



Neurodivergencia en las organizaciones: implicaciones para el comportamiento organizacional, la toma de decisiones y la gestión del talento humano.

Neurodiversity in Organizations: Implications for Organizational Behavior, Decision-Making, and Human Talent Management.

José Ignacio Rivera Benítez¹, Perla Gabriela Ángeles Rebollo² | Universidad de Ixtlahuaca CUI| México | Recibido: 03 de julio de 2026 | Aceptado: 26 de julio de 2026.

Cómo citar este documento:

Rivera Benítez, J. I., y Ángeles Rebollo, P. G. (2026). Neurodivergencia en las organizaciones: implicaciones para el comportamiento organizacional, la toma de decisiones y la gestión del talento humano. *Revista DN Psicología y Educación*, 3(5). 21-37

Resumen

La neurodivergencia plantea a las organizaciones un desafío que trasciende la contratación inclusiva: revisar los criterios con los que interpretan el comportamiento y toman decisiones sobre el talento. Numerosos procesos de selección, evaluación y promoción continúan apoyándose en una imagen homogénea del trabajador competente, asociada con contacto visual, seguridad verbal, sociabilidad, rapidez de respuesta y adaptación espontánea a normas implícitas. Estas señales pueden favorecer a personas que dominan la representación social de la competencia, pero no necesariamente a quienes poseen las capacidades más pertinentes para el puesto.

El artículo analiza la relación entre neurodivergencia, comportamiento organizacional, sesgos cognitivos y gestión del talento humano. Asimismo, establece un paralelismo con la psicología del testimonio, campo que ha mostrado los riesgos de inferir honestidad o precisión a partir del nerviosismo, la seguridad o el lenguaje corporal. Se sostiene que una gestión inclusiva requiere combinar ajustes razonables con procedimientos estructurados, evidencia vinculada con el puesto y revisión de los sesgos del evaluador.

¹ José Ignacio Rivera Benítez es Master en Psicología Jurídico Forense, Perito en Psicología Jurídico Forense, Delegado Estatal del Colegio Federal de Peritos, Master en Comunicación Política, tiene Certificación Internacional como Consultor Político, Certificación Internacional en Marketing Político y Campañas Electorales con Mención en Inteligencia y Contra Inteligencia, Consultor en Tecno Política con Mención en Generación de Votos en Latinoamérica, Estudios en Comunicación No Verbal, Elaboración de dictámenes en veracidad del testimonio. Correo: rivera36080@gmail.com ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5188-0842>

² Perla Gabriela Ángeles Rebollo es Licenciada en Administración, Maestra en Administración, Docente frente a grupo nivel Licenciatura y Bachillerato. Correo: rebolloperla@gmail.com ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3688-6542>



Finalmente, se propone el marco ECHO como guía práctica para examinar evidencia, cuestionar interpretaciones, humanizar los procesos y objetivar las decisiones. La inclusión, desde esta perspectiva, no disminuye la exigencia: mejora la precisión y la justicia de la administración del talento.

Palabras clave: neurodivergencia, comportamiento organizacional, sesgos cognitivos, toma de decisiones, gestión del talento humano, inclusión laboral.

Abstract

Neurodivergence poses a challenge for organizations that goes beyond inclusive hiring: it requires examining the criteria used to interpret behavior and make talent-related decisions. Recruitment, appraisal, and promotion processes often remain grounded in a homogeneous image of the competent employee, associated with eye contact, verbal confidence, sociability, rapid responses, and spontaneous adaptation to implicit norms.

These signals may favor individuals who master the social performance of competence, but not necessarily those whose abilities are most relevant to the job. This article analyzes the relationship between neurodivergence, organizational behavior, cognitive biases, and human talent management. It also draws a parallel with witness psychology, a field that has demonstrated the risks of inferring honesty or accuracy from nervousness, confidence, or body language.

The central argument is that inclusive management requires both reasonable accommodations and structured procedures, job-related evidence, and systematic review of evaluator bias. Finally, the ECHO framework is proposed as a practical guide for examining evidence, challenging interpretations, humanizing assessment processes, and objectifying decisions. From this perspective, inclusion does not lower performance standards; it improves the accuracy and fairness of talent management.

Keywords: neurodivergence, organizational behavior, cognitive bias, decision-making, human talent management, workplace inclusion.



Introducción

Las organizaciones contemporáneas reconocen cada vez más la importancia de la diversidad, la inclusión y la innovación. Sin embargo, muchos de sus procesos de selección, evaluación y promoción continúan basándose en una imagen relativamente homogénea del trabajador competente: una persona segura, sociable, espontánea, capaz de mantener contacto visual, comprender mensajes implícitos y desenvolverse con facilidad en situaciones grupales.

Estas conductas suelen asociarse con liderazgo, compromiso, adaptabilidad y capacidad para trabajar en equipo. No obstante, no siempre constituyen evidencia objetiva del desempeño laboral. Esta situación adquiere especial relevancia cuando quienes participan en dichos procesos son personas neurodivergentes, cuyas formas de comunicarse, regular la atención, procesar estímulos, organizar la información o relacionarse socialmente pueden apartarse de las expectativas consideradas típicas.

La neurodivergencia comprende distintas formas de funcionamiento neurológico, entre ellas el autismo, el trastorno por déficit de atención e hiperactividad, la dislexia, la dispraxia y el síndrome de Tourette. Estas condiciones no determinan por sí mismas la capacidad laboral de una persona. Su impacto depende de la interacción entre las características individuales, las exigencias del puesto, el ambiente de trabajo y los apoyos disponibles (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2025; Vidriales Fernández et al., 2018).

El problema surge cuando una diferencia conductual es interpretada automáticamente como falta de competencia. Evitar la mirada puede confundirse con inseguridad; responder de manera literal, con rigidez; requerir tiempo adicional para organizar una respuesta, con falta de preparación; y necesitar un ambiente con menos estímulos, con poca disposición para integrarse.

Este proceso guarda semejanzas con la psicología del testimonio, disciplina que ha demostrado los riesgos de inferir honestidad, precisión o credibilidad a partir del nerviosismo, la seguridad o el lenguaje corporal (Manzanero, 2008, 2010). De manera semejante, las organizaciones pueden confundir la apariencia de competencia con la competencia real.

El presente artículo analiza las implicaciones de la neurodivergencia para el comportamiento organizacional, la toma de decisiones y la gestión del talento humano. Su argumento central sostiene que la inclusión no depende únicamente de adaptar a las personas a las exigencias laborales, sino también de



revisar los sesgos, expectativas y criterios mediante los cuales las organizaciones interpretan y valoran el comportamiento. Una gestión verdaderamente inclusiva comienza cuando la organización cuestiona sus propias ideas sobre normalidad, profesionalismo, liderazgo y desempeño.

Desarrollo

1. Neurodiversidad y neurodivergencia: una distinción necesaria

La neurodiversidad se refiere a la variabilidad existente en el funcionamiento neurológico, cognitivo y sensorial de los seres humanos. En su sentido descriptivo, incluye a toda la población: no existen dos personas que procesen la información, regulen la atención, aprendan o respondan al entorno de manera idéntica. La neurodivergencia, en cambio, designa formas de funcionamiento que se apartan de las expectativas dominantes o neurotípicas. No constituye por sí misma una categoría diagnóstica oficial, sino un concepto social y analítico utilizado para reunir experiencias neurológicas diversas (UNICEF, 2025).

El paradigma de la neurodiversidad surgió como una crítica a la interpretación exclusivamente deficitaria de condiciones como el autismo. Su planteamiento no exige negar la existencia de dificultades, discapacidad o necesidades de apoyo; propone comprenderlas también en relación con las barreras del entorno. Desde esta perspectiva, una misma persona puede valorar su identidad neurológica y, simultáneamente, requerir apoyos para afrontar limitaciones concretas (UNICEF, 2025; Vidriales Fernández et al., 2018).

Esta precisión evita dos extremos. El primero consiste en reducir a la persona a un diagnóstico y asumir que su condición determina de manera automática su capacidad laboral. El segundo consiste en idealizar la neurodivergencia mediante afirmaciones universales, como sostener que todas las personas autistas son extraordinariamente detallistas o que todas las personas con TDAH son creativas. Las guías y estudios disponibles reconocen posibles fortalezas, pero también subrayan la amplia heterogeneidad entre individuos y la necesidad de realizar valoraciones personalizadas (Organización Internacional del Trabajo, 2022; UNICEF, 2025; Vidriales Fernández et al., 2018).



Por tanto, hablar de talento neurodivergente no significa asignar un catálogo fijo de ventajas y limitaciones. Implica reconocer perfiles desiguales de atención, memoria, lenguaje, procesamiento sensorial, funcionamiento ejecutivo, interacción social y aprendizaje. El análisis responsable debe centrarse en la persona, las funciones del puesto y las condiciones específicas de trabajo.

Desde una perspectiva organizacional, esta concepción se aproxima al modelo biopsicosocial. El desempeño no depende únicamente de características individuales; emerge de la relación entre la persona, la tarea, el ambiente físico, la cultura, el liderazgo y los recursos disponibles. Comprender la neurodivergencia en el trabajo exige integrar dificultades, fortalezas y factores contextuales, en lugar de atribuir los resultados exclusivamente al individuo (UNICEF, 2025).

Una sensibilidad sensorial, por ejemplo, puede dificultar la concentración en una oficina abierta, con ruido constante, iluminación intensa e interrupciones imprevisibles. La misma persona podría desempeñarse adecuadamente en un espacio con menos estímulos, instrucciones claras y mayor autonomía para organizar sus tareas. La característica individual permanece, pero su efecto laboral cambia según el diseño del entorno.

La equidad no consiste, entonces, en aplicar condiciones idénticas a todas las personas. Consiste en evitar barreras innecesarias y proporcionar medios razonables para demostrar y ejercer las competencias requeridas. Los ajustes no deben entenderse como privilegios, sino como modificaciones destinadas a que la evaluación y el trabajo se concentren en las funciones esenciales del puesto (Naciones Unidas, 2006; UNICEF, 2025).

2. Del diagnóstico al ajuste entre la persona y el entorno

Durante décadas, la pregunta predominante en la gestión de personal fue si el individuo podía adaptarse a la organización. La neurodivergencia obliga a formular una pregunta complementaria: ¿la organización posee la flexibilidad necesaria para integrar diferentes formas de procesar información, comunicarse y trabajar? Este cambio no elimina la responsabilidad individual, pero distribuye el análisis entre la persona y el sistema.

Las condiciones de trabajo pueden intensificar o disminuir las dificultades. Las instrucciones ambiguas, los cambios comunicados sin anticipación, las reuniones sin estructura y los ambientes sensorialmente saturados pueden crear obstáculos que no guardan relación directa con la complejidad



técnica de la tarea. Por el contrario, la claridad, la previsibilidad y el acceso a distintos canales de comunicación suelen beneficiar a un conjunto amplio de trabajadores, no exclusivamente a quienes se identifican como neurodivergentes.

Los estudios y guías sobre inclusión laboral de personas autistas y neurodivergentes identifican ajustes relacionados con la comunicación, las rutinas de trabajo, la flexibilidad horaria, la organización de tareas y el ambiente físico o sensorial. También recomiendan considerar modificaciones en la entrevista, espacios tranquilos, instrucciones explícitas, trabajo a distancia cuando sea viable y apoyos para la comunicación (UNICEF, 2025; Vidriales Fernández et al., 2018).

La necesidad de un ajuste debe analizarse de manera individual. Dos personas con el mismo diagnóstico pueden requerir apoyos distintos; una puede necesitar instrucciones por escrito y otra no. También es posible que una persona requiera apoyo en una etapa del proceso y no en otra. Convertir el diagnóstico en un protocolo rígido contradice el principio de personalización que pretende defenderse.

La divulgación del diagnóstico merece especial cautela. Informar a la organización puede facilitar la comprensión y el acceso a ajustes, pero también puede exponer a la persona al estigma o la discriminación. Por ello, las decisiones sobre divulgación deben ser voluntarias, confidenciales y acompañadas de garantías claras. La justicia de los procesos no debería depender únicamente de que un candidato revele información privada (UNICEF, 2025).

Un diseño inclusivo procura que las instrucciones sean comprensibles, los criterios estén definidos y existan vías razonables para solicitar apoyo sin que la persona deba justificar continuamente su legitimidad. La meta no consiste en eliminar toda dificultad, sino en distinguir entre las exigencias esenciales del trabajo y las barreras creadas por procedimientos poco precisos.

3. El trabajador ideal y la normalización del comportamiento profesional

Toda organización construye una imagen del buen trabajador. Esta aparece en los perfiles de puesto, las evaluaciones de desempeño y las expresiones cotidianas: tener actitud, mostrar liderazgo, saber relacionarse, proyectar seguridad o encajar con el equipo. Algunas de estas expectativas describen competencias relevantes; otras reflejan convenciones sociales que no siempre guardan relación con los resultados.



La distinción entre competencia y representación social de la competencia es central. Una persona puede poseer los conocimientos necesarios y tener dificultades para comunicarlos en una entrevista tradicional. Otra puede responder con fluidez, utilizar un lenguaje persuasivo y producir una impresión positiva sin contar con el dominio técnico requerido. El proceso de selección puede terminar premiando a quien representa mejor el papel esperado, en lugar de identificar a quien realizará mejor el trabajo.

La entrevista es un escenario de alta demanda social. Exige comprender la intención de preguntas abiertas, recordar ejemplos de manera inmediata, organizar una narración, controlar la conducta no verbal y producir una impresión favorable. Estas exigencias no siempre reproducen las condiciones reales del puesto. Por ello, la entrevista debe diseñarse a partir de un análisis de trabajo y no como una conversación orientada por la intuición del reclutador (Rodríguez, 2016; Salgado & Moscoso, 2001).

Las personas autistas pueden encontrar barreras en los procesos de contratación debido a la ambigüedad de los anuncios, las demandas sociales de las entrevistas y la dificultad de solicitar ajustes sin exponerse al estigma. Las guías especializadas recomiendan anticipar la estructura del proceso, formular preguntas claras y concretas, permitir formatos alternativos de respuesta y ofrecer ajustes de manera proactiva. Estas medidas facilitan que la evaluación se concentre en las competencias relacionadas con el puesto y no en la adaptación a expectativas sociales implícitas (UNICEF, 2025; Vidriales Fernández et al., 2018).

El ajuste cultural añade otra capa de complejidad. En principio, valorar la compatibilidad entre la persona y los valores de la organización puede ser pertinente. Sin embargo, el concepto se vuelve problemático cuando se utiliza para expresar comodidad interpersonal, semejanza biográfica o familiaridad con determinados códigos sociales. Rivera (2012) mostró que, en firmas de servicios profesionales, la selección implicaba un proceso de correspondencia cultural en el que la similitud de experiencias, intereses y estilos de presentación podía pesar tanto como la competencia.

La búsqueda de quienes encajan puede producir equipos homogéneos. Los responsables de contratación se sienten más cómodos con quienes hablan, socializan y se presentan de una manera familiar. Esa comodidad puede confundirse con confiabilidad, liderazgo o potencial. Para una persona neurodivergente, la ausencia de esa familiaridad puede interpretarse como falta de ajuste, aunque sus capacidades respondan adecuadamente al puesto.



Las normas implícitas también operan después de la contratación. Se espera que el trabajador identifique cuándo hablar, interprete mensajes indirectos, tolere interrupciones, participe en actividades sociales y exprese entusiasmo mediante señales reconocibles. Una comunicación directa puede percibirse como descortesía; la necesidad de claridad, como falta de iniciativa; y la preferencia por trabajar en un espacio tranquilo, como desinterés por el equipo.

En ocasiones, la adaptación a estas normas se consigue mediante enmascaramiento: la persona vigila y modifica constantemente sus gestos, movimientos, tono de voz y forma de interactuar para parecer neurotípica. Esta presión puede implicar un esfuerzo sostenido, agotamiento y temor a que las diferencias sean descubiertas o penalizadas. La aparente integración, por tanto, puede ocultar un costo psicológico significativo (UNICEF, 2025).

Cuestionar al trabajador ideal no significa aceptar incumplimientos ni reducir estándares. Significa exigir que cada criterio tenga relación demostrable con el puesto. La pregunta no debería ser si la persona se parece a quienes ya trabajan en la organización, sino qué capacidades aporta, qué resultados puede producir y bajo qué condiciones puede desempeñarse de manera sostenible.

4. Sesgos cognitivos en la evaluación del talento humano

La formalidad de un procedimiento no garantiza objetividad. Reclutadores, supervisores y directivos interpretan información incompleta bajo presión de tiempo y recurren a heurísticos: atajos mentales que permiten decidir con rapidez, pero pueden producir errores sistemáticos. Los sesgos no son necesariamente actos conscientes de discriminación. Una persona puede valorar sinceramente la inclusión y, al mismo tiempo, interpretar desfavorablemente una conducta que se aparta de sus expectativas (Kahneman, 2012; Kahneman et al., 2021).

5. El efecto halo

El efecto halo ocurre cuando una característica domina la evaluación general. En una entrevista, la seguridad verbal puede extenderse a juicios sobre inteligencia, responsabilidad o liderazgo; de manera inversa, una respuesta vacilante puede contaminar la percepción de todas las competencias. Este tipo de generalización ilustra cómo una impresión parcial puede convertirse en una valoración global sin evidencia suficiente (Kahneman, 2012; Robbins & Judge, 2013).



En personas neurodivergentes, una diferencia visible puede convertirse en el centro de la evaluación. El contacto visual limitado, un tono poco modulado o movimientos de autorregulación pueden producir una primera impresión negativa que reorganiza la lectura de todo lo demás. Las orientaciones para la inclusión laboral advierten que las expectativas de comunicación neurotípicas pueden ocultar las cualificaciones y capacidades pertinentes para el puesto (UNICEF, 2025; Vidriales Fernández et al., 2018).

El halo también puede ser positivo e igualmente impreciso. Asociar automáticamente autismo con atención al detalle o TDAH con creatividad reemplaza un estereotipo negativo por uno idealizado. Cada competencia debe demostrarse con evidencia propia; ningún diagnóstico permite inferirla por sí solo.

6. El sesgo de confirmación

El sesgo de confirmación consiste en buscar, interpretar o recordar información de manera favorable a una creencia previa. Una impresión inicial puede influir en las preguntas formuladas, en los ejemplos que se recuerdan y en la importancia concedida a cada respuesta (Kahneman, 2012).

Si el evaluador supone que una persona es rígida, puede concentrarse en episodios de cambio y omitir situaciones en las que aprendió o resolvió problemas. Si un supervisor considera que un trabajador con TDAH es desorganizado, recordará con facilidad los retrasos y podría ignorar entregas correctas, soluciones creativas o mejoras posteriores. La evaluación termina confirmando la hipótesis con la que comenzó.

Una práctica útil consiste en buscar deliberadamente evidencia contraria: ¿qué información demostraría que la primera interpretación es incorrecta? También es necesario definir los criterios antes de conocer a las personas, para evitar que los requisitos se modifiquen con el propósito de justificar una preferencia ya formada.

7. Afinidad, ajuste cultural y atribución

El sesgo de afinidad favorece a quienes comparten estilos de comunicación, experiencias o intereses con el evaluador. La conversación fluida produce una sensación de confianza que puede confundirse con capacidad profesional. Este fenómeno se relaciona con el ajuste cultural cuando



expresiones como buena química, presencia o energía sustituyen criterios observables (Kahneman, 2012; Robbins & Judge, 2013).

La atribución causal añade otro riesgo. Ante una conducta, el observador puede explicar lo sucedido mediante rasgos personales y subestimar el contexto. No participar en una reunión se interpreta como desinterés; pedir instrucciones precisas, como falta de iniciativa; distraerse en un espacio ruidoso, como irresponsabilidad. Sin embargo, la reunión pudo carecer de estructura, las instrucciones ser ambiguas y el ambiente presentar una sobrecarga evitable.

La diferencia entre observación e interpretación es decisiva. No entregar un informe en la fecha acordada es un hecho verificable; ser irresponsable es una conclusión que requiere analizar frecuencia, antecedentes, claridad de las instrucciones, recursos y consecuencias. La administración del desempeño debe describir primero y atribuir después.

8. Confianza excesiva e intuición

La experiencia profesional puede mejorar el conocimiento del puesto, pero también fortalecer la creencia de que es posible leer a los candidatos. Frases como en cinco minutos sé cómo es una persona expresan confianza subjetiva, no necesariamente precisión. La intuición puede ser útil para generar hipótesis, pero debe someterse a criterios verificables y a procedimientos que reduzcan la variabilidad del juicio (Kahneman, 2012; Kahneman et al., 2021).

Las entrevistas no estructuradas pueden aumentar la sensación de conocer a una persona sin mejorar la predicción de su desempeño. La información irrelevante, la simpatía y la narrativa convincente producen seguridad, pero también introducen variabilidad. Los procedimientos estructurados y vinculados con el trabajo permiten mejorar la consistencia y la utilidad de la selección (Rodríguez, 2016; Salgado & Moscoso, 2001).

Un evaluador competente no es quien afirma estar libre de sesgos, sino quien reconoce que sus impresiones pueden ser erróneas y utiliza procedimientos para someterlas a prueba. La pregunta administrativa no es si existen sesgos, sino qué mecanismos impiden que se conviertan en decisiones.

9. Implicaciones para el comportamiento organizacional y la toma de decisiones

El comportamiento organizacional analiza la interacción entre personas, grupos, estructuras y cultura. La neurodivergencia recuerda que esas interacciones no se producen entre individuos



cognitivamente homogéneos. La motivación, la comunicación, la participación y la regulación emocional pueden expresarse de maneras distintas sin que ello implique menor compromiso.

En el nivel individual, las diferencias pueden afectar la manera de priorizar tareas, responder a estímulos, procesar instrucciones o recuperar información bajo presión. En el nivel grupal, pueden influir en los turnos de conversación, el manejo de ambigüedad y la distribución de tareas. En el nivel organizacional, las políticas, los espacios físicos y las normas informales pueden facilitar o bloquear la participación.

La diversidad cognitiva puede ampliar las perspectivas disponibles para resolver problemas, pero no produce beneficios de manera automática. Un equipo diverso sin seguridad psicológica puede silenciar a quienes se expresan de forma distinta. Del mismo modo, una organización que contrata talento neurodivergente, pero mantiene reuniones caóticas, expectativas ambiguas y líderes sin formación, traslada el costo de la inclusión al individuo.

La calidad de la toma de decisiones depende de la posibilidad de incorporar información discrepante. Cuando el grupo premia la rapidez, la conformidad y la seguridad, las aportaciones más cautelosas pueden interpretarse como resistencia. Una persona que solicita datos adicionales o señala inconsistencias puede ser percibida como poco flexible, aunque su análisis reduzca errores.

El liderazgo inclusivo debe crear más de una vía para participar. Algunas decisiones pueden enriquecerse si la información se distribuye con anticipación, se permiten aportaciones escritas, se definen los objetivos de la reunión y se separa la generación de ideas de la evaluación inmediata. Estas medidas disminuyen la dependencia de la espontaneidad social y pueden mejorar la deliberación de todo el equipo.

También es necesario evitar la explotación de supuestas fortalezas. Reconocer que una persona posee capacidad para concentrarse o detectar patrones no justifica asignarle de manera permanente tareas repetitivas, aislarla del desarrollo profesional o ignorar sus intereses. La gestión del talento debe considerar aspiraciones, bienestar y trayectoria, no únicamente utilidad productiva.

La decisión administrativa de conceder un ajuste debe partir de las funciones esenciales y no de juicios sobre merecimiento. Las guías sobre inclusión laboral muestran que los cambios ambientales, comunicativos y organizativos pueden facilitar la permanencia y el desempeño, pero su acceso suele estar



condicionado por la posibilidad de comunicar necesidades y por la actitud de superiores y compañeros (UNICEF, 2025; Vidriales Fernández et al., 2018).

En consecuencia, la inclusión debe medirse no solo por el número de contrataciones, sino por indicadores de permanencia, promoción, bienestar, acceso a capacitación, calidad de la supervisión y posibilidad real de influir en las decisiones. Contratar diversidad sin modificar el sistema puede generar presencia, pero no participación.

10. El paralelismo con la psicología del testimonio

La psicología del testimonio y la gestión del talento comparten una tarea: inferir cualidades internas a partir de información verbal y conductual limitada. En un contexto jurídico se intenta valorar la precisión o credibilidad de una declaración; en una organización se busca determinar competencia, honestidad, compromiso o potencial. En ambos casos, el observador puede confundir señales persuasivas con evidencia diagnóstica.

La psicología del testimonio ha mostrado que muchas conductas atribuidas popularmente a la mentira son ambiguas y pueden relacionarse con ansiedad, estrés, características individuales o condiciones de la entrevista. Por ello, el nerviosismo, las pausas, los movimientos corporales o la evitación de la mirada no constituyen pruebas suficientes de engaño. La valoración debe apoyarse en métodos sistemáticos y en la calidad de la información obtenida (Manzanero, 2008, 2010).

El contacto visual constituye un ejemplo especialmente relevante. Su presencia o ausencia puede depender de normas culturales, ansiedad, esfuerzo de concentración o estilos particulares de comunicación. La ausencia de una señal universal obliga a considerar el contexto y a evitar que una conducta aislada se convierta en una conclusión sobre credibilidad o competencia (Manzanero, 2008).

En selección ocurre un error semejante. La fluidez verbal no garantiza competencia; el nerviosismo no demuestra incapacidad; y una postura segura no predice por sí misma liderazgo. El cuerpo aporta información, pero no funciona como un diccionario en el que cada gesto tenga un significado fijo. En personas neurodivergentes, determinados movimientos pueden favorecer la autorregulación y la evitación de la mirada puede facilitar la concentración.

La seguridad tampoco equivale a exactitud. En el testimonio, una persona puede narrar con confianza un recuerdo incorrecto o mostrarse dubitativa al relatar información verdadera. En la entrevista



laboral, alguien puede expresar una respuesta convincente sin demostrar el desempeño correspondiente. Otra persona puede necesitar tiempo adicional para organizar un ejemplo y, aun así, contar con la competencia requerida.

Este paralelismo conduce a una regla compartida: la entrevista debe obtener información, no confirmar impresiones. Las preguntas sugestivas en investigación pueden orientar la respuesta; en selección, preguntas como ¿te cuesta trabajar bajo presión? incorporan una hipótesis y empujan al candidato a discutir una supuesta debilidad. Una formulación conductual —describe una situación exigente, las acciones realizadas y el resultado— solicita evidencia sin imponer la conclusión.

La psicología del testimonio también enseña que la calidad de la información depende del procedimiento. La memoria y el relato no se evalúan en el vacío; cambian según la formulación de las preguntas, el estrés y el apoyo para recuperar detalles. De forma análoga, anticipar la estructura, formular preguntas concretas y admitir distintas formas de respuesta puede reducir barreras en las entrevistas laborales. No se modifica la competencia; se mejora el método para observarla (Manzanero, 2008; UNICEF, 2025).

La información contextual puede modificar la interpretación de una misma conducta. Cuando los evaluadores conocen que existen diferentes estilos de comunicación y procesamiento, pueden reconsiderar impresiones inicialmente atribuidas a falta de interés, inseguridad o rigidez. Sin embargo, la divulgación de un diagnóstico debe seguir siendo voluntaria y confidencial; una evaluación justa no debería depender de que la persona exponga información privada (UNICEF, 2025).

El aporte principal de la psicología del testimonio a la administración consiste en introducir humildad epistémica: reconocer que observar no es conocer y que interpretar no es comprobar. La conducta debe generar preguntas, no conclusiones automáticas.

11. Hacia una gestión del talento basada en evidencia

La inclusión organizacional requiere pasar de la buena intención al diseño de decisiones. La sensibilización es relevante, pero no basta con conocer definiciones. Incluso evaluadores informados pueden recurrir al halo, la afinidad o la confirmación cuando trabajan con criterios ambiguos. La estructura reduce la discrecionalidad y obliga a justificar las conclusiones.



Las entrevistas estructuradas utilizan preguntas previamente definidas, criterios comunes y escalas de valoración vinculadas con el puesto. La investigación en selección de personal ha documentado que la estructura mejora la confiabilidad y la capacidad predictiva respecto de entrevistas poco sistemáticas, aunque ningún formato elimina por completo los sesgos (Rodríguez, 2016; Salgado & Moscoso, 2001).

La entrevista debe complementarse, cuando sea posible, con muestras de trabajo, ejercicios situacionales y evidencia histórica. Para un puesto de análisis de datos, una tarea breve puede aportar más información que la impresión social del candidato. Para una función de atención al público, una simulación estructurada permite observar la competencia pertinente sin depender de conversaciones generales.

Los ajustes durante la selección pueden incluir anticipar la estructura, proporcionar instrucciones escritas, utilizar preguntas concretas, permitir tiempo razonable de procesamiento, disminuir estímulos y ofrecer alternativas cuando una dinámica grupal no mide una función esencial. Estas modificaciones no reducen la exigencia; buscan que el procedimiento mida lo que afirma medir.

La evaluación de desempeño también necesita criterios conductuales y resultados verificables. Expresiones como poca actitud, escaso liderazgo o falta de integración deben traducirse en hechos: qué conducta ocurrió, con qué frecuencia, cuál era la expectativa, qué impacto produjo y qué apoyo se proporcionó. Sin esta traducción, la retroalimentación puede convertirse en una evaluación de personalidad.

Asimismo, las organizaciones deben evaluar a quienes evalúan. Es posible analizar si las recomendaciones de contratación predicen el desempeño, si existen diferencias sistemáticas entre grupos, si ciertos evaluadores califican de manera más extrema y si los rechazos se concentran en criterios vagos. La gestión de talento es un proceso estratégico y, como tal, requiere auditoría, retroalimentación y mejora continua (Kahneman et al., 2021).

La participación de personas neurodivergentes en el diseño de políticas resulta indispensable. Las organizaciones pueden crear programas bien intencionados que no respondan a las necesidades reales si deciden únicamente desde la perspectiva directiva. La consulta, la confidencialidad y la posibilidad de proponer ajustes sin represalias fortalecen la legitimidad de las medidas (Naciones Unidas, 2006; UNICEF, 2025).

También conviene adoptar principios de diseño universal: claridad de instrucciones, opciones de comunicación, previsibilidad y ambientes regulables. Estas condiciones reducen la necesidad de revelar diagnósticos para acceder a prácticas que, en realidad, pueden beneficiar a todos.

Marco ECHO para revisar decisiones sobre talento

Como síntesis práctica de los argumentos anteriores, se propone el marco ECHO. No se presenta como una prueba psicométrica ni como un modelo validado, sino como una guía de reflexión para reclutadores, líderes y comités de decisión.

Componente	Pregunta central	Aplicación organizacional
E: Examinar la evidencia	¿Qué información objetiva sustenta la conclusión?	Distinguir resultados, competencias y conductas observadas de impresiones generales.
C: Cuestionar la interpretación	¿Existen explicaciones alternativas o evidencia contraria?	Revisar halo, confirmación, afinidad, atribución y expectativas neurotípicas.
H: Humanizar el proceso	¿Las condiciones permitieron demostrar la capacidad?	Considerar comunicación, procesamiento, ambiente, ajustes y dignidad de la persona.
O: Objetivar la decisión	¿El criterio está vinculado con una función esencial?	Utilizar estándares previos, escalas conductuales, muestras de trabajo y registro de razones.

El marco debe completarse con retroalimentación. Una decisión no termina con la contratación o el rechazo. La organización necesita revisar si sus predicciones fueron correctas, qué criterios resultaron útiles y dónde aparecieron errores. La evidencia posterior permite ajustar perfiles, preguntas y escalas.

ECHO también puede emplearse en promociones, medidas disciplinarias y evaluaciones de potencial. Antes de afirmar que una persona carece de liderazgo, el comité debe identificar qué evidencias utiliza, qué alternativas explicativas existen y si el modelo de liderazgo valorado es innecesariamente estrecho.



El objetivo no es sustituir el juicio profesional, sino disciplinarlo. La experiencia conserva valor cuando se combina con criterios verificables, discusión crítica y reconocimiento de límites.

Conclusiones

La neurodivergencia invita a reconsiderar supuestos arraigados en el comportamiento organizacional y la administración del talento. Muchas empresas continúan operando con una imagen homogénea del trabajador competente, asociada con sociabilidad, contacto visual, rapidez de respuesta, tolerancia a la ambigüedad y adaptación espontánea a normas implícitas. Estas características pueden ser pertinentes para algunos puestos, pero no constituyen indicadores universales de desempeño.

El desafío no consiste únicamente en incorporar personas neurodivergentes. Implica revisar cómo se define el talento, qué comportamientos se consideran profesionales y qué criterios intervienen en la contratación, la promoción y la evaluación. Una diferencia comunicativa o sensorial no debería convertirse automáticamente en un juicio sobre compromiso, honestidad o capacidad.

La comparación con la psicología del testimonio muestra que las apariencias pueden resultar persuasivas sin ser precisas. El nerviosismo no demuestra engaño; la seguridad no garantiza exactitud; el contacto visual no prueba honestidad. De manera equivalente, una buena actuación social en entrevista no asegura desempeño y una comunicación diferente no constituye falta de competencia.

Una organización inclusiva no es aquella que deja de evaluar, sino aquella que evalúa mejor. Esto exige análisis de puestos, entrevistas estructuradas, muestras de trabajo, ajustes razonables, criterios conductuales, registro de decisiones y revisión del desempeño de los propios evaluadores. La inclusión no reduce la exigencia: desplaza la atención desde la conformidad con un estereotipo hacia la evidencia pertinente.

También es necesario evitar la idealización. La neurodivergencia no garantiza talentos excepcionales ni elimina la posibilidad de dificultades. Cada persona presenta un perfil particular y requiere una valoración individual. Reconocer fortalezas y necesidades de apoyo forma parte de una misma aproximación respetuosa.

La diversidad cognitiva puede enriquecer el análisis y la innovación cuando el entorno permite una participación real. Sin seguridad psicológica, claridad y flexibilidad, la diversidad puede quedar



silenciada o convertirse en una carga para quien debe ocultar sus diferencias. Por ello, los resultados deben medirse mediante permanencia, bienestar, desarrollo y capacidad de influencia, no únicamente por cifras de contratación (Organización Internacional del Trabajo, 2022; UNICEF, 2025).

Finalmente, la administración del talento necesita ampliar su objeto de evaluación. No basta con estudiar al candidato o al trabajador; también es necesario examinar los procesos psicológicos de quien observa, interpreta y decide. La pregunta ya no es solamente si una persona neurodivergente puede adaptarse a la organización. Es si la organización está preparada para reconocer el talento cuando se expresa de una manera diferente.

Referencias

- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (2025). *Guía para el personal directivo sobre cómo potenciar el talento neurodivergente en lugares de trabajo inclusivos*.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Ruido: Un fallo en el juicio humano*. Debate.
- Manzanero, A. L. (2008). *Psicología del testimonio: Una aplicación de los estudios sobre la memoria*. Pirámide.
- Manzanero, A. L. (2010). Hitos de la historia de la psicología del testimonio en la escena internacional. *Boletín de Psicología*, 100, 89-104.
- Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022, 6 de julio). *Las personas neurodivergentes: una fuente de talento sin explotar*.
- Rodríguez, A. (2016). Validez predictiva e impacto adverso de la entrevista conductual estructurada en el sector público. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 75-85.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal: Teoría, práctica y rentabilidad*. Pirámide.
- Vidriales Fernández, R., Hernández Layna, C., & Plaza Sanz, M. (2018). *Empleo y trastorno del espectro del autismo: Un potencial por descubrir*. Autismo España.