds Foundation. (2025). *Workplace disclosure and neurodiversity: Annual report 2025*. City & Guilds Foundation.
- Cognassist. (2024). *Breaking barriers: Inclusive recruitment practices for neurodivergent candidates*. Cognassist Publications.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2018). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Collier, M. (2024). Employment challenges and opportunities for neurodivergent individuals. *Workplace Diversity Quarterly*, 15(2), 78-92.
- Cope, R., & Remington, A. (2022). The strengths and abilities of autistic people in the workplace. *Psychology*, 13(4), 644-662.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Crompton, C. J., Ropar, D., Evans-Williams, C. V., Flynn, E. G., & Fletcher-Watson, S. (2023). Autistic peer-to-peer information transfer is highly effective. *Autism*, 24(7), 1704-1712.
- Cruz Puerto, I., & Sandín Vázquez, M. (2024). Neurodiversidad: Conceptos fundamentales y aplicaciones contemporáneas. *Revista de Psicología Aplicada*, 28(3), 145-162.
- Davies, S., Hollin, C., & Bull, R. (2022). Autism in the workplace: Challenges and opportunities for employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 56(2), 123-135.
- DaWalt, L. S., Greenberg, J. S., & Mailick, M. R. (2019). Transition to adulthood and mental health trajectories of adolescents and young adults with autism spectrum disorder. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 58(12), 1162-1171.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deloitte. (2022). *The neurodiversity advantage: How to build a more inclusive workplace*. Deloitte Insights.
- Deloitte Insights. (2022). *Neurodiversity programs in global organizations: Best practices and outcomes*. Deloitte Publications.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108-125.
- Doyle, N., Mullins, D., & Hughes, K. (2022). The economic benefits of neurodiversity in the workplace. *Journal of Business Research*, 140, 128-141.
- Dwyer, P. (2022). The neurodiversity employment gap: A systematic review of barriers and facilitators. *Disability and Society*, 37(4), 547-575.
- Ezerins, E., Mantere, S., & Risberg, A. (2024). Neurodiversity and organizational behavior: A critical review and future research agenda. *Organization Studies*, 45(3), 487-512.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fitzell, S. (2023). *Neurodiversity in the workplace: A guide for employers and HR professionals*. ASCD.
- Flower, R. L., Hedley, D., Spoor, J. R., & Dissanayake, C. (2019). An alternative pathway to employment for autistic job-seekers: A case study of a training and assessment program targeted to autistic job candidates. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 51(3), 407-415.
- Foro Económico Mundial. (2022). *Neurodiversidad y oportunidades laborales: Perspectivas globales*. Foro Económico Mundial.

- French, J. R. P., Rodgers, W., & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. In G. V. Coelho, D. A. Hamburg, & J. E. Adams (Eds.), *Coping and adaptation* (pp. 316-333). Basic Books.
- French, M., Anderson, K., & Thompson, L. (2024). ADHD in the workforce: Employment patterns and workplace accommodations. *Adult ADHD Research*, 12(3), 78-95.
- Fuermaier, A. B., Tucha, L., & Tucha, O. (2021). The burden of attention-deficit/hyperactivity disorder in the workplace. *Current Psychiatry Reports*, 23(6), 1-12.
- Fundación Eurofirms. (2024). *Informe sobre inclusión laboral y neurodivergencia en España*. Fundación Eurofirms.
- Fung, K. (2024). Strengths-based model of neurodiversity: Recent advances and applications. *Clinical Psychology Review*, 89, 102078.
- Fung, K., & Doyle, N. (2021). Understanding and leveraging neurodiversity in organizational settings. *Organizational Psychology Review*, 11(2), 89-112.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2017). *Statistics for the behavioral sciences* (10th ed.). Cengage Learning.
- Green, D., & Chichak, M. (2025). Neurodivergencia y neurodiversidad: tipos, ejemplos y lista de trastornos neurodivergentes. *Revista de Neuropsicología Clínica*, 18(1), 23-45.
- Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hall, L. (2024). Technology and neurodiversity: Creating adaptive workplace solutions. *Technology and Disability*, 36(1), 23-35.
- Hamdani, Y., & Biagi, M. (2022). Measuring workplace inclusion for autistic employees: A systematic review. *Autism Research*, 15(8), 1450-1463.
- Hartman, M. (2023). Neurodiversity workplace programs: Measuring organizational impact and effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 189(3), 425-442.
- Hartman, M., & Hartman, G. (2024). Neurodiversity and workplace inclusion: A systematic review of autism employment programs. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 60(2), 145-163.
- Hartman, M., Rutherford, M., & Wetmore, A. (2023). Ethical advantages of employing people with autism. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 425-439.

- Harvard Business Review. (2017). *The case for neurodiversity in business*. Harvard Business Review Press.
- Heasman, B., & Gillespie, A. (2021). Neurodivergent intersubjectivity: Distinctive features of how autistic people create shared understanding. *Autism*, 25(4), 910-921.
- Hedley, D., Uljarević, M., Cameron, L., Halder, S., Richdale, A., & Dissanayake, C. (2017). Employment programmes and interventions targeting adults with autism spectrum disorder: A systematic review of the literature. *Autism*, 21(8), 929-941.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hotte-Meunier, J., Belleville, S., & Gagnon, C. (2024). Workplace interventions for adults with ADHD: A systematic review. *Journal of Attention Disorders*, 28(4), 412-427.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. (2020). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Jones, R. (2023). Workplace accommodations and neurodiversity: A qualitative study of employee experiences. *Work*, 74(3), 891-902.
- Joveo. (2025). *Neurodiversity hiring trends and best practices for 2025*. Joveo Research Institute.
- Kee, C. (2024). What does neurodivergent mean? Understanding neurological diversity in the modern workplace. *Today's Psychology*, 45(2), 112-128.
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Krzeminska, A., Hawse, S., & Hawse, G. (2019). Neurodiversity in the workplace: How organizations can embrace all talents. *Strategic HR Review*, 18(4), 149-156.
- LHH. (2024). *Global employment trends for neurodivergent professionals*. Lee Hecht Harrison.
- Lord, A., & Hutchison, P. (2023). Universal design and neurodiversity: Creating inclusive work environments. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 25(1), 78-92.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Miller, S., Johnson, K., & Brown, T. (2024). Neurodiversity in contemporary workplaces: Definitions and implications. *Organizational Psychology Review*, 14(2), 89-107.

- MyDisabilityJobs. (2024). *Neurodiversity employment statistics and trends report 2024*. MyDisabilityJobs Research Institute.
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015.
- Naciones Unidas. (2021). *Impacto de COVID-19 en personas con discapacidad: Informe anual 2021*. ONU Derechos Humanos.
- NASA Science Activation. (2023). *Neurodiversity Network (N3): Creating pathways to STEM careers*. NASA.
- Neurodiversity Employers Index. (2024). *Annual report on neurodiversity inclusion in corporate environments*. Neurodiversity Employers Index.
- Neurodiversity in Business. (2024). *Global neurodiversity inclusion report 2024: Progress and challenges in workplace neurodiversity*. Neurodiversity in Business Publications.
- Neurodiversity in the Workplace. (2022). *Best practices for hiring and retaining neurodivergent employees*. Neurodiversity Publications.
- Nicholas, D. B., Hodgetts, S., Zwaigenbaum, L., Smith, L. E., Shattuck, P., Parr, J. R., ... & Stothers, M. (2019). Research needs and priorities for transitioning adolescents and emerging adults with autism spectrum disorder. *Autism*, 23(1), 15-28.
- Nucamp. (2024). *Neurodiversity in tech: Leveraging cognitive differences for innovation*. Nucamp Coding Bootcamp.
- O'Neill, J., & Kenny, L. (2023). Workplace integration strategies for autistic employees: A systematic review. *Autism Research*, 16(3), 445-462.
- Organ, E. (2024). Environmental careers and neurodiversity: A perfect match. *Environmental Science & Policy*, 148, 203-211.
- Oscarsson, M., Castor, M., Vimarlund, V., & Røjvall, A. S. (2022). ADHD and the workplace: A systematic review of the literature on work-related outcomes. *Work*, 73(2), 371-384.
- Pacto Mundial ONU. (2025a). *ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico - Guía de implementación*. Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Pacto Mundial ONU. (2025b). *ODS 10: Reducción de las desigualdades - Marco de acción empresarial*. Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Redacción Aprendde. (2023). ¿A qué le llamamos neurotípico y a qué neurodivergente? *Neuropsicología Aplicada*, 8(4), 156-172.
- Revista Haz. (2025). *Inclusión laboral neurodivergente: Casos de éxito en España*. Revista Haz.
- Reynolds, A., & Lewis, D. (2017). Teams solve problems faster when they're more cognitively diverse. *Harvard Business Review*, 95(2), 132-139.
- Ruíz, M. (n.d.). *Neurodivergencia: comprensión y apoyo en entornos laborales*. Centro de Estudios en Neurodiversidad.
- Scott, M., Falkmer, M., Girdler, S., & Falkmer, T. (2019). Viewpoints on factors for successful employment for adults with autism spectrum disorder. *PLoS One*, 14(1), e0211928.
- Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T., & Falkmer, M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. *PLoS One*, 12(5), e0177607.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Singer, J. (1999). Why can't you be normal for once in your life? In M. Corker & S. French (Eds.), *Disability discourse* (pp. 59-67). Open University Press.
- Society for Human Resource Management. (2023). *Neurodiversity inclusion strategies: A comprehensive HR guide*. SHRM Foundation.
- SOM Salud Mental 360. (2024). *Neurodivergencia y empleo: Situación actual en España*. SOM Salud Mental 360.

- Stenn, T., Branicki, L., & Sarkar, S. (2023). Neurodiversity in the workplace: A systematic review of current research and future directions. *Disability and Society*, 38(5), 742-768.
- Sue, V. M., & Ritter, L. A. (2012). *Conducting online surveys* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Wen, T., Zhang, Y., & Wang, X. (2024). Contingency theory and neurodiversity management: A framework for adaptive leadership. *Leadership Quarterly*, 35(2), 234-251.
- Wood, R., & Happé, F. (2023). Strengths-based approaches to autism in the workplace: A systematic review. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 53(4), 1456-1471.
- World Economic Forum. (2024). *The future of neurodiversity in work: Global trends and opportunities*. World Economic Forum.
- Zhou, X., Li, Y., & Wang, M. (2024). Neurodiversity talent management: Strategic approaches for inclusive organizations. *Human Resource Management*, 63(2), 234-251.