

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

TRABAJO FIN DE GRADO

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS
HUMANOS PARA LA INCLUSIÓN LABORAL DE
PERSONAS CON TEA DE GRADO I**

CURSO ACADÉMICO 2025 – 2026

AUTORA: NURIA PARRES GIMÉNEZ

TUTOR: ANTONIO BOLAÑOS LÓPEZ



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado analiza la integración laboral de personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA), centrándose en el perfil de Grado I, que se distingue por su autonomía y capacidad cognitiva media o superior. A pesar de sus capacidades, este colectivo continúa encontrando barreras significativas para acceder y mantenerse en entornos laborales ordinarios. Este estudio presenta una visión renovadora que replantea el papel de las empresas y de los departamentos de Recursos Humanos (RRHH). En lugar de enfoques convencionales centrados en modificar el entorno o en contrataciones meramente simbólicas, se propone un método basado en el mérito, la independencia y el rendimiento, que permita a las personas con TEA exhibir su talento y lograr reconocimiento profesional. Desde una base teórica, se analiza cómo se forman los grupos, cómo se construye la aceptación y cómo los prejuicios sociales influyen en la apreciación del talento. Se concluye que las dificultades de inclusión no dependen tanto de las capacidades individuales como de las normas implícitas de interacción dentro de los equipos. Por ello, el objetivo es diseñar un plan estratégico para RRHH de gestión del talento neurodiverso, que considere la diversidad cognitiva como una ventaja para competir. De este modo, la propuesta, que se estructura en tres fases complementarias, persigue una inclusión sostenible basada en la visibilidad del valor aportado, dado que cuando el equipo percibe el impacto positivo del trabajador con TEA, la aceptación surge de forma natural y no impuesta. Así, este trabajo ofrece un modelo operativo que une teoría, evidencia y práctica. Más allá del cumplimiento normativo, esta propuesta busca transformar la cultura empresarial desde dentro, demostrando que la inclusión es, además de justa, rentable. Esta idea se encuentra en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, promoviendo empleos decentes y la reducción de desigualdades. Así, el talento neurodiverso deja de verse como una excepción para ocupar su lugar en las compañías del futuro: un motor de innovación, cohesión y sostenibilidad.

Palabras clave: Trastorno del Espectro Autista (TEA), inclusión laboral, neurodiversidad, talento, diversidad cognitiva, Recursos Humanos, talento neurodivergente, gestión del talento, modelo de intervención, innovación organizacional.

ABSTRACT

This Final Degree Project analyzes the labor integration of people with Autism Spectrum Disorder (ASD), focusing on the Grade I profile, which is distinguished by its autonomy and medium or higher cognitive capacity. Despite their abilities, this group continues to encounter significant barriers to accessing and maintaining themselves in ordinary work environments. This study presents a refreshing vision that rethinks the role of companies and Human Resources (HR) departments. Instead of conventional approaches focused on modifying the environment or on merely symbolic hiring, a method based on merit, independence and performance is proposed, which allows people with ASD to exhibit their talent and achieve professional recognition. From a theoretical basis, it analyzes how groups are formed, how acceptance is built and how social prejudices influence the appreciation of talent. It is concluded that inclusion difficulties do not depend so much on individual capacities as on the implicit norms of interaction within teams. Therefore, the objective is to design a strategic plan for neurodiverse talent management HR, which considers cognitive diversity as an advantage to compete. In this way, the proposal, which is structured in three complementary phases, pursues sustainable inclusion based on the visibility of the value contributed, given that when the team perceives the positive impact of the worker with ASD, acceptance arises naturally and not imposed. Thus, this work offers an operating model that unites theory, evidence and practice. Beyond regulatory compliance, this proposal seeks to transform the business culture from within, demonstrating that inclusion is, in addition to fair, profitable. This idea is in line with the Sustainable Development Goals, promoting decent jobs and the reduction of inequalities. Thus, neurodiverse talent is no longer seen as an exception to take its place in the companies of the future: a driver of innovation, cohesion and sustainability.

Keywords: Autism Spectrum Disorder (ASD), labor inclusion, neurodiversity, talent, cognitive diversity, Human Resources, neurodivergent talent, talent management, intervention model, organizational innovation.

ÍNDICE

GLOSARIO.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Justificación.....	4
1.2. Metodología.....	5
1.3. Alcance y objetivos	7
1.3.1. Objetivo principal	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
1.3.3. Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	11
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Diversidad laboral	12
2.2. Concepto de inclusión laboral	13
2.3. Naturaleza de los grupos sociales y su dinámica	15
2.4. Cómo se forman los grupos: funcionamiento e implicaciones.....	17
2.5. Comprender el TEA: una mirada necesaria para la inclusión.....	20
2.6. El grupo social de las personas con TEA de Grado I: potenciar habilidades para una inclusión basada en el mérito.....	23
2.7. La identidad compartida de las personas con TEA: de la exclusión social a la integración en el grupo.....	26
2.8. El papel de las empresas y del área de Recursos Humanos en la inclusión laboral de personas con TEA.....	28
2.9. Iniciativas y buenas prácticas en inclusión laboral de personas con TEA... 	31
2.10. Responsabilidad Social Corporativa y empleo inclusivo	34
2.11. Impacto de la digitalización y el teletrabajo en la inclusión laboral de personas con TEA.....	37
3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	39
3.1. Fundamentación de la propuesta	39
3.2. Estructura del plan estratégico.	41
3.2.1. Fase 1: Diagnóstico organizativo.....	41
3.2.2. Fase 2: Selección, incorporación y desarrollo profesional	44
3.2.3. Fase 3: Evaluación del desempeño e indicadores de inclusión real .	47
3.3. Herramientas prácticas para los departamentos de Recursos Humanos	51

3.4. Recomendaciones para la implementación y seguimiento.....	54
4. DISCUSIÓN.....	56
4.1. Limitaciones de esta investigación	56
4.2. Futuras líneas de investigación.....	58
5. CONCLUSIONES	59
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
7. ANEXOS.....	66



GLOSARIO

- **Ajustes razonables:** Adaptaciones en el trabajo que permiten a todos desempeñar sus funciones en igualdad de condiciones. Para personas con TEA, esto supone modificaciones en la comunicación, tareas estructuradas, horarios flexibles o espacios adaptados. El objetivo es reducir dificultades y apoyar el desempeño.
- **Autismo o Trastorno del Espectro Autista (TEA):** Condición del desarrollo neurológico que se manifiesta en la forma en que una persona se comunica, interactúa y se comporta. El TEA se concibe como un espectro con diferentes necesidades de apoyo, lo que implica diferencias en habilidades cognitivas, lingüísticas y funcionales.
- **Barreras sociales y organizativas:** Dificultades que impiden la participación en el entorno laboral y que están relacionadas con el entorno. Estas incluyen prejuicios, estereotipos, procesos de selección poco adecuados y culturas empresariales inflexibles.
- **Competencias sociales:** Habilidades para interactuar, comunicarse y comprender normas sociales. Suelen ser muy valoradas en el entorno laboral, lo que puede perjudicar a perfiles neurodivergentes si se priorizan sobre otras habilidades técnicas.
- **Cultura organizativa inclusiva:** Sistema de valores que promueve la aceptación de la diversidad y la participación de todos. Fomenta el respeto, la equidad y el reconocimiento del talento diverso como algo estratégico.
- **Desigualdad laboral:** Situación en la que algunos grupos tienen menos oportunidades en el empleo debido a factores sociales. Las personas con TEA a menudo tienen tasas altas de desempleo en comparación con la población general.
- **Diversidad cognitiva:** Variedad en las formas de pensar, procesar información y resolver problemas. Incluye diferencias derivadas de la cultura y educación, así como condiciones neurológicas como el autismo. En las organizaciones, se considera una fuente potencial de innovación.
- **Empleo con apoyo:** Inserción laboral en entornos ordinarios con apoyo profesional para adaptarse al puesto y mantenerlo.
- **Estigma:** Atribución de características negativas a una persona debido a una condición. En el caso del TEA, puede generar discriminación y limitar el desarrollo.

- **Gestión del talento:** Estrategias para atraer, desarrollar y retener a los trabajadores con mayor potencial. Implica incluir la diversidad cognitiva en la estrategia.
- **Inclusión laboral:** Proceso para asegurar que todos tengan acceso a oportunidades laborales reales, participación y condiciones equitativas. Implica Cultural, estructurales y organizativos.
- **Innovación organizativa:** Nuevas ideas o procesos que generan mejoras en productividad o eficiencia. La diversidad, incluida la neurodiversidad, es un factor que puede impulsar la innovación.
- **Integración laboral:** Incorporación de personas de grupos vulnerables al trabajo mediante adaptaciones. Se diferencia de la inclusión en que no implica cambios profundos en la organización.
- **Liderazgo inclusivo:** Estilo de dirección que reconoce las diferencias, promueve la participación y adapta las prácticas de gestión. Es clave para la inclusión de personas con TEA.
- **Neurodiversidad:** Perspectiva que considera las diferencias neurológicas como variaciones naturales, no solo déficits. Desde este punto de vista, el autismo, el TDAH o la dislexia son formas distintas de funcionamiento cognitivo que pueden aportar valor.
- **Responsabilidad social corporativa (RSC):** Compromiso de las empresas con el desarrollo social y la igualdad. La inclusión laboral de personas con discapacidad puede ser parte de las estrategias de RSC.
- **Talento neurodivergente:** Capacidades presentes en personas con perfiles cognitivos diferentes. En el caso del TEA, puede incluir habilidades como pensamiento lógico, alta concentración o capacidad analítica.
- **TEA de Grado I (necesidad de apoyo baja):** Subtipo de autismo en el que la persona necesita poco apoyo. Incluye a individuos con capacidades cognitivas y verbales medias o altas, pero con dificultades en la comunicación social. Estas características pueden convertirse en fortalezas en un entorno adecuado.
- **Ventaja competitiva:** Beneficio que permite a una organización diferenciarse. En el contexto de la diversidad, surge cuando la empresa puede transformar las diferencias en innovación y eficiencia.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los grandes cambios sociales y organizativos han transformado cómo entendemos el trabajo y las relaciones laborales. Las empresas se enfrentan hoy a entornos más diversos, donde conviven distintas formas de pensar, comunicarse y participar. Esta mayor variedad nos hace repensar en cómo se gestiona y en las normas para incluir a todos en un grupo de trabajo más variado y complejo. Esta diversidad humana, más que un reto, es una oportunidad clave, ya que las compañías más innovadoras son aquellas que logran convertir la variedad de puntos de vista en una fuente de valor colectivo. De este modo, ya no se trata únicamente de aumentar la producción, sino de dar un nuevo significado a qué es trabajar, con quién y cómo. Esta realidad exige nuevas formas de liderar, contratar y dar flexibilidad en el trabajo, que permitan atraer y retener talento.

Sin embargo, aunque la diversidad figura en la mayoría de los discursos corporativos y marcos normativos, la realidad muestra que la inclusión efectiva aún está lejos de alcanzarse. Existen colectivos que siguen quedando al margen, no por falta de capacidad, sino por cómo se percibe y se evalúa el talento. Uno de los casos más significativos es el de las personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) de Grado I, grupo en el que se centra este trabajo. De acuerdo con el DSM-5, presentan un perfil con apoyo leve, es decir, cuentan con habilidades cognitivas y verbales en rangos medios o altos, pero tienen dificultades para relacionarse socialmente o modificar su comportamiento. Estas diferencias, que a menudo se interpretan como limitaciones, pueden transformarse en fortalezas productivas cuando las condiciones laborales permiten canalizarlas de manera adecuada (APA, 2014).

Surge entonces una pregunta clave: ¿cómo lograr que la inclusión de las personas con TEA sea sostenible, auténtica y generadora de valor? ¿Se puede cambiar rápido la forma de pensar y actuar de un grupo o empresa para incluir a quienes se comunican diferente? Este trabajo propone un cambio de foco en las estrategias de inclusión laboral. En lugar de centrarse únicamente en adaptar el entorno, su novedad consiste en integrar el conocimiento sobre diversidad cognitiva y los modelos de gestión del talento para desarrollar estrategias que potencien el valor diferencial de las personas con TEA dentro de los equipos de trabajo.

En un entorno influenciado por la automatización, la inteligencia artificial y la transformación digital, las empresas requieren más que solo eficiencia. Necesitan equipos

diversos, capaces de crear soluciones innovadoras para problemas complejos. La diversidad humana se transforma así en una fuente estratégica de innovación. Sin embargo, identificar esa diversidad no es suficiente, el objetivo real es convertirla en valor compartido, transformando la diferencia en una ventaja competitiva e integrándola como parte del éxito de todos (Baldwin et al., 2014).

1.1. Justificación

Actualmente, la inclusión laboral de personas con TEA sigue siendo un reto pendiente para las políticas públicas y la diversidad en las compañías. Como apunta Autismo Europa, 8 de cada 10 de los adultos con TEA están desempleados o realizan trabajos por debajo de su preparación, incluso si tienen estudios o experiencia (Autism Europe, 2020). Además, la tasa de abandono escolar entre las personas con TEA es notablemente alta: algunas estimaciones situaban el abandono alrededor del 43,2%, cifra significativamente superior a la de la población general. Esta combinación de bajas tasas de permanencia educativa y alto desempleo subraya la necesidad de intervenciones tempranas y transversales.

Esta desigualdad no es solo por la falta de opciones, sino porque las empresas suelen valorar más las habilidades sociales típicas, como ser espontáneo, mostrar empatía o seguir reglas no escritas, que las capacidades analíticas o técnicas. Esta preferencia deja de lado a personas con perfiles neurodivergentes, cuyas habilidades, aunque muy útiles, no encajan en la forma tradicional de interactuar. En ese sentido, diversas investigaciones han demostrado que las personas con TEA de Grupo I tienen cualidades valiosas para el entorno laboral, ya que son personas lógicas, se concentran bien, tienen buena memoria a largo plazo y son constantes en tareas complicadas o repetitivas (Lorenz et al., 2016; Hensel, 2017). Si se aprovechan bien, estas características pueden dar ventajas a las empresas.

A pesar de los avances en sensibilización y normativas, la mayoría de los enfoques para su integración laboral se basan en modelos asistenciales, que adaptan el entorno como ayuda, pero sin cambiar las estructuras de poder ni aportando herramientas para su independencia profesional. Este enfoque, aunque bienintencionado, perpetúa la idea de dependencia y refuerza la brecha entre “incluir” y “participar plenamente”. Esta investigación propone una visión distinta: pasar de la adaptación a la capacitación estratégica, promoviendo la autonomía, la profesionalización y el reconocimiento del

potencial neurodivergente, desde una perspectiva de equidad y cambio en las organizaciones.

Desde esta perspectiva, la innovación de este trabajo radica en promover el reconocimiento y visibilización del talento neurodivergente como vía de cambio cultural dentro de las organizaciones. No se trata de cambiar al grupo para que acepte la diferencia, sino de dar a las personas con TEA las herramientas necesarias para desplegar su potencial, lograr resultados que se puedan medir y ser reconocidas por su contribución al trabajo en equipo (Austin y Pisano, 2017; Sasson y Morrison, 2019). Así, el reconocimiento surge de la evidencia del valor aportado, lo que genera una aceptación natural y duradera.

En el entorno laboral actual, donde la competencia y la innovación mandan, es importante cambiar nuestra forma de pensar sobre la diferencia y empezar a verla como un valor capital neurodiverso. Las empresas que aprendan a atraer, desarrollar y retener a estos talentos no solo estarán actuando de forma ética, sino que también estarán asegurando su futuro. De este modo, este estudio analizará las principales barreras que dificultan la integración laboral de personas con TEA, tanto desde las organizaciones como desde sus necesidades. A la vez, también se pretende proponer un modelo de intervención que mejore la selección, la evaluación del potencial y la adaptación al entorno laboral (Baron-Cohen et al., 2001).

1.2. Metodología

La metodología empleada en este Trabajo de Fin de Grado se basa en un enfoque cualitativo, descriptivo y analítico. Su meta es entender la inclusión laboral de las personas con TEA de Grado I y formular un plan estratégico de intervención apoyado en datos y evidencias verificables. De este modo, no se parte de una muestra empírica ni de un trabajo de campo, sino del análisis sistemático y comparativo de fuentes bibliográficas, institucionales y empresariales, cuyo propósito es construir un modelo propio que integre los hallazgos más relevantes y los traduzca en un plan aplicable al contexto de los Recursos Humanos.

Este enfoque se justifica porque el objetivo del trabajo no es cuantificar una realidad mediante datos estadísticos, sino explicar cómo y bajo qué condiciones se puede lograr una inclusión efectiva basada en el mérito, el valor y la contribución visible de cada individuo. Por lo tanto, se adopta un método centrado en integrar de forma crítica

conocimientos ya validados, orientado a extraer principios, patrones y prácticas que permitan diseñar un plan aplicable en contextos laborales reales.

El desarrollo del trabajo se organiza en tres fases complementarias y secuenciales. La investigación se ha desarrollado a partir de una revisión documental sistemática, analizando libros, artículos científicos, guías y estudios de caso recientes sobre neurodiversidad, inclusión y gestión del talento en distintos contextos. Se han consultado bases de datos como Google Scholar y Dialnet, junto con informes de organismos de referencia como la Comisión Europea, Autismo Europa o el Ministerio de Derechos Sociales. La búsqueda se centró en publicaciones entre los años 1895 y 2024, empleando palabras clave como autismo y empleo, neurodiversidad en la empresa, inclusión laboral y recursos humanos, cultura organizacional inclusiva, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), inclusive HR practices o workplace inclusión. La selección priorizó fuentes con base empírica sólida o aplicabilidad directa al ámbito empresarial. También se revisaron experiencias de empresas pioneras como Microsoft, Indra y Specialisterne, que han demostrado resultados positivos en productividad, innovación y retención del talento neurodivergente.

Una vez recopilada la información, se examinaron las fuentes para encontrar coincidencias, contradicciones, vacíos y buenas prácticas. Los contenidos se organizaron en torno a los grandes temas que articulan el marco teórico del trabajo: la diversidad laboral, el funcionamiento de los grupos sociales, la comprensión del TEA desde la neurodiversidad, el papel de los departamentos de Recursos Humanos, la Responsabilidad Social Corporativa y el impacto de la digitalización. Este análisis crítico permitió crear una síntesis interpretativa, a la vez que nos permite validar nuestras conclusiones, a través de un criterio de comparación, combinando las fuentes académicas, que aportan rigor al marco teórico, las institucionales, para el contexto legal y político, y las empresariales, para identificar buenas prácticas y resultados medibles. De esa comparación surgen los principios que sostienen la propuesta central del trabajo: que la inclusión no debe basarse en la adaptación del entorno a la diferencia, sino en el reconocimiento del valor que cada persona puede aportar al grupo.

Como complemento contextual a la revisión bibliográfica, se incorpora una observación profesional derivada de la experiencia de la autora en el ámbito de la intermediación laboral. En concreto, se recoge un episodio observado en un proceso de selección en el que una persona candidata comunicó su diagnóstico de TEA durante la entrevista y, a

partir de ese momento, fue descartada de forma inmediata por el equipo evaluador. Esta observación se registra como nota de campo de carácter descriptivo y no se utiliza como evidencia generalizable ni como base para inferencias estadísticas, por lo que su función es ilustrar la presencia de barreras actitudinales en fases tempranas de la contratación y orientar el análisis hacia factores como estigma, sesgos en selección y ajustes razonables. Para reducir el riesgo de sesgo, la interpretación de esta experiencia se contrasta con la literatura científica y documentos institucionales citados en el apartado de referencias, evitando identificar a la empresa o a personas concretas.

A partir de esta revisión, de la propia experiencia personal y del estudio de los casos de éxito, se elaboró un plan estratégico, que constituye el eje aplicado del trabajo. Este plan no replica modelos existentes, sino que combina las lecciones aprendidas de la bibliografía con un diseño propio, adaptado al contexto organizativo actual. Está dirigido a los departamentos de Recursos Humanos y se estructura en tres grandes ámbitos: el diagnóstico organizativo, la gestión del talento neurodiverso y la evaluación de la inclusión real mediante indicadores objetivos. Cada parte del plan traduce la teoría en acciones concretas, con el propósito de facilitar la participación, el desarrollo profesional y la visibilidad del talento de las personas con TEA dentro de las empresas.

En las conclusiones se delimitan las principales limitaciones de este estudio y se proponen futuras líneas de investigación, junto con los resultados finales del trabajo. De este modo, constituyen el cierre de un recorrido que parte del análisis de la realidad y culmina con un modelo propio que busca impulsar la inclusión laboral de las personas con TEA desde la excelencia, el mérito y la creación de valor compartido dentro de las organizaciones.

1.3. Alcance y objetivos

La campaña del Día Mundial de Concienciación sobre el Autismo de 2025, liderada por Autismo España bajo el lema “Somos Infinitos”, situó en el centro del debate público la diversidad interna del espectro autista. Con esta iniciativa se busca recordar que no hay dos personas autistas iguales y que cada una precisa de un apoyo personalizado, sensible y flexible que se ajuste a su manera de comunicarse, percibir el mundo y conectar con otros. Este mensaje es muy importante en el contexto de las organizaciones, donde todavía predominan estructuras y modelos de desempeño que asumen un patrón único de normalidad y éxito. En la práctica, esto significa que muchos entornos de trabajo

continúan sin integrar la pluralidad neurológica dentro de sus marcos de gestión del talento.

Inspirado en esta campaña, este trabajo parte de la convicción de que la verdadera inclusión no consiste en modificar superficialmente el entorno ni en imponer normas de igualdad formal, sino en propiciar una profunda transformación cultural. En este aspecto, es importante recalcar que en este trabajo entendemos por “inclusión real” la participación sostenida y valorada de una persona en las tareas, redes informales y procesos de decisión de su equipo, medida por indicadores como permanencia, acceso a formación, reconocimiento de competencias y sensación de pertenencia. De este modo, sostenemos que el “éxito” es consecución de objetivos o resultados laborales observables y medibles, acompañados del reconocimiento explícito del grupo hacia el valor aportado.

Esta idea cambia el enfoque tradicional de la inclusión: en lugar de priorizar que el entorno se adapte a la persona, propone fortalecer las habilidades del individuo hasta que su rendimiento y contribución sean clave en su aceptación. En otras palabras, el grupo no cambia porque se le obliga, sino porque ve en la persona con TEA a un agente productivo y valioso. Cuando el talento neurodivergente se visibiliza a través de resultados, la aceptación se produce de forma natural y duradera, generando una integración genuina que beneficia tanto al individuo como a la organización y, por extensión, a la sociedad.

1.3.1. Objetivo principal

La mayoría de los estudios sobre inclusión laboral de personas con TEA se centran en identificar barreras organizativas o en diseñar adaptaciones del entorno. Sin embargo, son escasas las investigaciones que abordan la inclusión desde una perspectiva de fortalecimiento individual, es decir, potenciando las competencias, la autonomía y las estrategias personales de quienes forman parte del Grupo I del espectro. Este trabajo parte precisamente de esa carencia: su propósito es situar el desarrollo del talento neurodiverso como eje de la integración sostenible.

Desde esta visión, el trabajo persigue dos grandes metas complementarias. Primero, analizar de forma crítica las estructuras, dinámicas y sesgos culturales que dificultan la plena integración de las personas con TEA de Grado I en el entorno laboral, tanto en los procesos de selección como en las relaciones cotidianas de los equipos de trabajo. Segundo, diseñar un plan estratégico dirigido a los departamentos de Recursos Humanos, que combine las evidencias sobre diversidad cognitiva con las prácticas contemporáneas

de gestión del talento, de modo que la neurodiversidad se reconozca no como una excepción, sino como un componente natural del capital humano.

Este enfoque busca trascender los modelos asistenciales o compensatorios y avanzar hacia una inclusión basada en el mérito, donde la aceptación se derive del valor objetivo que la persona aporta al grupo y al rendimiento organizativo. El objetivo no es que el entorno se adapte de forma artificial, sino que las condiciones laborales se estructuren para que cada profesional con TEA pueda consolidar su lugar dentro del equipo mediante resultados visibles, medibles y sostenibles en el tiempo.

En coherencia con ello, el trabajo no se limita a un desarrollo teórico, sino que propone instrumentos prácticos aplicables en contextos reales de Recursos Humanos. Concretamente, se plantea:

- I. Elaborar un modelo de intervención integral para la selección, incorporación y desarrollo profesional de personas con TEA (Grupo I), centrado en la identificación de fortalezas, el acompañamiento estratégico y la creación de trayectorias de éxito visibles.
- II. Diseñar una lista de control de adaptaciones y buenas prácticas, aplicable a distintos puestos de trabajo, que facilite la evaluación objetiva del desempeño y la integración efectiva en los equipos.
- III. Desarrollar un conjunto de indicadores e instrumentos de evaluación que permitan medir la inclusión real dentro de las organizaciones, entendida como la participación reconocida, estable y valorada del trabajador dentro del grupo.

1.3.2. Objetivos específicos

Esta investigación tratará de responder a una serie de interrogantes en nuestro marco teórico: ¿Qué barreras organizativas, sociales y de procedimiento impiden hoy la inclusión laboral efectiva de personas con TEA de Grupo I? ¿Qué apoyos y capacitaciones permiten a las personas con TEA alcanzar un “éxito laboral” visible para su grupo de trabajo? ¿Qué prácticas concretas pueden aplicar los departamentos de RRHH para que el valor aportado por una persona con TEA sea reconocido y sostenido por el equipo? ¿Cómo percibe el público (y las propias personas con TEA) las medidas de RSC y el empleo con apoyo como mecanismos de integración?

Para ello, se analizarán fuentes y experiencias que nos permitan alcanzar los siguientes objetivos específicos:

Tabla 1. Objetivos que conseguir con la revisión bibliográfica.

Objetivo 1	Definir los conceptos de diversidad e inclusión dentro del ámbito laboral, analizando cómo han cambiado y cómo se implementan en las políticas corporativas actuales.
Objetivo 2	Examinar el mercado laboral para individuos con TEA, considerando su vínculo con las características de los grupos sociales y la forma en que se integran.
Objetivo 3	Analizar las habilidades, aptitudes y competencias laborales típicas en individuos con TEA de Grado I, previniendo simplificaciones o clichés sobre su competencia.
Objetivo 4	Investigar cómo el Trastorno del Espectro Autista se relaciona con las empresas y los equipos de trabajo, determinando los elementos que ayudan o impiden una verdadera inclusión laboral.
Objetivo 5	Identificar metodologías y prácticas que aseguren el desarrollo profesional exitoso y la incorporación duradera de individuos con TEA en las empresas.
Objetivo 6	Determinar el rol estratégico del área de Recursos Humanos al impulsar políticas inclusivas, administrar el talento neurodiverso y evaluar el impacto de estas iniciativas.

Fuente: Elaboración propia

Tras la revisión bibliográfica y el análisis comparado de modelos existentes, este trabajo propone un modelo de intervención estratégico dirigido a los responsables de RRHH. El modelo reunirá estrategias, herramientas operativas, criterios de evaluación e indicadores de éxito orientados a la creación de ambientes laborales más equitativos, donde las habilidades individuales se traduzcan en valor medible y donde las barreras a la participación se reduzcan de forma sistemática. Además, se abordarán temas relacionados como la Responsabilidad Social Corporativa y el empleo con apoyo, entendidos no como medidas aisladas, sino como pilares complementarios de una política inclusiva integral y sostenible.

1.3.3. Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Cuando hablamos de inclusión laboral significa mirar más allá de las cifras de empleo. No basta con contar cuántas personas trabajan, sino que debemos revisar la calidad del empleo, la igualdad de oportunidades y la posibilidad real de participación y desarrollo dentro de las organizaciones. Para las personas con TEA, esto a menudo presenta muchos retos, ya que se topan con dificultades para acceder al mercado laboral y para ser valoradas una vez que se integran en los equipos de trabajo.

Aquí es donde la agenda para el desarrollo sostenible de la ONU nos sirve de guía para lograr una sociedad más justa. Sus metas, en especial la número 8 (Trabajo digno) y la 10 (Reducción de las desigualdades), defienden que debemos cerrar esas brechas y hacer que los lugares de trabajo sean accesibles. En España, esta idea se refleja en acciones reales como el Plan de Acción para el Trastorno del Espectro del Autismo, cuyo objetivo es ayudar a crear conciencia, diagnosticar con mayor eficiencia, apoyar la educación para todos y dar acceso a la salud. Sin embargo, también se centra en conseguir empleos que apuesten por una inclusión real. En ese sentido, apunta a que las personas con TEA puedan vivir por su cuenta, participar en la sociedad y compartir sus talentos para que sean integrados en los grupos sociales que conforman la sociedad en su conjunto.

En todo esto, las empresas y sus equipos de Recursos Humanos son muy importantes. La inclusión de personas con TEA no debe concebirse como una respuesta ética o una acción voluntaria, sino como una responsabilidad estratégica vinculada con los objetivos de avance sostenible. Para que esto sea posible, los profesionales de Recursos Humanos deben traducir los compromisos internacionales en acciones concretas, como diseñar procesos de selección más accesibles y objetivos, adaptar los sistemas de evaluación del desempeño para reconocer distintos estilos de trabajo, y promover formaciones internas que incorporen la neurodiversidad como fuente de innovación y valor organizacional.

Por todo lo anterior, este trabajo se alinea con las ideas de la Agenda para el Desarrollo Sostenible. Creemos que defender que la inclusión laboral de las personas con TEA no es solo una cuestión de equidad, sino también de eficiencia y sostenibilidad. Cuando les facilitamos que desarrollen todo su potencial, esto tiene un gran impacto, ya que las empresas se vuelven más diversas, los equipos son más creativos y la sociedad se une más.

Bajo esta premisa, la inclusión deja de ser un concepto aislado para entenderse como una verdadera estrategia de desarrollo sostenible. El éxito profesional de las personas con TEA no es solo un logro individual, sino el reflejo de un compromiso corporativo real con la justicia y el progreso común. Así, las políticas de recursos humanos logran conectar la Agenda de Desarrollo Sostenible con el cambio social, dejando claro que la sostenibilidad también se construye desde las relaciones laborales y a través de la manera en que valoramos y gestionamos el talento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Diversidad laboral

Imaginemos un equipo como un tablero de ajedrez: las piezas son diferentes, pero cada una tiene un movimiento que, bien aprovechado, hace ganar la partida. Lo mismo ocurre en las compañías. No basta con rellenar casillas u ocupar puestos, hace falta entender qué puede aportar cada persona y cómo ese aporte transforma el juego. Por este motivo, entendemos la diversidad no solo como una forma de mejorar los lugares de trabajo, sino como un instrumento necesario para solucionar las injusticias del pasado que han retrasado que algunos grupos progresen profesionalmente. En ese sentido, Pursell (2023) señala que la falta de posibilidades o el acceso limitado al mercado laboral han creado estereotipos e ideas falsas que afectan a la inclusión de ciertos grupos, manteniendo formas de exclusión que dañan su autoestima y motivación.

En este contexto, los llamados *sesgos de estereotipo laboral* no son solo prejuicios personales, sino barreras en la forma en que nos comunicamos, tomamos decisiones y construimos relaciones profesionales. Estos prejuicios sociales hacen creer, incorrectamente, que las personas con TEA carecen de habilidades sociales o que no pueden adaptarse al trabajo. Sin embargo, muchos tienen cualidades importantes en el marco en el que se desarrollan las empresas en la actualidad, como ser detallistas, lógicos, honestos, persistentes y tener buena concentración. Sobre este aspecto apuntan Austin y Pisano (2017), cuando señalan que esta diversidad de pensamiento aporta nuevas perspectivas y soluciones, a la vez que puede ser muy útil para que una compañía innove a través de la formación de equipos diversos.

Frente a esta realidad homogénea que todavía persiste en el seno de las organizaciones, debemos apostar por la creación de lugares inclusivos donde todos puedan mostrar su valor de forma auténtica, sin ocultar quiénes son ni adaptarse a reglas que excluyen. Por

lo tanto, la diversidad no debe ser solo un requisito legal o una estrategia de imagen, sino un valor central en toda la empresa. El estudio *Diversity Wins* de McKinsey & Company (2020), que examina a más de mil grandes empresas en quince países, ofrece un buen ejemplo. Este estudio muestra cómo las empresas con equipos diversos tienen más probabilidades de superar a sus competidores. Aunque, la consultora advierte que la diversidad sin inclusión no genera cambios.

De este modo se confirma que la diversidad trae beneficios cuando va acompañada de prácticas concretas orientadas a obtener mejores resultados en innovación y resolución de problemas (McKinsey, 2020; Edmondson, 1999). En la práctica, se han desarrollado distintos programas de contratación, que analizaremos más adelante, que han demostrado que adaptar el reclutamiento y el diseño de tareas permite aprovechar sus capacidades especializadas, como las que muestran muchas personas con TEA, y mejora el rendimiento del equipo (Specialisterne, s.f.; Austin & Pisano, 2017). Igualmente es importante fomentar una cultura organizativa de respeto y comprensión, donde la diferencia no sea solo tolerada, sino celebrada.

Apostar por la diversidad laboral de esta manera significa crear un nuevo acuerdo social donde la representación, la igualdad y la dignidad sean esenciales. Como se aprecia en el estudio de McKinsey (2020), las empresas que realmente avanzan en esta dirección no lo hacen por casualidad, sino porque hacen de la variedad y la inclusión una parte importante de su plan de innovación y responsabilidad social. Solo así se puede asegurar un mercado laboral accesible para todos, donde las personas con autismo puedan alcanzar el éxito y formar parte de los grupos en las empresas sin renunciar a su identidad.

2.2. Concepto de inclusión laboral

Hablar de inclusión laboral es analizar cómo las personas acceden al mundo laboral, sin importar su perfil, condición o habilidades. Esta idea viene de algo más amplio, la inclusión social, que busca que todos, especialmente los colectivos que están en riesgo de vulnerabilidad social o laboral, puedan tener las mismas oportunidades y recursos para participar en la economía, la cultura y la sociedad (UE, 2010).

En el ámbito laboral, incluir no es solo contratar, sino hacer que cada uno pueda crecer, participar y sentirse a gusto en su puesto para desarrollar un trabajo visible y valioso que el grupo reconozca. En esta línea, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022)

señala que la inclusión trata de cómo las personas viven su trabajo, en qué tanto se sienten apreciados por ser como son y por lo que hacen, y si consideran que pertenecen al grupo.

Sin embargo, los datos muestran que la inclusión está lejos de ser normal o, dicho de otro modo, real. El mismo informe de la OIT indica que 1 de cada 4 empleados no se siente valorado en su empresa. Y los que tienen cargos de responsabilidad se sienten mucho más incluidos (92%) que los que están más abajo (76%). Esta situación empeora cuando hablamos de personas con autismo. Aunque se ha avanzado, todavía hay muros que hacen difícil que accedan a un empleo o asciendan en una empresa.

Al respecto, un estudio de la Fundación Randstad (2021) señala que solo el 15% de las personas con TEA en edad laboral tienen un empleo, y muchos están en condiciones precarias o sin los apoyos necesarios. Por este motivo, creemos que la inclusión laboral de las personas con TEA no puede depender solo de las iniciativas de algunas personas o de las empresas que quieren ayudar. Hay que cambiar cómo están organizadas las empresas y qué pensamos sobre productividad y talento. Tenemos que dejar la visión tradicional del empleado “ideal” y entender la diversidad como un activo.

En ese sentido, estamos de acuerdo con autores como Grandin y Panek (2013), quienes afirman que muchas personas con autismo tienen talentos excepcionales que pueden ser muy útiles en las empresas, pero necesitan lugares de trabajo que los entiendan y estén preparados para guiarles hacia el éxito, porque sólo así podrán integrarse dentro de sus equipos. También compartimos la propuesta de Belinchón (2016), quien señala que el éxito de incluir a personas con TEA no se debe medir solo por cuántos contratan, sino por qué tanto pueden participar, dar su opinión y sentirse respetados en el trabajo. Esta idea coincide con el planteamiento central de este trabajo: la inclusión laboral no debe tratar de proteger o sobreproteger a la persona, sino de darle las herramientas y las condiciones para que pueda manifestar su potencial, demostrar su valor y ser reconocida por sus propios méritos. Solo cuando su aporte es evidente y valorado por el equipo, se produce una verdadera integración que se mantiene a largo plazo y transforma la cultura de la organización.

Por tanto, nuestra visión es que la inclusión laboral debe ser un cambio en la empresa para que todos tengan las mismas oportunidades, se apueste por el diseño universal del trabajo, se dejen de lado los prejuicios y haya entornos accesibles, donde se entienda y se trabaje en equipo, para que todos, incluidas las personas con TEA, puedan crecer

profesional y personalmente, porque esa visibilidad del éxito es el motor que convierte tolerancia en pertenencia. De este modo, la diversidad no es solo un objetivo, sino el punto de partida para crear espacios laborales más humanos, creativos y justos.

2.3. Naturaleza de los grupos sociales y su dinámica

Para entender la inclusión y exclusión en el contexto laboral, primero debemos analizar los grupos sociales. Más que personas con un fin, son estructuras que moldean cómo actuamos, participamos y cuánto valemos en la empresa. Dentro de un grupo, se decide quién habla, quién pertenece, a quién se escucha y quién se queda fuera. Así, el grupo no solo afecta a sus miembros, sino que nos influye y cambia.

Estar en un grupo es normal en la vida, ya sea con la familia, amigos, en la escuela o el trabajo. Comprender cómo funcionan y se mantienen estos grupos ha causado muchos debates entre los académicos de psicología social y sociología. Lo principal que se discute es si un grupo es solo la suma de las personas que lo forman o si tiene su propia identidad como grupo, con sus propias reglas. Gustave Le Bon fue uno de los primeros en hablar de esta identidad de grupo. En su libro *Psicología de las masas* (1895), afirmó que cuando una persona entra a una masa o grupo social, deja de ser tan independiente. La persona deja de decidir por sí misma y empieza a actuar como el grupo quiere, a veces sin notarlo. Esta idea nos ayuda a entender cómo los grupos pueden cambiar la conducta de sus miembros, hasta el punto en que dejan de pensar por su cuenta.

Siguiendo esta idea, William McDougall defendió en *The Group Mind* (1920) que hay una psicología de grupo que no se puede entender solo estudiando a cada integrante. Él decía que los grupos crean un espíritu colectivo o una forma de pensar compartida que guía lo que hacen, creando reglas, valores y actitudes que esperan de los demás, que son más grandes que lo que cada persona quiere. Para McDougall, las personas en un grupo no solo siguen las reglas, sino que cambian su forma de ser por cómo interactúan con los demás.

Por otro lado, Floyd Allport (1920) tenía una idea diferente y más individualista. Allport decía que el grupo como algo real era solo una idea. Para él, todo lo que hacía el grupo solo se podía explicar sumando lo que hacía cada persona. Él pensaba que las formas de actuar del grupo salen de sumar lo que cada integrante hace por su cuenta, no de una forma de pensar común.

Pero la discusión entre estas dos ideas no se quedó solo en teoría. Algunas investigaciones han demostrado que los grupos sí establecen dinámicas que van más allá de lo que cada miembro aporta. Por ejemplo, los estudios de Muzafer Sherif (1936) mostraron que, si no hay reglas u objetivos claros, las personas tienden a ponerse de acuerdo en grupo sobre lo que está bien o mal y crear reglas sociales que todos siguen, aunque no se establezcan directamente. Es decir, el grupo crea sus propias reglas que controlan cómo se comporta la gente, sin importar lo que cada uno quiera.

También, Theodore Newcomb demostró cómo entrar a un grupo cambia poco a poco la forma de pensar de cada persona, sobre todo si el grupo apoya esas ideas. Entonces, las formas de actuar que están de acuerdo con lo que el grupo piensa suelen ser premiadas, mientras que las diferentes suelen ser ignoradas o castigadas, lo que hace que todos en el grupo sean más parecidos.

A mediados del siglo XX, Kurt Lewin añadió una idea importante: el grupo como una estructura que cambia todo el tiempo. Su teoría explica que lo que hace cada miembro depende de las tensiones y los roles que haya en el grupo, así como de cómo se organiza el poder (con un líder que manda, uno que deja hacer o uno que es democrático) cambian la estructura del grupo. Para Lewin, los grupos no son siempre iguales, sino que cambian constantemente. Esto significa que si alguien en el grupo cambia su papel, su forma de pensar o su comportamiento puede afectar a todo el grupo. Esta idea es muy útil para pensar en cómo se incluye o excluye en los grupos sociales, ya que ayuda a entender cómo ciertas diferencias individuales, como, por ejemplo, ser neurodivergente, pueden desestabilizar al grupo si no se manejan bien.

Por lo tanto, el grupo social no es solo un lugar donde se interactúa, sino también un lugar donde se crean ideas, donde se decide qué significa pertenecer, ser excluido, aceptado y valorado. Como dicen Myers y Twenge (2019), el grupo es un lugar vivo, que cambia, que tiene normas y emociones, y que controla tanto lo que se hace como quiénes somos. Esto es muy importante para entender cómo se puede ver a las personas neurodivergentes como diferentes y cómo pueden ser marginadas o rechazadas, aunque sean buenas en lo que hacen.

De hecho, muchas de las reglas sobre quién se incluye o excluye no están escritas ni se dicen abiertamente. Funcionan sin que se digan, a través del lenguaje no verbal, los chistes, los silencios, las habilidades, las invitaciones informales o cómo se reconoce a la

gente. A quienes se adaptan a estas reglas se les valora y se les incluye. Quienes no lo hacen, por tener una forma diferente de comunicarse, pensar o expresar sus emociones, pueden ser excluidos, incluso en lugares que dicen ser diversos e inclusivos. Un ejemplo claro, las “pausas de café” son rituales informales donde se comparte información crítica. Si un miembro no participa en ese ritual (por ejemplo, por sensibilidad sensorial o por dificultad con la charla informal), pierde acceso a información y redes de apoyo. Reconocer estas micro-prácticas y diseñar alternativas (reuniones breves por escrito, canales digitales para compartir información) es tan importante como las grandes políticas, porque son las que determinan la pertenencia real.

Por lo tanto, entender cómo funcionan los grupos sociales no es solo una idea teórica, sino algo necesario para crear entornos laborales que sean realmente inclusivos. Solo si entendemos cómo se dan la aceptación y la pertenencia podremos ver las barreras ocultas que enfrentan las personas neurodivergentes. Y solo si entendemos cómo funciona el grupo podremos pensar en formas de incluir de manera consciente, no solo con reglas o desde la administración, sino también desde las emociones y las relaciones. En este sentido, el grupo es tanto un lugar de poder como de posibilidad: puede excluir, pero también puede incluir, cambiando sus propias reglas para aceptar la diversidad.

2.4. Cómo se forman los grupos: funcionamiento e implicaciones

Desde los primeros estudios de psicología social hasta las investigaciones actuales, se afirma que los humanos son sociales y viven en comunidad. Esta necesidad de conectar no es solo por evolución, ya que dependemos de los grupos para sobrevivir, aprender y crecer, sino también emocional, porque sentirnos parte de un grupo social es lo que nos proporciona nuestra identidad y bienestar. Pero este deseo de estar juntos también genera una presión indirecta, ya que las personas cambian sus actos, ideas y emociones al cooperar en grupo para encajar y no ser rechazados (Baumeister y Leary, 1995).

En este sentido, los grupos sociales funcionan como una manada: un grupo organizado que sigue principios de cooperación, roles, reglas y formas de selección social que establecen quién aporta, quién decide y a quién se valora. Según Baumeister y Leary, ser parte de un grupo cambia nuestras emociones e ideas. Uno de estos cambios tiene que ver con la autoestima. Si alguien siente que el grupo al que pertenece o quiere unirse lo rechaza, su autoestima suele bajar. Ante esto, la persona piensa en qué aspecto de su forma de actuar o en su forma de ser podría estar afectando su forma de encajar, y busca

cambiarlo para que el grupo lo acepte de nuevo. Así, la autoestima es como un sistema interno que revisa si somos aceptados socialmente (Leary y Baumeister, 2000). Ser visto como útil para el grupo se convierte en una forma inconsciente, pero fuerte, de ser aceptado. Por el contrario, las cosas que el grupo ve como improductivas o inadaptadas, incluso si esto se basa en ideas falsas, suelen ser dejadas de lado o marginadas.

Por tanto, la formación de un grupo es un proceso gradual y relacional, en el que las personas que interactúan construyen normas, roles y expectativas compartidas. Moreland (1987) describe este proceso como una “unión social” que se consolida al repetirse prácticas y tareas. Con el tiempo surgen rutinas, especializaciones y un sentido de identidad que facilita la cooperación, pero que también puede excluir a quienes no siguen esas reglas implícitas. McDougall decía que para que surgiera una mente grupal, no solo se necesitaban estos elementos de organización, sino también la asignación de roles y una identidad común fuerte. En ese sentido, como dicen los estudios de Gully, Devine y Whitney (1995) y de Mathieu, Kulenberger, Innocenzo y Reilly (2015), el éxito de cada uno tiende a mejorar la unión, ya que los grupos exitosos se vuelven más atractivos, mientras que el fracaso o las diferencias pueden reducir la unión, llevando a que se rechacen a los miembros que no ayudan al desarrollo general, vinculando así el rendimiento y la unidad. Esta relación entre productividad y aceptación es importante para entender cómo se reconoce o excluye a personas con TEA, dependiendo de cómo se perciba su contribución al grupo.

Si aplicamos estas teorías sobre grupos sociales al contexto laboral, vemos que siguen patrones parecidos. Aunque los equipos se forman por una necesidad de la empresa, con el tiempo, estos grupos crean sus propias estructuras internas. Al interactuar a diario, los miembros del equipo crean una cultura o identidad de grupo que da lugar a roles, costumbres, reglas y un lenguaje propio que hacen que se sientan parte de algo mayor. Esta idea del grupo se convierte en un acuerdo no escrito que dice qué conductas, actos y perfiles se aceptan o se rechazan.

Una vez que existe una unión interna, los grupos suelen presionar a sus miembros para que sigan las reglas. Esto se ha estudiado mucho en psicología, sobre todo desde los experimentos de Solomon Asch en la década de 1950, que enseñaron cómo las personas pueden cambiar sus ideas e incluso lo que ven para estar de acuerdo con la mayoría, aunque esa mayoría esté equivocada. Esta presión hacia la uniformidad puede servir para que el grupo sea estable, pero también puede hacer que sea difícil incluir la diversidad.

Cuando las personas se comunican de forma diferente, entienden la realidad o expresan sus emociones de manera distinta, como puede pasar con las personas neurodivergentes, su diferencia con las reglas del grupo puede verse como algo que amenaza el equilibrio.

En este punto es importante introducir el concepto de estigma. Según Crocker, Major y Steele (1998), el estigma aparece cuando alguien tiene una característica, real o no, que se asocia con una identidad social negativa. De este modo, el estigma no viene solo de la persona, sino del contexto social, como resultado de un acuerdo, consciente o no, entre los miembros del grupo sobre qué atributos son rechazables. Las explicaciones más aceptadas de este concepto coinciden en dos componentes importantes: ver una diferencia entre el grupo que sufre el estigma y el que no, y quitarle valor al grupo minoritario. Esto no solo cambia cómo se ve a sí mismo el que sufre el estigma, sino también sus oportunidades de empleo y su salud mental.

Frente a esta amenaza, algunas personas adoptan una actitud de hipervigilancia, con el objetivo de anticiparse a los juicios del grupo y tratar de no llamar la atención. Esto se conoce como “conciencia de estigma”. Según Pinel (1999), ser consciente del estigma tiene aspectos positivos y negativos. Por un lado, puede ayudar a las personas a ver la discriminación y a prepararse para enfrentarla. Pero, por otra parte, también causa más ansiedad, síntomas de depresión y malestar psicológico, ya que la persona está siempre en alerta. En el trabajo, esta conciencia puede llevar a interpretar conductas, a tratar de ocultarse o a no mostrarse tal como es, para evitar el estigma. En el caso de personas con TEA, el esfuerzo constante por parecer neurotípicas causa cansancio y baja el rendimiento, creando un círculo vicioso, dado que el grupo ve menos naturalidad y productividad, lo que refuerza los estereotipos y la exclusión.

Esto se relaciona con la “amenaza del estereotipo” (Steele y Aronson, 1995), que explica cómo el miedo a confirmar un estereotipo en una persona o grupo crea una carga que entorpece la concentración y la ejecución, creando una unión entre el estigma y el bajo desempeño. A largo plazo, puede hacer que las personas eviten sectores o trabajos que ven como inseguros o donde se sientan muy expuestas al juicio social.

Como señalan Major y Eccleston (2005), la exclusión social es una forma de estigma, que puede presentarse de varias maneras: desde la invisibilidad hasta que se nieguen derechos. En el contexto laboral, la exclusión puede manifestarse a través de cosas pequeñas pero constantes, como la falta de oportunidades de empleo o de ascenso, la asignación de tareas

poco importantes, la falta de ayuda, o la forma negativa de ver actuaciones distintas a la regla. Estas maneras de excluir refuerzan la relación entre el estigma, la unión del grupo y el rendimiento, manteniendo así las barreras que hacen difícil incluir la diversidad.

En este punto, las empresas y los departamentos de Recursos Humanos deben adoptar un enfoque más inteligente y proactivo: reconocer que los grupos tienden a ser homogéneos, pero que esta tendencia se puede cambiar creando entornos donde el mérito, la claridad y la estructura sean más importantes que las normas no escritas. No se trata de reeducar al grupo, sino de dar a los trabajadores con TEA las condiciones para que su contribución se vea, se mida y se valore. Cuando el rendimiento se vuelve evidente, la aceptación grupal deja de basarse en la afinidad social y pasa a basarse en el reconocimiento del trabajo. De este modo, cuando las empresas aprovechan el talento neurodivergente para lograr resultados, no solo ayudan a integrar a estas personas, sino que cambian el sentido de pertenencia, transformando la homogeneidad en colaboración y el estigma en respeto.

2.5. Comprender el TEA: una mirada necesaria para la inclusión

Comprender el TEA es un paso necesario para construir entornos laborales verdaderamente inclusivos. Podemos definirlo como un conjunto de alteraciones en el desarrollo neurológico que afectan principalmente la comunicación, la interacción social y la flexibilidad de conducta, manifestándose de manera muy diferente en cada persona. Esta condición, que se conoce como el “espectro”, muestra la gran variedad que hay entre las personas con TEA. No existen dos perfiles idénticos, cada uno tiene sus propias necesidades, habilidades y formas de conectar con otros (National Institute of Mental Health, 2022). Además, el diagnóstico puede llegar en diferentes momentos de la vida y vinculado a otros trastornos o alteraciones. De este modo, no es un diagnóstico igual para todos, sino una escala con diferentes perfiles.

Leo Kanner describió el autismo por primera vez en 1943, quien observó patrones comunes en un grupo de niños con problemas para crear lazos, comunicarse y que necesitaban mantener sus rutinas. Desde entonces, el concepto ha crecido y cambiado gracias a la investigación en neurociencia, hasta la definición actual en el DSM-5 (APA, 2014): una sola categoría, el TEA, con diferentes niveles de ayuda en función de la autonomía.

En los últimos años, la neurodiversidad ha modificado la percepción del TEA. Autores como Singer (2017) y Kapp (2020) proponen que las diferencias neurológicas son

variaciones humanas naturales, no déficits. Quienes tienen TEA ofrecen enfoques alternativos para procesar información, resolver problemas y generar soluciones, lo que beneficia los lugares en los que participan. No obstante, en el trabajo, esta visión enfrenta oposición debido a la falta de información, los prejuicios y los ambientes poco adaptados, lo cual lleva a que a muchos individuos con TEA, sobre todo aquellos con Grado I, se les malinterprete o se les subestime (Canal Caladrius, 2023).

Los síntomas y características más comunes del TEA incluyen dificultades para empezar o seguir conversaciones, entender las emociones de otros, comportamientos repetitivos, no querer cambios y ser muy sensible a cosas como las luces o los ruidos (VIU, 2022). Pero junto a estas particularidades existen fortalezas, como una muy buena memoria visual o auditiva, se concentran mucho en temas concretos y tienen talento en áreas como las matemáticas, el arte, la música o la programación. Estas competencias son de gran valor para sectores como la ingeniería, la informática, la investigación o el diseño de procesos, donde la concentración y la exactitud son esenciales.

A nivel global, las cifras confirman la relevancia de esta realidad. En España, más de 127,000 personas tienen un certificado de discapacidad por TEA, aunque algunas estimaciones sugieren que el número real podría acercarse al medio millón (IMSERSO, 2021; Autismo España, 2022). La Red ADDM (2020) informa que la prevalencia mundial es de aproximadamente 1 de cada 44 niños. Esto indica la importancia de crear políticas que apoyen su desarrollo social y profesional.

La ciencia ha propuesto varias teorías para entender explicar las causas y particularidades del TEA. Estas son algunas de las más importantes:

- La teoría del cerebro masculino. Baron Cohen (1990) afirmó que a las personas con TEA les gusta organizar y entender cómo funcionan las cosas, pero no son tan buenas para comprender emociones. Esto podría ser por la testosterona, lo que explicaría, a su parecer, porqué el TEA es más común en hombres que en mujeres.
- La teoría de la mente diametral. Crespi y Badcock (2008) sugirieron que el autismo y la psicosis están en lados opuestos de la misma forma de pensar. En la psicosis, se piensa que las demás personas tienen demasiadas intenciones (hipermentalismo), y en el autismo pasa lo contrario (hipomentalismo), costando entender lo que otros piensan o sienten. Esto intentaría explicar algunos de los problemas que presentan para socializar.

- La hipótesis de la motivación social. Chevallier (2012) pensó que lo importante no es que les falten habilidades sociales, sino que el cerebro de las personas con TEA no siente lo mismo al interactuar con otros. Es decir, mirar a los ojos o conversar no les da tanta satisfacción como a los demás, y por eso no se motivan tanto a socializar.
- La hipótesis del mundo intenso. Markram y Markram (2010) explican que la gente con TEA vive el mundo de forma más intensa: sienten más, ven más y recuerdan más. Esta sobrecarga puede hacer que busquen lugares tranquilos y rutinas fijas para no estresarse.
- La teoría de las neuronas espejo. Según Rizzolatti y Fabbri Destro (2010), las neuronas espejo son importantes para copiar y sentir empatía. Si estas neuronas no funcionan igual en el TEA, podría explicar por qué les cuesta entender las emociones y acciones de otros. Pero no todos los estudios están de acuerdo en sus resultados empíricos, así que todavía se discute.

Estas teorías, en lugar de contradecirse, están de acuerdo en algo clave: el TEA no representa una falta de capacidades, sino una forma diferente de entender el mundo. Por eso, las estrategias de inclusión laboral deben centrarse en aprovechar los modos alternativos de percepción y pensamiento, no en forzar la imitación de patrones sociales dominantes.

Los estudios más recientes de neurociencia en empresas han mostrado que los grupos diversos en estilos cognitivos son más eficaces en la resolución de problemas complejos y en la innovación (Austin & Pisano, 2017). Sin embargo, para que esto ocurra, es necesario que las empresas transformen su cultura de evaluación: pasar de juzgar socialmente a valorar lo que pueden hacer. Es decir, no se trata de arreglar la diferencia, sino de mostrar las habilidades que tienen y crear lugares donde puedan usar todo su potencial siendo ellos mismos para alcanzar el éxito a través de sus talentos y habilidades.

Como señala Hijosa (2014), cada persona con TEA es diferente y el éxito de su inclusión depende del reconocimiento individual de sus fortalezas y necesidades. En este sentido, el trabajo y la formación no son solo para ganar dinero, sino para sentirse valiosos. Tener un trabajo permite a las personas con TEA mostrar lo que saben hacer, ser más independientes y sentir que forman parte de la sociedad.

Por eso, lo importante no es solo quitar los obstáculos, sino crear lugares donde las personas con TEA puedan usar su talento y se les vea como personas valiosas. Como recuerda la ONU (2007), el TEA está reconocido como una discapacidad permanente, lo que significa que tienen derechos, no solo necesidades: derecho a estudiar, a trabajar, a triunfar y a participar en la vida pública. Al final, la neurodiversidad no es un problema, sino una forma más de ser humano. Comprender el TEA desde esta mirada amplia nos permite dejar atrás los prejuicios y centrarnos en lo esencial: no se trata de corregir lo que falta, sino de descubrir cómo cada persona puede aportar valor único.

2.6. El grupo social de las personas con TEA de Grado I: potenciar habilidades para una inclusión basada en el mérito

Las empresas, más allá de sus organigramas, funcionan como pequeños ecosistemas sociales. En ellos circulan normas no escritas, afinidades y jerarquías invisibles que determinan quién es aceptado y quién queda al margen (Myers y Twenge, 2019). Para las personas neurodivergentes, en especial aquellas con TEA de Grado I, este terreno puede convertirse en un verdadero desafío. Estas personas pueden tener diferencias importantes en cómo procesan los sentidos, en la comunicación no verbal y en la comprensión de las reglas sociales que no se dicen directamente (Attwood, 2007).

Cuando hablamos de integración, a menudo nos enfocamos en modificar los entornos y acomodar las estructuras para que se adapten a aquellos que no encajan en la normalidad establecida para las organizaciones y sus equipos o grupos sociales. Pero cuando se trata de personas con TEA de Grado I, quizás deberíamos replantearnos esta cuestión: ¿y si en lugar de aspirar a cambiar al grupo, invertimos en apoyar a cada individuo para que alcance su máximo potencial y, a través de ese valor único, sean reconocidos y aceptados de manera natural por los demás? (Austin y Pisano, 2017).

Este planteamiento no implica ignorar las dificultades sociales o emocionales, sino reorientar los esfuerzos hacia la potenciación estratégica de habilidades. Muchas personas con TEA poseen fortalezas cognitivas excepcionales (Bury et al., 2020), pero suelen enfrentarse a barreras sociales invisibles: la interpretación del humor o la ironía, las pausas en la conversación o las dinámicas informales del grupo (Frith, 2004; Müller et al., 2008). No se trata de cambiar su esencia, sino de proveerles herramientas concretas para interpretar el contexto y maximizar su impacto profesional (Scott et al., 2015).

En este sentido, el TEA de Grado I, antes conocido como síndrome de Asperger, representa una forma de autismo de alto funcionamiento. Por regla general, estas personas muestran una inteligencia promedio o superior, tienen bastante autonomía y una forma de pensar particular. A pesar de esto, estas aptitudes no siempre aseguran el éxito social o profesional, lo que hace que el reto sea bastante complicado (Howlin, 2000). Estas personas a menudo se topan con una situación difícil, dado que tienen mucho que aportar, pero su forma de comunicarse, de entender las relaciones y de manejar lo emocional a veces no se adapta bien a lo que espera el grupo o el entorno laboral. Esto no es porque no estén interesados o porque no les importen los demás, sino porque ven el mundo de forma diferente. Analizan o perciben las cosas con una lógica que a veces desarma lo social, como si quitaran la fachada emocional a las interacciones y las observaran por dentro con precisión (Baron-Cohen et al., 2001). Sin embargo, esa misma forma de procesar la información, más objetiva, precisa y libre de sesgos emocionales, puede convertirse en un recurso invaluable si se orienta adecuadamente.

Las mayores dificultades suelen aparecer en los aspectos que no se ven a simple vista, como los dobles sentidos o la lectura de gestos, y en esas pequeñas acciones que forman gran parte de la vida en grupo (Frith, 2004). A veces les cuesta entender lo que se espera de ellos en una charla informal, cómo interpretar un silencio o cuándo es el momento adecuado para intervenir. Esto puede llevar a confusiones o malentendidos e incluso al rechazo en ambientes donde ser aceptado no depende solo del mérito laboral, sino también de la compatibilidad social (Müller et al., 2008).

Pero ¿significa esto que la inclusión requiere que el grupo cambie por completo sus reglas? No necesariamente. En realidad, una opción más útil y duradera sería formar, acompañar y empoderar a las personas con TEA para que sus aportaciones sean visibles y reconocidas dentro de las dinámicas laborales reales (Scott et al., 2015). No es cuestión de aparentar o de esconder quiénes son, sino de prepararlos de forma estratégica y apoyarlos para lograr resultados reales.

Esto no quiere decir que ignoremos sus desafíos, sino que debemos reorientar nuestros esfuerzos o, directamente, cambiar el enfoque. En lugar de protegerlos con ambientes demasiado forzados, se trata de potenciar sus habilidades y aptitudes para que puedan desenvolverse con éxito en el mundo real, tal como es. Así, la aceptación ya no es solo un acto, sino algo que ocurre como resultado del aporte de cada uno. Cuando un profesional con TEA demuestra resultados tangibles, asociados a la mejora de procesos,

reducción de errores, innovación o consistencia, el grupo lo incorpora de manera espontánea como un miembro valioso. En ese punto, la aceptación deja de ser un acto de tolerancia para convertirse en una consecuencia del mérito demostrado (Austin y Pisano, 2017).

Por lo tanto, el desafío entonces no es que el grupo acepte más las diferencias, sino ayudar a la persona neurodivergente a ser un miembro importante de ese grupo, alguien que se gana su lugar por lo que hace, no solo por lo que representa. Esto implica redefinir la manera en que se plantean las políticas de integración, debemos enfocarnos más en el desarrollo de programas de desarrollo competencial, mentorías específicas y sistemas de evaluación, basados en las aptitudes, en un apoyo emocional inteligente y en crear espacios donde el talento pueda expresarse con claridad, sin esperar que la diferencia pase desapercibida (Dreaver et al., 2020).

La clave, por tanto, no está en exigir al grupo que cambie sus reglas, sino en equipar a la persona neurodivergente con los recursos para navegar esas reglas y destacar dentro de ellas. Hablamos de estrategias de coaching social, entrenamiento comunicativo, apoyo emocional inteligente y acompañamiento en la gestión del estrés y las relaciones laborales (Gillespie-Lynch et al., 2017). Así, en lugar de enfocarnos en sus carencias, pensemos en lo que pueden alcanzar. No se trata de esperar que la organización se transforme por completo para incluirlos, sino en darles las herramientas que necesitan para construir valor socialmente visible y ocupar un rol que el grupo pueda integrar dentro de sus lógicas internas con el objetivo de lograr una aceptación real que permita romper con las barreras que otros les imponen.

Por tanto, las personas con TEA de Grado I no necesitan que se les haga un hueco por compromiso o compasión, sino que se les dé el espacio para demostrar lo que pueden aportar. Cuando el talento se visibiliza, la diferencia se transforma en valor, y el grupo cambia no por obligación, sino por aprendizaje. En este proceso, la empresa deja de ser un mero espacio económico para convertirse en un motor de cambio social, capaz de redefinir qué entendemos por productividad, inteligencia y pertenencia. La idea es que la neurodivergencia no solo sea aceptada, sino vista como una gran ventaja, un perfil innovador que el equipo necesita para avanzar. Así, potenciar el talento de las personas con TEA no solo mejora la diversidad interna, sino que introduce una nueva ética del mérito, en la que la inclusión surge del reconocimiento objetivo de la capacidad y no de la corrección artificial de la diferencia.

2.7. La identidad compartida de las personas con TEA: de la exclusión social a la integración en el grupo

Uno de los factores más importantes para entender la experiencia laboral de las personas con TEA es su pertenencia al grupo. Esto va más allá de simplemente estar incluidos, se trata de sentirse realmente integrados, tanto a nivel emocional como simbólico. Como sostienen Baumeister y Leary (1995), necesitamos sentir que pertenecemos a un grupo. Buscamos relaciones que sean significativas, estables y positivas dentro de un grupo, y cuando no las encontramos, sentimos un profundo malestar psicológico. En los contextos laborales, pertenecer al grupo significa más que cumplir con las tareas asignadas, implica sentirse como alguien útil, confiable y valioso dentro del grupo.

En el caso de las personas con TEA de Grado I, la construcción de esa pertenencia suele verse condicionada por las normas no escritas del entorno social. Desde una visión tradicional, se ha asumido que estas personas deben adaptarse o ser protegidas, lo que las coloca en una posición pasiva y dependiente. Sin embargo, investigaciones recientes reivindican su capacidad de agencia, es decir, su poder para actuar, influir y transformar los contextos sociales en los que participan (Pellicano y den Houting, 2022). Lejos de ser receptores pasivos de decisiones externas, muchas personas autistas participan activamente en la redefinición de su papel dentro de los grupos, especialmente cuando encuentran espacios que reconocen su contribución.

No obstante, esta agencia se enfrenta a una dificultad estructural, dado que los grupos sociales, sobre todo en entornos organizativos, tienden a favorecer la homogeneidad. Prefieren que todos se comuniquen, piensen y actúen bajo las mismas reglas implícitas. En ese contexto, la diferencia autista se percibe con frecuencia como una alteridad disruptiva, como una forma de ser que desestabiliza las normas, (Yergeau, 2018), en lugar de entenderse como una fuente alternativa de valor e incluso como una forma válida de subjetividad.

Ante esta tensión, muchas personas con TEA recurren al camuflaje social o *masking*, es decir, a estrategias de ocultamiento o imitación de conductas neurotípicas para encajar en el grupo. Diversos estudios han evidenciado que este mecanismo, aunque adaptativo a corto plazo, provoca agotamiento emocional, ansiedad y pérdida de autenticidad personal (Lai et al., 2017; Hull et al., 2019). El enmascaramiento, lejos de generar inclusión real, refuerza la idea de que la aceptación depende de la similitud, no del mérito o la aportación.

Desde la teoría de la identidad social (Tajfel, 1981), este proceso resulta paradójico, ya que para acceder a los beneficios del grupo, como pueden ser la protección, reconocimiento o pertenencia, la persona neurodivergente debe asumir las formas de interacción que el grupo considera válidas. Pero al hacerlo, renuncia parcialmente a su identidad. Así, la pertenencia se consigue a costa de la autenticidad, perpetuando un modelo de “normalización” que históricamente ha acompañado al tratamiento del autismo y que no transforma las estructuras sociales, sino que las reproduce. Como advierte Milton (2012), el llamado *problema de la doble empatía* explica por qué los malentendidos entre personas neurotípicas y autistas no son un fallo individual, sino un fallo mutuo, dado que ambos lados interpretan el mundo con lógicas diferentes, pero el peso del fallo únicamente recae sobre la persona autista.

A esto se añaden las formas más sutiles de exclusión, pero igual de importantes: los outgroups informales. En muchos entornos laborales, las personas con TEA están oficialmente incluidas, ya que cumplen con su rol y tienen contrato, pero quedan fuera de los espacios donde circula el poder, la información y el reconocimiento simbólico (Courchesne et al., 2021). No participar en esos circuitos invisibles, como las conversaciones informales, las pausas sociales o los intercambios de confianza, puede significar quedarse sin apoyo, sin visibilidad o sin posibilidades de promoción. Por eso, la inclusión no puede medirse solo por la presencia, sino por la participación plena y reconocida.

La dinámica grupal, en estos casos, actúa como una “manada social” que premia la semejanza y castiga la diferencia, incluso cuando las decisiones del grupo no son las más eficientes. En ese contexto, para que una persona con TEA sea realmente incluida, el grupo debe percibirla como valiosa y alineada con los objetivos colectivos. Si se la ve como débil o incompatible, el grupo tiende a excluirla para preservar su estabilidad interna.

Sin embargo, esta situación también revela la clave de la solución. La integración no exige transformar de golpe toda la cultura del grupo, sino actuar simultáneamente en dos niveles:

1. Empoderar al individuo con TEA mediante formación, acompañamiento y estrategias para potenciar su rendimiento y su visibilidad.

2. Fomentar una cultura organizacional que reconozca el valor funcional de la diferencia, incorporando la diversidad cognitiva como un activo estratégico.

Cuando una persona con TEA demuestra resultados tangibles, resuelve problemas, aporta innovación y mejora procesos, el grupo reajusta su percepción. Lo que antes se veía como una diferencia se transforma en una ventaja. En ese momento, la aceptación ya no se impone, sino que emerge de la evidencia del mérito. De este modo, la inclusión deja de ser una política abstracta para convertirse en un proceso dinámico de reconocimiento mutuo. El grupo aprende que la diversidad no amenaza su unidad, sino que la fortalece. Y las personas con TEA logran integrarse no desde la adaptación forzada, sino desde la contribución visible, transformando así la cultura de las organizaciones desde dentro.

2.8. El papel de las empresas y del área de Recursos Humanos en la inclusión laboral de personas con TEA

Incluir a una persona con TEA en la empresa no significa protegerla ni modificar la naturaleza o las reglas del grupo, sino crear las condiciones necesarias para que su talento se exprese, se vea y se valore. En este sentido, el papel de la empresa, y de forma central el área de Recursos Humanos (RR. HH.), consiste en diseñar un recorrido de desempeño estructurado, no como concesión, sino como estrategia de talento que permita transformar la diversidad neurocognitiva en una ventaja competitiva sostenible (Austin y Pisano, 2017; OIT, 2022).

Un primer error frecuente en las políticas de inclusión es abordar el proceso desde el diagnóstico y no desde las capacidades. Los modelos tradicionales de selección tienden a valorar competencias sociales visibles en la entrevista, como el contacto visual, la espontaneidad o la fluidez conversacional, que apenas predicen el rendimiento futuro y, en cambio, pueden invisibilizar fortalezas técnicas y cognitivas donde muchas personas con TEA destacan, como el razonamiento lógico o la capacidad de detección de patrones (Baron-Cohen, 2001; Vidriales et al., 2018). Por ello, el área de RR. HH. debe orientar la selección hacia la evidencia de desempeño a través de pruebas de trabajo específicas, utilizando pruebas prácticas (*work-sample*), ejercicios estructurados con criterios objetivos y, cuando procede, breves periodos de observación que permitan observar productividad, calidad y aprendizaje en entornos reales (Lindsay et al., 2019). Este cambio responde a una tendencia más amplia en los recursos humanos, que implica pasar de un modelo basado en el “ajuste cultural” a un modelo de talento centrado en las

fortalezas, en el que lo determinante no es encajar en las normas del equipo, sino demostrar competencias técnicas y cognitivas, que aporten valor mediante resultados concretos (Doyle y McDowall, 2021).

En este punto, resulta pertinente mencionar que la exclusión laboral no siempre se manifiesta en políticas o normas visibles, sino también en microdecisiones que revelan sesgos profundamente arraigados en los procesos de selección. En el ámbito de la intermediación laboral, se han observado casos en los que la mera mención del diagnóstico de TEA por parte de una persona candidata ha derivado en su descarte inmediato, aun cuando cumplía los requisitos técnicos del puesto. Este tipo de episodios, aunque no generalizables, reflejan la persistencia de barreras actitudinales y estereotipos en fases tempranas de contratación, donde la diferencia se interpreta como riesgo en lugar de como diversidad funcional. Estos hechos evidencian la necesidad de que los departamentos de RR. HH. reciban formación específica en sesgos implícitos y en comunicación inclusiva, de modo que las decisiones de selección se fundamenten exclusivamente en la competencia profesional y no en percepciones o prejuicios. Integrar estas medidas no solo garantiza justicia procedimental, sino que también fortalece la reputación ética y la transparencia organizativa, dos pilares esenciales para el desarrollo de una cultura empresarial inclusiva y sostenible.

Una vez superada la selección, la incorporación marca la diferencia entre inclusión nominal e inclusión efectiva. La evidencia muestra que los apoyos personalizados y específicos al puesto aumentan la productividad y la permanencia sin requerir cambios costosos en la estructura organizativa (Schall et al., 2015; Álvarez et al., 2018). Entre las medidas más efectivas se incluyen la existencia de pautas escritas claras, la definición precisa de entregables, cronogramas visibles, canales de comunicación previsibles y la figura de un referente operativo o mentor que supervise el aterrizaje durante las primeras semanas. Estas herramientas no buscan adaptar el grupo a la persona, sino reducir la fricción para que el profesional con TEA despliegue su potencial de forma rápida y precisa. Además, mejoran la eficiencia global del equipo al clarificar expectativas, responsabilidades y procedimientos (Flower et al., 2019).

En la etapa de desempeño, el enfoque debe centrarse en potenciar las fortalezas en lugar de intentar corregir las diferencias. Asignar tareas alineadas con los intereses y habilidades del trabajador con TEA fomenta la concentración, la constancia y la calidad de los resultados. En cambio, exigirle que invierta su energía en áreas que no le son afines

genera frustración, desmotivación y un mayor riesgo de rotación (Schall et al., 2015). Este enfoque no exige al profesional de cumplir estándares, al contrario, coloca el mérito en el centro de la gestión del rendimiento, lo que implica establecer objetivos medibles, métricas precisas y un sistema de retroalimentación constante, que al principio sea frecuente y, con el tiempo, se vuelva más autónomo. De este modo, la progresión profesional se sostiene sobre resultados objetivos y no sobre percepciones subjetivas acerca de la sociabilidad o la adaptación al grupo (Vidriales et al., 2018).

Una fuente habitual de dificultad en la integración son las condiciones sensoriales y las ambigüedades comunicativas, como el ruido, las interrupciones o la falta de estructura. En estos casos, no es necesario alterar la cultura de la empresa o del equipo, sino introducir micro-ajustes de bajo coste que faciliten el rendimiento. Estos pueden incluir la posibilidad de trabajar en una zona tranquila o concentrarse con auriculares, instrucciones escritas que complementen la comunicación oral, reuniones con agenda y acuerdos explícitos, anticipación mínima ante cambios relevantes de tarea o de proceso, y canales digitales alternativos para comunicar información relevante (Peris, 2024). Estas adaptaciones permiten que la persona con TEA mantenga su rendimiento óptimo sin necesidad de ocultarse tras estrategias de camuflaje social (*masking*), que suelen provocar agotamiento emocional y ansiedad (Hull et al., 2019).

Todo este proceso exige que los profesionales de RR. HH. y los mandos intermedios estén formados para comprender y gestionar la neurodiversidad. Numerosas investigaciones señalan que muchos directivos carecen de herramientas para evaluar talento más allá de las habilidades sociales en entrevistas (Lindsay et al., 2019). Un programa formativo breve, orientado a la práctica, puede ser suficiente para aprender a estructurar tareas, ofrecer retroalimentación clara, anticipar cambios y evitar penalizar estilos comunicativos distintos que no afectan al desempeño. Asimismo, es fundamental establecer políticas internas sobre confidencialidad del diagnóstico, comunicación voluntaria, mecanismos de apoyo y protocolos de actuación ante el acoso o la burla. De nuevo, estas medidas no pretenden modificar las normas sociales del grupo, sino reforzar la profesionalidad y el respeto, garantizando que el entorno sea justo, predecible y basado en el rendimiento.

Nada de lo anterior funciona si RR. HH. y la empresa caen en dos trampas comunes: el tokenismo y la sobreprotección. El primero, que consiste en contratar solo para cumplir cuotas, genera inclusión simbólica, pero sin impacto real. El segundo, en asignar tareas triviales por miedo a exponer al trabajador, impidiendo que muestre su verdadero

potencial. En ambos casos, el resultado es el mismo: el grupo no percibe valor y, por tanto, no integra genuinamente a la persona. La alternativa es una exigencia justa, sustentada en estándares claros, responsabilidades reales y consecuencias proporcionales, tanto positivas como negativas, como con cualquier otro miembro del equipo (Álvarez et al., 2018). El principio no es rebajar las expectativas, sino ofrecer los apoyos necesarios para competir en igualdad de condiciones.

Las investigaciones coinciden en que los ajustes razonables presentan un bajo coste y un alto retorno organizativo, ya que mejoran la calidad del trabajo, reducen la rotación y fortalecen el clima laboral (Specialisterne, s.f.; OIT, 2022). Además, muchos de estos ajustes, como las guías de puesto, checklists visuales, criterios objetivos de evaluación o rutinas de planificación, benefician al conjunto de la plantilla, profesionalizando los procesos internos.

En ese sentido, el papel de los departamentos de RR. HH. no se limita a gestionar diversidad, sino a optimizar talento. Su función atraviesa todo el ciclo laboral, pues antes de la contratación, revisan las descripciones de puesto para eliminar sesgos y libres de requisitos implícitos irrelevantes; durante la selección, prioriza muestras de trabajo o pruebas de desempeño y entrevistas estructuradas; en la incorporación, diseñan planes de 30-60-90 días con objetivos progresivos, responsables de acompañamiento y revisión semanal al principio; durante el desempeño del trabajo, instala rutinas de feedback breve y frecuente, y mecanismos de anticipación al cambio; y en la proyección de carrera, promueven itinerarios técnicos o de proyectos que aprovechen los estilos cognitivos de cada persona. Todo ello se complementa con indicadores simples y verificables, basado en la productividad, calidad, tasa de errores, rotación y ausencias, además de un índice de inclusión percibida que pregunte por claridad, apoyo y justicia en la evaluación, que permitan evaluar la eficacia de las políticas.

2.9. Iniciativas y buenas prácticas en inclusión laboral de personas con TEA

La inclusión no se construye con discursos ni con buenas intenciones, sino con políticas sostenidas, estructuras bien diseñadas y estrategias que transformen la diferencia en valor. El empleo inclusivo para personas con TEA avanza cuando estos tres niveles, normativo, organizativo y social, se coordinan para desarrollar proyectos que permitan a las personas con TEA desplegar su talento y consolidar una trayectoria basada en resultados, dándoles el apoyo que necesitan para participar en el entorno laboral (Vidriales et al. 2018).

En España, algo importante ha sido reservar puestos de trabajo para personas con discapacidad. En ese sentido, las empresas con 50 o más trabajadores deben reservar al menos el 2% de sus puestos para estas personas. Sin embargo, muchas empresas utilizan otras fórmulas para tratar de evitar cumplir del todo con esta norma, como donaciones o subcontrataciones. En ese sentido, los Centros Especiales de Empleo (CEE) siguen siendo importantes para ofrecer empleo. Estos centros deben tener al menos un 70% de trabajadores con discapacidad y buscan darles un trabajo útil y pagado, adaptado a lo que necesitan. Pero asociaciones como Autismo España o la Confederación Española de Autismo señalan que los CEE no deben ser la única opción, ya que pueden limitar las oportunidades de desarrollo y perpetuar la segregación laboral de las personas con TEA, impidiendo su participación plena en el mercado ordinario.

A su vez, el Plan de Acción para el TEA 2024–2027, dotado con más de 39 millones de euros, ha supuesto un paso adelante en la política nacional. Este plan reconoce la vulnerabilidad de las personas con TEA en el empleo y apuesta por reforzar la formación, la sensibilización y la cooperación entre administraciones, empresas y entidades sociales. Sin embargo, el reto sigue siendo pasar de la planificación a la implementación efectiva: traducir los compromisos en programas tangibles que promuevan el empleo estable, la progresión profesional y el reconocimiento del talento neurodiverso dentro de las organizaciones.

En el plano internacional, la Organización Internacional del Trabajo ha insistido durante años en el desarrollo de programas de inclusión. En su modelo, la diversidad no representa solo un derecho, sino también una forma de ser más productivos. Esta idea se ve reflejada en la Estrategia sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que impulsa nuevas formas en la gestión del talento y la creación de entornos laborales que sean accesibles, digitalizados y basados en la igualdad de oportunidades (Comisión Europea, 2021).

Además de los avances normativos, es importante atender a lo que ha funcionado en la práctica. El modelo Specialisterne, que empezó en Dinamarca y se ha extendido a muchos países, ha sido pionero en demostrar que muchas personas con TEA tienen habilidades especiales para tareas que requieren fijarse mucho en los detalles, pensar de forma lógica o programar. Grandes multinacionales como Microsoft, Adecco o el Grupo Meta han imitado esta idea para desarrollar verdaderos programas de inclusión en la gestión del talento. De este modo, tienen procesos de selección, que priorizan las pruebas de trabajo frente a entrevistas tradicionales, y han desarrollado planes de acompañamiento que

facilitan la adaptación progresiva de los empleados (Autismo Europa, 2019). En España, empresas como Indra, Everis, Accenture o Fundación ONCE han seguido esta línea, implementando programas de formación, tutorización y promoción interna orientados a garantizar la continuidad y el desarrollo profesional de las personas con TEA. En ese sentido, se está apostando por un enfoque de co-creación, donde los propios trabajadores con TEA participan en el diseño de políticas y procesos. Esta práctica, inspirada en el movimiento por la neurodiversidad, transforma la inclusión en algo bidireccional: no solo se adapta la empresa, también se enriquece gracias a la voz de quienes antes quedaban al margen (Pellicano & den Houting, 2022).

Más allá de estos programas, las buenas prácticas internacionales ofrecen aprendizajes transferibles que las empresas españolas pueden adoptar para avanzar hacia modelos de inclusión basados en el mérito y la autonomía. Las iniciativas más efectivas son aquellas que parten de una lógica de reciprocidad: las personas con TEA reciben apoyos concretos, como pautas claras, mentoría y herramientas digitales, pero también enseñan a la organización a trabajar mejor, al aportar nuevas formas de atención, precisión y enfoque. Algunos programas internacionales, por ejemplo, han incorporado sesiones de reverse mentoring, donde los empleados con TEA orientan a los directivos y responsables de recursos humanos sobre cómo mejorar los entornos laborales desde su propia experiencia. Este intercambio promueve una cultura más empática, menos paternalista y más eficiente.

El papel de la tecnología se vuelve también decisivo. Herramientas digitales personalizadas, como aplicaciones móviles, software de planificación o asistentes basados en inteligencia artificial, están facilitando que los trabajadores con TEA organicen su jornada, anticipen cambios y gestionen la ansiedad o la sobrecarga sensorial (López & Romero, 2020). Estas propuestas, promueven la autonomía y reducen la necesidad de apoyos humanos constantes, fortaleciendo la productividad individual. Al mismo tiempo, la tecnología contribuye a hacer más transparentes y accesibles los procesos para todos los empleados, lo que repercute positivamente en la eficiencia global de la empresa.

Otro aspecto clave es la flexibilidad estructural, tanto en los horarios como en los espacios de trabajo. Adaptar el entorno físico y temporal, ofrecer zonas tranquilas, minimizar estímulos sensoriales o permitir teletrabajo parcial, no implica debilitar la disciplina laboral, sino optimizar el rendimiento. Estas prácticas reducen la rotación, aumentan la satisfacción y mejoran el compromiso con la empresa. De este modo, la flexibilidad se

consolida como una herramienta de gestión inteligente del talento, no como una medida asistencial.

Estas experiencias confirman que la inclusión no se logra únicamente abriendo oportunidades, sino asegurando trayectorias de crecimiento y reconocimiento profesional. Cuando una empresa diseña procesos que permiten a las personas con TEA mostrar sus competencias, alcanzar metas y recibir retroalimentación objetiva, se activa un círculo virtuoso: el grupo reconoce su utilidad, el trabajador gana visibilidad y confianza, y la organización obtiene innovación, estabilidad y reputación.

Desde un punto de vista económico, la inclusión debe entenderse también en términos de retorno de la inversión (ROI inclusivo). Las investigaciones recientes muestran que las empresas que integran políticas de neurodiversidad aumentan la productividad y mejoran su reputación social (OIT, 2022). El impacto positivo se observa en tres niveles: micro (rendimiento individual y estabilidad del empleado), meso (eficiencia de equipos y reducción de conflictos) y macro (posicionamiento de marca y acceso a incentivos públicos). De este modo, la diversidad no solo es una cuestión de justicia social, sino una variable medible de competitividad empresarial. Incorporar indicadores concretos, como la retención de talento, la satisfacción laboral o la innovación de procesos, permite a los departamentos de RR. HH. justificar con datos que la inclusión genera rentabilidad y sostenibilidad a medio plazo.

Además, este modelo puede trasladarse a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que representan la mayoría del tejido productivo español. A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES pueden aplicar ajustes ágiles y de bajo coste: descripciones de puesto más claras, canales de comunicación previsibles, tutorización interna o uso de herramientas digitales gratuitas de planificación y apoyo. Lo importante no es el tamaño de la empresa, sino la claridad del proceso. En muchos casos, las PYMES tienen una ventaja natural: estructuras planas, trato directo y una cultura basada en la cooperación. Si adoptan un enfoque de “inclusión estratégica”, centrado en las competencias visibles y en la utilidad del desempeño, pueden generar impactos tan profundos como los de las multinacionales.

2.10. Responsabilidad Social Corporativa y empleo inclusivo

En la actualidad, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha dejado de ser una estrategia reputacional para convertirse en un modelo de gestión integral fundamental

para lograr cambios reales en las empresas y la sociedad. Antes, se entendía la RSC como acciones voluntarias para mejorar la imagen o ayudar a la comunidad. Ahora, se apuesta por generar valor compartido a través de políticas que transformen la forma de producir, contratar y relacionarse con el entorno (Observatorio RSC, 2024). Desde esta perspectiva, las empresas, además de producir bienes y servicios, también configuran el empleo, influyen en la economía local, usan recursos y dan forma a la cultura de su entorno (Faster Capital, 2024). Por tanto, su papel como agentes sociales es insustituible. Dentro de esta responsabilidad, promover la inclusión de colectivos en riesgo de exclusión, como las personas con TEA, constituye tanto un deber ético como una oportunidad estratégica. En ese sentido, la RSC no significa ayudar a un grupo vulnerable, sino diseñar estructuras donde todas las capacidades humanas puedan generar resultados tangibles.

En cuanto al TEA, la RSC puede actuar en varios aspectos. Según Faster Capital (2024), la RSC tiene que ver con la participación en la comunidad, la diversidad de la plantilla, la reputación de la empresa, la tecnología innovadora para apoyos específicos y el cumplimiento de normas éticas y legales sobre igualdad. Esta idea general muestra que la RSC no debe ser solo campañas de concienciación, sino modelos de contratación, apoyo y desarrollo profesional que duren a largo plazo. Además, diversos estudios como los de Jacob et al. (2015) y Järbrink y Knapp (2001) prueban que contratar a personas con TEA no solo mejora su vida y autonomía, sino que también trae beneficios económicos al reducir la necesidad de ayudas públicas y convertirlas en personas que aportan al desarrollo tanto de los grupos de trabajo como de la empresa. De hecho, Cuesta et al. (2018) cuantifican que contratar de forma indefinida a personas con discapacidad menores de 45 años puede ahorrar dinero a la Administración, además de aumentar su poder adquisitivo y capacidad para gastar. Este argumento conecta con la lógica del retorno de la inclusión (ROI inclusivo), que señala que la inversión inicial en accesibilidad, formación o acompañamiento se compensa con la retención de talento, la estabilidad laboral y la mejora del clima organizativo. La diversidad, así entendida, no es un coste, sino un activo.

Las empresas que integran la inclusión dentro de su estrategia de RSC adoptan un modelo que algunos autores denominan RSC 4.0 (Harvard Business Review, 2020), basado en tres principios: inclusión, innovación y medición. En este marco, RR.HH. se convierte en uno de los principales agentes de sostenibilidad interna, diseñando distintas formas de seleccionar personal, evitando prejuicios y permitiendo mostrar habilidades reales, planes

de bienvenida, con compañeros que actúen como guías, adaptación de los puestos de trabajo, ajustando las tareas a las habilidades, asegurar un ambiente de entendimiento y respeto, e incluso incluir datos sobre diversidad en los informes de sostenibilidad, asegurando que haya transparencia y un compromiso real.

La evidencia empírica muestra que estas políticas producen resultados concretos. La experiencia de Specialisterne en tecnología o las iniciativas de Indra y Everis en España han demostrado que integrar la neurodiversidad mejora la eficiencia de los equipos, aumenta la innovación y reduce los costes derivados de la rotación o la ineficiencia. Estos casos de éxito confirman que la inclusión no es una carga, sino una palanca de competitividad. De hecho, las empresas que aplican modelos de RSC inclusiva no solo mejoran su reputación y su capacidad de atraer talento diverso, sino que también fortalecen su resiliencia ante los cambios del mercado (Harvard Business Review, 2020).

Más allá de la eficiencia operativa, la evolución de la RSC hacia modelos de neuroinclusión está impulsando un cambio de paradigma en la cultura interna: la transición hacia la sostenibilidad humana. Este concepto propone que una organización es sostenible no solo cuando respeta el medio ambiente o es rentable, sino cuando es capaz de proteger y desarrollar el capital psicológico de todos sus miembros. En este sentido, la inclusión de perfiles TEA actúa como un catalizador para generar entornos de seguridad psicológica (Edmondson, 1999). Al adaptar los canales de comunicación y clarificar las expectativas laborales para una persona neurodivergente, la empresa, casi sin pretenderlo, optimiza la gestión de toda su plantilla.

Esta 'externalidad positiva' de la RSC inclusiva demuestra que lo que es necesario para una persona con TEA resulta beneficioso para el conjunto de los trabajadores. Por tanto, la RSC aplicada a la neurodiversidad no solo cumple con una función de justicia social o de ahorro para la Administración, sino que funciona como un laboratorio de innovación en gestión de personas. Al final, una empresa que aprende a gestionar la literalidad o las necesidades sensoriales de un empleado con TEA se convierte en una organización mucho más resiliente, empática y preparada para gestionar la complejidad del talento en el siglo XXI.

2.11. Impacto de la digitalización y el teletrabajo en la inclusión laboral de personas con TEA

La digitalización ha revolucionado las relaciones laborales. Esta transformación estructural afecta la organización de equipos, la comunicación, la evaluación y el reconocimiento profesional. En ese sentido, las personas con TEA tienen una oportunidad única para desarrollar su talento, siempre que las empresas implementen la tecnología de forma inclusiva.

El trabajo a distancia ha probado ser un medio de inclusión para personas dentro del espectro autista. La pandemia impulsó a muchas empresas a adoptar esta modalidad. No obstante, para individuos con TEA, esta modalidad laboral se tradujo en una valiosa oportunidad. El trabajo en casa reduce las distracciones auditivas, ayuda en la consolidación de rutinas estructuradas y empodera a las personas para gestionar su entorno, contribuyendo así a la disminución de la ansiedad. En un espacio familiar, la persona con TEA puede concentrarse y rendir al máximo sin el estrés social del entorno presencial. Sobre este aspecto, numerosas investigaciones (Huws, 2020) confirman que el teletrabajo estructurado mejora la productividad, la satisfacción y la permanencia en el puesto de personas con TEA.

Pero esta modalidad también tiene desventajas. El aislamiento social, la falta de interacción y la desconexión con la cultura de la empresa pueden causar sensación de exclusión. Debido a esto, el teletrabajo debe ser un modelo híbrido de gestión inclusiva, donde la autonomía se equilibra con la pertenencia. Las reuniones virtuales, los mentores digitales, los canales de comunicación escritos y las herramientas colaborativas como Teams ayudan a integrar al trabajador con TEA, asegurando su visibilidad y su acceso a la información. Este modelo combina flexibilidad y conexión, evitando que la distancia física se convierta en distancia social.

Más allá del teletrabajo, la digitalización ofrece un gran potencial para crear entornos laborales accesibles. Las herramientas de gestión de proyectos, los calendarios visuales, los asistentes virtuales y los sistemas de recordatorios permiten estructurar el trabajo de manera clara y predecible. Las plataformas de comunicación escrita, como chats internos o foros, disminuyen la presión de la interacción espontánea y permiten a las personas con TEA expresarse con precisión. A su vez, la Inteligencia Artificial y las tecnologías

adaptativas pueden personalizar la experiencia laboral: ajustar los estímulos, anticipar cambios en la agenda o dar retroalimentación inmediata, fomentando la autonomía.

Estos avances no deben interpretarse como apoyos compensatorios, sino como tecnologías de empoderamiento, que convierten las diferencias cognitivas en ventaja organizativa. Al permitir que las herramientas digitales muestren los resultados, en base al volumen de trabajo, calidad, precisión y cumplimiento de objetivos, los sistemas de evaluación se vuelven más objetivos y menos dependientes de las habilidades sociales. Este cambio es esencial para el modelo de inclusión por mérito que defendemos: el desempeño se mide por lo que se produce, no por la forma de comunicarse. Así, la digitalización se convierte en una aliada directa de la equidad.

Las empresas más innovadoras ya están explorando esta relación entre tecnología e inclusión. Como hemos señalado previamente, modelos como Specialisterne o las iniciativas de Indra o Everis demuestran que integrar perfiles neurodiversos en entornos digitales mejora el trabajo, la resolución de problemas y aporta nuevas ideas. Estas experiencias confirman que la tecnología es una herramienta para crear culturas donde la diversidad cognitiva se convierte en innovación y ventaja competitiva.

Al mismo tiempo, la digitalización está creando nuevos puestos de trabajo que se adaptan bien a las habilidades de muchas personas con TEA: análisis de datos, programación, diseño digital, control de calidad, auditorías o ciberseguridad. Estos sectores requieren precisión, lógica, atención y capacidad para detectar errores, áreas donde muchos trabajadores dentro del espectro destacan. Para las empresas, invertir en formación tecnológica y accesibilidad digital es una estrategia para el futuro: aprovechar un talento especializado que suele pasar desapercibido en los procesos tradicionales de selección (Bloom et al., 2015).

Por estos motivos, podemos señalar que los entornos digitales bien diseñados mejoran la productividad, el ambiente laboral, reducen la rotación y aumentan la satisfacción. El impacto positivo es bidireccional: las personas con TEA acceden a un trabajo estable y las empresas obtienen eficiencia, innovación y reputación. En este sentido, la digitalización representa un auténtico nivelador de oportunidades, capaz de eliminar muchas de las barreras invisibles que históricamente han limitado la participación laboral de las personas neurodivergentes.

De este modo, la digitalización y el teletrabajo, aplicados con inclusión, permiten que la integración se centre en el desarrollo. Las personas con TEA dejan de ser vistas como personas que necesitan ajustes y se convierten en profesionales que aportan valor medible al grupo. En ese punto, la tecnología cumple su función más transformadora: no sustituir las diferencias, sino darles un contexto donde puedan brillar y contribuir al éxito colectivo.

3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

3.1. Fundamentación de la propuesta

La propuesta de intervención que se presenta aquí aplica el marco teórico ya desarrollado. El objetivo es transformar los principios de neurodiversidad, psicología de grupos y gestión del talento en un plan de Recursos Humanos para promover la inclusión laboral de personas con TEA Grado I.

El modelo se sustenta en tres pilares interdependientes. En primer lugar, en la evidencia científica sobre las capacidades, estilos cognitivos y patrones de interacción de las personas con TEA, resaltando que su éxito depende más del contexto organizativo que de su competencia individual. En segundo lugar, en la neurogestión del talento, que busca identificar y potenciar las fortalezas cognitivas y conductuales de cada persona. Finalmente, en los modelos de cultura organizacional inclusiva, que sostienen que el reconocimiento surge cuando la contribución individual se considera valiosa para el conjunto.

La propuesta adopta una estructura en tres fases secuenciales, diseñadas para acompañar el ciclo completo de gestión del talento dentro de una empresa: diagnóstico, actuación y evaluación. Cada fase está conectada a la anterior, de modo que el proceso no se limite a la incorporación puntual, sino buscando integrar la inclusión en la estrategia de Recursos Humanos a largo plazo.

En la Fase 1, dedicada al diagnóstico organizativo, se plantea analizar las estructuras, los procesos y las dinámicas informales de la empresa para identificar barreras, sesgos y oportunidades de mejora. Este análisis combina la revisión documental (políticas de RRHH, descripciones de puesto, evaluaciones de desempeño), la observación de las prácticas cotidianas (reuniones, canales de comunicación, rutinas) y la percepción de los equipos mediante entrevistas o cuestionarios breves. El diagnóstico permitirá establecer

un mapa de inclusión, donde se visualicen las zonas de fricción, las fortalezas existentes y las oportunidades para introducir ajustes razonables de bajo coste.

La Fase 2 corresponde a la selección, incorporación y desarrollo profesional. Aquí se proponen acciones concretas que faciliten la visibilidad del talento y el éxito medible de las personas con TEA en el entorno laboral. Entre ellas se incluyen procesos de selección basados en pruebas de trabajo o simulaciones funcionales, que sustituyen la entrevista tradicional por ejercicios donde se observe el desempeño real; planes de acogida estructurados en hitos de 30, 60 y 90 días, con acompañamiento inicial y objetivos progresivos; sistemas de apoyo natural mediante figuras de mentoría o compañeros de referencia; y un marco de desarrollo profesional centrado en los puntos fuertes, la claridad de tareas y el feedback específico y frecuente. Estas medidas no buscan sobreproteger, sino ofrecer estructura, coherencia y previsibilidad, condiciones que facilitan que la persona con TEA despliegue su potencial y que el grupo perciba su valor.

Finalmente, la Fase 3 se dedica a la evaluación e indicadores de inclusión real, un aspecto fundamental para que la propuesta sea medible y sostenible. La inclusión no puede evaluarse solo por el número de contrataciones, sino por la calidad de la participación, la permanencia y la percepción de reconocimiento. Por ello, se plantean indicadores objetivos (rotación, absentismo, cumplimiento de objetivos, productividad, promoción interna) y subjetivos (sensación de pertenencia, percepción de justicia, reconocimiento del mérito, clima de apoyo). Estos indicadores se recogerán de forma periódica mediante herramientas simples, como encuestas breves, entrevistas de revisión e informes de desempeño, y se integrarán en los cuadros de mando de RRHH como parte del seguimiento estratégico.

El plan se acompaña de un conjunto de herramientas prácticas que buscan facilitar su aplicación directa en las organizaciones: listas de control (checklists) para procesos de selección y adaptación del puesto, guiones de entrevista accesibles, plantillas de planificación 30-60-90 días, ejemplos de ajustes razonables, un modelo de cuadro de indicadores para medir la inclusión real y un modelo de evaluación y mejora del proceso. Todas estas herramientas se explican brevemente en el cuerpo del texto y se desarrollan con mayor detalle en los anexos del trabajo, de manera que los responsables de Recursos Humanos dispongan de materiales aplicables y replicables.

3.2. Estructura del plan estratégico.

3.2.1. Fase 1: Diagnóstico organizativo

Toda estrategia de inclusión parte necesariamente de una comprensión profunda de la organización. No basta con una revisión superficial de las políticas de diversidad, es preciso entender la comunicación interna, la definición de normas, la valoración del talento y qué implica formar parte de esa cultura corporativa. Por tanto, el diagnóstico se constituye como la base esencial de la planificación estratégica de Recursos Humanos, garantizando que la inclusión se sustente en datos reales y no solo en buenas intenciones.

Este análisis persigue el objetivo de detectar las barreras estructurales, relacionales o de percepción que dificultan la participación equitativa de personas con TEA de Grado I. A su vez, este proceso permite identificar los aspectos positivos y las áreas susceptibles de mejora. Lo ideal es entenderlo como un ejercicio colaborativo: la empresa no solo evalúa su nivel de inclusión, sino que se examina críticamente. Se sugiere que Recursos Humanos coordine este proceso con un grupo de apoyo reducido, integrado por perfiles diversos, como un técnico de RRHH, un mando intermedio, un miembro de la dirección y, preferiblemente, un empleado neurodivergente que aporte su perspectiva personal. Aunque los plazos varían según la organización, un diagnóstico exhaustivo suele requerir entre cuatro y seis semanas.

Inicialmente, es clave planificar. El equipo debe definir el alcance del diagnóstico, las áreas a examinar, los objetivos, los datos necesarios y los recursos disponibles. A partir de esto, se elabora un plan de acción concreto que establece las fases (revisión de documentos, observación, entrevistas y resultados), las responsabilidades y el cronograma. Este documento servirá como guía interna para mantener la coherencia del proceso.

Definido el plan, el siguiente paso es comunicar a toda la plantilla el sentido del diagnóstico. Es fundamental aclarar que no estamos ante una auditoría fiscalizadora en busca de culpables, sino frente a una herramienta para detectar mejoras que repercutan en el bienestar y la productividad común. Una comunicación clara sobre los objetivos, los plazos y la garantía de confidencialidad es la clave para generar confianza y lograr que la participación sea verdaderamente voluntaria y honesta.

La primera fase del diagnóstico se centra en la estructura. Aquí se examinan las políticas, los procedimientos y los documentos para saber si la estructura de la empresa impulsa la

inclusión o si reproduce, sin querer, modelos que dejan fuera a las personas neurodivergentes. Esto significa, por ejemplo, revisar las descripciones de los empleos para confirmar que el lenguaje sea sencillo y se ajuste a las necesidades reales, quitando frases como “buenas habilidades sociales” o “gran capacidad de adaptación” si no son necesarias. Igualmente, se necesita revisar los procesos de selección y ascenso, asegurando que se valore el trabajo real y no elementos subjetivos como la simpatía o el contacto visual.

Para este análisis de documentos, el equipo puede usar una plantilla que anote si los textos son sencillos, accesibles y objetivos, dando una valoración (alta, media o baja) y agregando comentarios. Con frecuencia, esto muestra fallos que antes no se veían, como la falta de mención a la neurodiversidad en los planes de equidad o la poca claridad en los criterios de ascenso, lo que suele afectar a quienes no encajan en los modelos sociales comunes.

La segunda fase se enfoca en las relaciones: la dinámica cotidiana. Se pasa del plano formal a la realidad práctica, es decir, cómo fluye la información, cómo se gestionan los conflictos, cómo se ejerce el liderazgo y quién toma las decisiones. Lo ideal es combinar la observación directa de reuniones con conversaciones informales con el personal.

Durante la observación, se debe prestar atención a la estructura de las reuniones, el respeto del turno de palabra y la participación equitativa. Igualmente, es clave analizar la forma en que se dan las instrucciones: ¿se proporcionan por escrito y con plazos definidos, o se dejan a la interpretación? Estas observaciones revelan barreras invisibles, como la falta de claridad en la comunicación, que pueden estar obstaculizando el rendimiento y la integración de personas con TEA.

Esto se complementa con entrevistas semiestructuradas a diferentes perfiles, como empleados, supervisores o el propio departamento de RRHH, para contrastar la perspectiva externa con la voz de los implicados. Estas conversaciones breves, de 15 o 20 minutos, buscan comprender cómo se percibe la comunicación, la equidad en los ascensos, la calidad del trabajo en equipo y el sentido de pertenencia. Las preguntas deben ser abiertas, garantizando el anonimato para fomentar la sinceridad, como, por ejemplo, ¿Qué define a un equipo inclusivo aquí? o ¿Qué cambiaría para que todos se sientan integrados? Aunque se trata de información cualitativa, resulta valiosa para comprender la cultura de la empresa.

El tercer aspecto se centra en la percepción: comprender cómo experimenta el empleado la justicia, la inclusión y el reconocimiento. Se puede aplicar un cuestionario breve y anónimo sobre el clima inclusivo, que aborde temas como la equidad, la claridad en la comunicación, la libertad para proponer ideas y el trato recibido por parte de los supervisores. No se busca una estadística compleja, sino una identificación de tendencias, conocer qué genera confianza y qué genera exclusión. En empresas grandes, la digitalización de este proceso facilita considerablemente el análisis.

Una vez recopilados los datos de los tres niveles, se procede a la fase de síntesis. Se cruzan los resultados para elaborar un informe de diagnóstico que identifique fortalezas, barreras y áreas de mejora. No se trata de acumular datos sin propósito, sino de descubrir patrones que expliquen por qué se incluye o se excluye. Por ejemplo, si las reuniones son caóticas y hay deficiencias en la comunicación, es probable que exista un problema relacional.

Para organizar esta información, una matriz analítica resulta útil: se clasifican las evidencias en cultura organizacional, gestión del talento, ambiente laboral y clima interno. Cada una se valora según su grado de desarrollo (inicial, medio o avanzado), lo que facilita visualizar las áreas con mayores dificultades y aquellas que ya evidencian buenas prácticas. La interpretación de los resultados debe ser colectiva, reuniendo al equipo de RRHH y a representantes de las áreas evaluadas para consensuar las prioridades y validar las conclusiones. Esta etapa debe abordarse desde una perspectiva interpretativa, no punitiva: el propósito no es señalar errores, sino comprender las dinámicas que condicionan la participación. Incluso las prácticas problemáticas deben entenderse como oportunidades de aprendizaje y mejora.

El valor principal de esta fase reside no solo en los datos obtenidos, sino en el proceso de reflexión interna que genera. Analizar cómo nos comunicamos o a quién premiamos obliga a la organización a cuestionarse sus propios mitos sobre qué es un “buen empleado”. Muchas empresas descubren que lo que más valoran no siempre es lo más productivo, y que ciertas costumbres informales, aunque bienintencionadas, pueden ser excluyentes.

El siguiente paso es plasmar los hallazgos en un informe final con recomendaciones estratégicas, que sirva de base para las siguientes fases del plan, especialmente las relacionadas con la selección e incorporación de personal. El informe tiene que ser conciso, visual y orientado a la acción. En primer lugar, debe incluir un resumen ejecutivo

que sintetice los principales hallazgos para la dirección; posteriormente, debe presentar las fortalezas, barreras y áreas de mejora, diferenciando entre acciones inmediatas (por ejemplo, ofrecer instrucciones por escrito o formar a mandos en liderazgo inclusivo) y medidas estructurales (como revisar las políticas de ascenso).

Una vez finalizado el informe, debe presentarse a la organización de forma participativa. Lo ideal es realizar una sesión donde se expliquen los resultados desde una perspectiva constructiva, destacando avances y oportunidades de mejora. Este espacio también puede aprovecharse para recoger nuevas aportaciones y definir conjuntamente las prioridades del plan de acción.

El diagnóstico no es una evaluación puntual, sino un proceso de mejora constante. Conviene repetirlo cada dos años con la misma metodología para medir la evolución y los resultados alcanzados. En empresas de gran tamaño, puede iniciarse con un departamento piloto y, una vez validado el modelo, extenderlo al resto de la organización. Para asegurar su continuidad, se sugiere formar un comité de seguimiento con miembros de recursos humanos, mandos medios y empleados. Este comité se reunirá semestralmente para evaluar el avance y proponer modificaciones.

Una vez completada esta fase, la empresa comprenderá su cultura en términos de estructura (calidad de sus normas), relaciones (interacciones laborales) y percepción (opiniones y creencias de sus integrantes). Con base en esto, se podrán diseñar estrategias de intervención a medida, realistas y sostenibles. El verdadero valor del diagnóstico está en la reflexión que impulsa: una organización que se examina con sinceridad y reconoce sus problemas da el primer paso para mejorar. Desde ese punto, la inclusión se vuelve un proceso colectivo, donde cada persona ayuda a construir una empresa más justa, eficiente y humana.

3.2.2. Fase 2: Selección, incorporación y desarrollo profesional

Tras el diagnóstico organizativo, la empresa cuenta con una visión clara de sus fortalezas y debilidades en materia de inclusión. A partir de ese conocimiento, comienza la segunda fase: el diseño y aplicación de estrategias concretas que permitan atraer, incorporar y desarrollar el talento neurodiverso dentro de los equipos, con especial atención a las personas con TEA de Grado I. Esta fase es, en realidad, el núcleo del plan estratégico, porque transforma la reflexión en acción y convierte los valores inclusivos en prácticas operativas que pueden medirse y sostenerse en el tiempo.

El punto de partida es comprender que la inclusión no consiste en modificar al grupo para que acepte la diferencia, sino en generar contextos donde el talento de la persona con TEA se exprese con naturalidad y sea reconocido por el resto. En este sentido, la fase 2 busca crear un circuito completo de gestión del talento inclusivo que abarque desde la captación hasta el desarrollo profesional, asegurando que el mérito y la utilidad sean el vehículo del reconocimiento social dentro del grupo de trabajo.

En el proceso de selección, la empresa debe pasar de una evaluación centrada en la socialización a una centrada en la evidencia. La mayoría de los procesos tradicionales premian comportamientos que tienen poco que ver con el desempeño, como la fluidez conversacional, el contacto visual o la improvisación en la entrevista. Estas variables excluyen, sin intención, a perfiles con modos de comunicación diferentes. Para evitarlo, las empresas pueden rediseñar sus procesos de selección mediante simulaciones de trabajo o ejercicios de muestra ("work sample") que reproduzcan las tareas reales del puesto. Por ejemplo, un aspirante a un puesto técnico puede resolver un caso práctico o un problema real de la empresa, y el evaluador valorará la calidad, la lógica y la precisión de la respuesta, más que la forma en que se comunica. Esta medida reduce el sesgo subjetivo y revela fortalezas cognitivas propias del perfil TEA, como la concentración, el razonamiento sistemático o la constancia.

Antes de comenzar, el entrevistador debe detallar el formato, la duración y los temas de la entrevista. Preguntas del estilo "¿Cómo gestionas múltiples tareas?" o "Describe una situación donde seguiste un procedimiento con precisión" ayudan a evaluar competencias importantes sin depender de la interpretación social. Los criterios de evaluación deben definirse con anticipación para asegurar una evaluación justa de todos los aspirantes.

Además, las ofertas laborales deben revisarse para evitar ambigüedades o requisitos innecesarios. Frases como "excelentes habilidades de comunicación" o "gran liderazgo" pueden cambiarse por descripciones claras del puesto, como capacidad para seguir procedimientos de manera exacta o experiencia en la organización de tareas repetitivas con atención al detalle. También es recomendable incluir en las ofertas un mensaje explícito sobre el compromiso de la empresa con la diversidad y la opción de solicitar adaptaciones razonables durante el proceso de selección. Este simple gesto transmite apertura y reduce la autocensura de candidatos que, por temor al rechazo, podrían no presentarse.

Una vez seleccionada la persona, comienza el momento más decisivo del proceso: la incorporación. La experiencia inicial dentro de la empresa es crucial para definir la permanencia, el bienestar y la percepción de pertenencia del nuevo empleado. En este punto, la práctica más eficaz es el diseño de un plan de acogida estructurado, organizado en etapas de 30, 60 y 90 días. Durante el primer mes, el objetivo es familiarizar a la persona con el entorno físico y social, presentarle los canales de comunicación, las rutinas del puesto y las expectativas básicas. En la segunda etapa, el énfasis debe ponerse en la consolidación de tareas y en la práctica supervisada, con retroalimentación frecuente y pautas concretas. Finalmente, es importante promover la independencia del individuo para que gestione sus tareas y decida sobre su trabajo.

Para apoyar esta transición, se recomienda asignar un mentor que le sirva de guía durante las primeras semanas. Esta figura, idealmente un compañero con buena disposición no debe asumir un papel de tutor o supervisor, sino de mediador entre el nuevo empleado y las dinámicas informales del grupo. Su tarea consiste en ofrecer orientación práctica sobre los procedimientos, los canales de comunicación o las costumbres no escritas de la empresa. Un mentor eficaz ayuda a reducir la incertidumbre y facilita la interpretación del entorno, pero debe hacerlo sin infantilizar ni generar dependencia.

La comunicación, en este proceso, es una herramienta esencial. Las empresas deben procurar que las instrucciones sean claras, directas y complementadas con materiales escritos o visuales. Los cambios de tarea o de horario deben comunicarse con antelación suficiente, ya que la previsibilidad reduce la ansiedad y mejora el rendimiento. Estas medidas, aunque diseñadas pensando en personas con TEA, suelen beneficiar a toda la plantilla, porque fomentan la organización y la transparencia.

Otro elemento importante es la gestión sensorial del entorno laboral. No se trata de crear espacios especiales, sino de eliminar distractores que interfieren en la concentración. Pequeños ajustes, como permitir el uso de auriculares en zonas ruidosas, evitar luces demasiado intensas o reservar un espacio tranquilo para tareas de alta concentración, pueden tener un impacto significativo en el bienestar y la productividad. Los estudios de Peris (2024) y Schall et al. (2015) muestran que la reducción de la sobrecarga sensorial disminuye la necesidad de enmascaramiento (“masking”) y favorece una interacción más natural y menos forzada dentro del grupo.

La fase de incorporación debe entenderse como una transición hacia la autonomía. Para ello, es fundamental establecer revisiones periódicas del desempeño, con objetivos claros y criterios observables. El feedback debe ser concreto, inmediato y centrado en la tarea, evitando ambigüedades o juicios de valor. Comentarios como “la revisión de datos fue precisa y sin errores” son mucho más útiles que fórmulas genéricas como “buen trabajo” o “debes implicarte más”. Este tipo de retroalimentación genera confianza, reduce la confusión y permite que la persona entienda qué comportamientos son valorados dentro del equipo.

Una práctica innovadora que puede implementarse en esta etapa es el uso de checklists visuales de desempeño. Estas listas, elaboradas conjuntamente entre el mando y el trabajador, detallan los pasos de cada tarea, los estándares de calidad y los tiempos esperados. Además de facilitar la organización, permiten verificar los avances y corregir desviaciones sin necesidad de largas reuniones. Este modelo, inspirado en el enfoque de “apoyo natural en el puesto”, profesionaliza el trabajo y evita que la persona con TEA dependa continuamente de la supervisión externa.

El objetivo último de esta fase no es solo que la persona se incorpore, sino que construya un espacio propio dentro del grupo, basado en su rendimiento y su contribución real. De este modo, la inclusión no debe gestionarse como una concesión social, sino como una estrategia de optimización del talento. Una empresa que adapta sus procesos para identificar y aprovechar las fortalezas cognitivas de sus empleados no solo cumple con un principio ético, sino que gana en innovación, precisión y productividad.

Por tanto, el éxito de esta fase dependerá de la capacidad de la empresa para construir un sistema de gestión del talento flexible, que equilibre claridad y autonomía. No se trata de proteger a la persona con TEA, sino de diseñar entornos donde sus capacidades sean visibles y útiles para el grupo. Cuando eso ocurre, el equipo cambia su percepción: ya no se trata de “incluir al diferente”, sino de trabajar con alguien que mejora el rendimiento colectivo.

3.2.3. Fase 3: Evaluación del desempeño e indicadores de inclusión real

Una organización no puede afirmar que ha logrado la inclusión hasta que puede medirla, revisarla y mejorarla de manera constante. Por eso, la tercera fase del plan se enfoca en la evaluación, cuando las políticas, los apoyos y las prácticas se transforman en datos, aprendizajes y decisiones para mejorar. Evaluar la inclusión no solo significa contabilizar

contrataciones o revisar la permanencia del personal, implica analizar hasta qué punto las personas con TEA están participando, progresando y siendo reconocidas dentro de la empresa.

En esta etapa, el objetivo principal es hacer de la inclusión un proceso que se pueda comprobar, capaz de mostrar su impacto en el rendimiento y en la unión del grupo. Esto necesita que Recursos Humanos combine datos cuantitativos (datos medibles sobre productividad, permanencia o ascensos) con datos cualitativos (cómo se percibe la justicia, el apoyo, la pertenencia o la visibilidad). Así, se obtiene una visión completa de la experiencia laboral de las personas con TEA y del grado de madurez inclusiva de la organización.

El primer paso es definir un marco de evaluación estructurado, que determine qué se va a medir, con qué frecuencia y con qué herramientas. En lugar de realizar auditorías esporádicas, la empresa debe integrar esta evaluación en su ciclo habitual de gestión de personas. Idealmente, se recomienda realizar revisiones semestrales, vinculadas a los procesos de desempeño y clima laboral. De este modo, la inclusión se convierte en una variable más de la salud organizativa, al mismo nivel que la productividad o la satisfacción de los clientes.

En el plano cuantitativo, los indicadores básicos deben incluir cuatro dimensiones fundamentales:

1. Acceso: número de personas con TEA contratadas o en prácticas, en proporción al total de la plantilla.
2. Permanencia: tasa de retención tras 6 y 12 meses, comparada con la media general.
3. Desempeño: nivel de cumplimiento de objetivos individuales y calidad del trabajo.
4. Progresión: promociones, participación en proyectos o formación avanzada.

Estos datos son clave para comprobar si las personas con TEA acceden, se mantienen y promocionan en la empresa en igualdad de condiciones. Sin embargo, los números no bastan, es fundamental entender también cómo se sienten y de qué manera son percibidas.

Aquí entran los indicadores cualitativos, que exploran la vivencia subjetiva de inclusión. El más importante es si se sienten parte del grupo, si creen que se les escucha y se valoran sus ideas. Este aspecto se puede medir con entrevistas o encuestas anónimas adaptadas,

que incluyan preguntas como “¿Siento que se valoran mis ideas?”, “¿Puedo pedir ayuda cuando lo necesito?” o “¿Tengo opciones para mejorar?” Estos métodos deben ser confidenciales y voluntarios para lograr respuestas honestas.

Además, es útil medir la percepción del entorno laboral en los compañeros y responsables directos. No se trata de evaluar la “tolerancia” hacia las personas con TEA, sino de analizar cómo el equipo percibe su integración, si reconoce su valor y si los procesos de trabajo han mejorado gracias a la diversidad cognitiva. Esta mirada bidireccional, de la persona hacia el grupo y del grupo hacia la persona, es esencial para detectar los verdaderos factores de inclusión o exclusión.

La tecnología puede ser una gran aliada en este proceso. Aplicaciones de evaluación continua, encuestas digitales o tableros de seguimiento permiten registrar los avances de manera sistemática y generar informes visuales que muestren el impacto real de las políticas inclusivas. Por ejemplo, un panel de control interno (dashboard) podría mostrar trimestralmente la evolución de los indicadores clave: retención, productividad, satisfacción y participación. Cuando estos datos se integran en los informes de sostenibilidad o responsabilidad social, la inclusión deja de ser un discurso y se convierte en evidencia.

Sin embargo, evaluar la inclusión no solo sirve para medir; también es una herramienta de aprendizaje organizativo. Cada revisión debe culminar en un informe de retroalimentación, que proponga mejoras y ajustes. Si los datos muestran, por ejemplo, que la tasa de rotación de personas con TEA aumenta a partir del sexto mes, el equipo de RRHH puede revisar los mecanismos de acompañamiento, la carga de trabajo o la comunicación con los mandos intermedios. Si se detecta que las personas no acceden a promociones o formaciones, se pueden diseñar programas específicos de mentoría o rutas paralelas de desarrollo técnico.

La innovación de esta fase reside en su enfoque bidireccional y funcional. En lugar de limitarse a medir la inclusión desde la perspectiva de la persona con TEA, este modelo propone analizar también cómo la inclusión mejora al grupo y a la organización. De hecho, se sugiere evaluar la productividad global del equipo, el clima laboral y la satisfacción de los compañeros. Estudios recientes (Schall et al., 2015; Flower et al., 2019) demuestran que los equipos donde se aplican ajustes claros y estructuras previsibles, necesarias para apoyar a trabajadores con TEA, suelen aumentar su

eficiencia, disminuir los errores y mejorar su coordinación. De este modo, la inclusión se convierte en una palanca de rendimiento, no en un coste adicional.

Otra dimensión clave es la evaluación del liderazgo inclusivo. La empresa debe analizar en qué medida los mandos intermedios aplican prácticas que favorecen la participación de todos. Para ello, pueden incorporarse indicadores como “claridad en las instrucciones”, “frecuencia de feedback”, “anticipación de cambios” o “capacidad para resolver conflictos de comunicación”. Los resultados deben retroalimentar los programas de formación de líderes, de modo que la inclusión se mantenga no como una iniciativa aislada, sino como una competencia de gestión integrada en el liderazgo cotidiano.

Además, es recomendable introducir un índice de inclusión percibida, que combine diferentes variables en una puntuación global: sentimiento de pertenencia, apoyo recibido, equidad en la evaluación, oportunidades de desarrollo y visibilidad de la contribución. Este índice, medido periódicamente, permitirá seguir la evolución del clima inclusivo de la empresa y comparar los resultados entre departamentos o periodos.

Para que la evaluación sea completa, debe cerrarse el ciclo con la revisión de impacto organizativo, que mida el retorno de la inclusión en términos de productividad, innovación y reputación. RRHH puede vincular los datos de desempeño con indicadores de negocio, como la reducción del absentismo, la mejora de la calidad o la retención del talento, para demostrar que la diversidad no solo es ética, sino rentable. Este tipo de análisis es especialmente útil para comunicar resultados a la dirección o a los inversores, reforzando la legitimidad del modelo y favoreciendo su continuidad.

Por último, la fase de evaluación debe incorporar un principio de mejora continua. La inclusión no es un estado alcanzado, sino un proceso vivo que requiere ajustes y aprendizajes constantes. Cada ciclo de evaluación debe alimentar un nuevo plan de acción, adaptado a los resultados obtenidos y a las transformaciones de la organización. En este sentido, la inclusión se concibe como un sistema autorregulado, en el que los datos, la experiencia y la práctica se retroalimentan para generar entornos laborales cada vez más justos, productivos y humanos.

Así, esta fase no solo cierra el plan estratégico, sino que lo consolida como un modelo operativo sostenible. Al medir con precisión, retroalimentar con evidencia y actuar con propósito, la empresa transforma la inclusión en un proceso medible, rentable y éticamente sólido. Y, sobre todo, convierte a la neurodiversidad en una fuente tangible de

valor añadido, capaz de transformar no solo la gestión de Recursos Humanos, sino la cultura organizativa en su conjunto.

3.3. Herramientas prácticas para los departamentos de Recursos Humanos

La validez de una estrategia inclusiva radica en arraigarla a la práctica cotidiana. Por ello, esta última parte del plan estratégico convierte las fases de diagnóstico, desarrollo y evaluación en herramientas prácticas para Recursos Humanos. El propósito es que cada departamento pueda adoptar un modelo de inclusión real y duradero, incluso con recursos limitados, a través de instrumentos sencillos, verificables y de aplicación gradual.

El diseño de estas herramientas parte de una idea central: no basta con sensibilizar, hay que profesionalizar la inclusión. Para una gestión de RRHH que aspire a la precisión y objetividad, se requieren herramientas de diagnóstico, planificación, acompañamiento y medición. Estas herramientas deben trascender la mera subjetividad o la buena voluntad. A continuación, se exponen los recursos esenciales para apoyar a los responsables de la gestión del talento en el desarrollo de planes inclusivos.

En primer lugar, se recomienda usar una lista de verificación de inclusión laboral, que actúe como punto de partida del diagnóstico organizativo. Esta herramienta sirve para auditar la situación actual de la empresa en temas de accesibilidad, procesos de selección, comunicación interna, cultura del liderazgo y oportunidades de desarrollo. Este checklist (Anexo 1), que puede aplicarse anualmente, permite detectar con rapidez los puntos fuertes y débiles del entorno organizativo. Su estructura incluye aspectos como la existencia de protocolos de adaptación del puesto, claridad de las descripciones laborales, presencia de mentores de apoyo, disponibilidad de canales de comunicación directa, previsibilidad de los cambios organizativos y accesibilidad sensorial del entorno físico y digital.

De forma complementaria, se plantea el uso de un cuestionario de autodiagnóstico de liderazgo inclusivo dirigido a mandos intermedios (Anexos 2 y 3). Este instrumento, inspirado en los modelos de feedback 360°, ayuda a identificar en qué medida los líderes aplican prácticas que fomentan la equidad, la claridad en las instrucciones, la escucha activa o el reconocimiento de diferentes estilos de trabajo. Los resultados deben servir como base para la formación en liderazgo inclusivo y para orientar los planes de desarrollo de los responsables de equipo. Este cuestionario se articula con las

herramientas de medición del clima y percepción de apoyo del personal, integradas en los anexos destinados a la evaluación de la inclusión.

Otra herramienta esencial es la guía para entrevistas y selección inclusiva (Anexo 2), creada para garantizar la objetividad al evaluar candidatos neurodivergentes. Esta guía propone el uso de preguntas situacionales concretas en lugar de preguntas generales. Por ejemplo, se recomienda sustituir “Háblame de ti” por “Describe una situación en la que resolviste un problema técnico difícil”. Asimismo, sugiere priorizar ejercicios prácticos que muestren las habilidades reales de los candidatos, ofrecer al candidato una descripción previa del proceso y permitir pausas o apoyos visuales para reducir el estrés asociado a la improvisación social. También incluye orientaciones para evaluar el desempeño sin penalizar diferencias comunicativas o expresivas que no afecten al resultado del trabajo.

Para una integración exitosa al puesto, se sugiere un plan de incorporación estructurado de 30, 60 y 90 días (ver Anexo 5). Este plan define metas graduales y el apoyo necesario. El primer mes debe enfocarse en la adaptación, conociendo las rutinas, el entorno y las normas principales del puesto. Entre los 30 y 60 días, se promueve la autonomía parcial mediante la asunción gradual de tareas con seguimiento y retroalimentación frecuente. En la etapa final, entre los 60 y 90 días, se busca afianzar las habilidades y se estandariza la evaluación de rendimiento. Este plan, apoyado en una ficha de seguimiento, transforma la integración en un camino más claro, medible y anticipable, lo que disminuye la incertidumbre y ayuda a que los empleados permanezcan en la empresa.

Junto a estas medidas, se incorpora una guía de adaptaciones razonables y microajustes, que reúne ejemplos de acciones concretas en los ámbitos de comunicación, entorno físico, organización del trabajo y evaluación del desempeño (Anexo 6). Su objetivo es ofrecer soluciones de bajo coste y alto impacto que favorezcan la participación y la productividad de todos los empleados. Esta guía también incluye referencias de buenas prácticas empresariales aplicadas con éxito en programas de inclusión laboral.

Asimismo, resulta útil disponer de una plantilla de Plan de Apoyo Individualizado (PAI) (Anexo 7), inspirada en los modelos educativos de intervención personalizada pero adaptada al entorno laboral. Este documento recoge las fortalezas del trabajador, los posibles puntos de dificultad, los apoyos requeridos y las medidas de seguimiento. El PAI

se elabora conjuntamente entre el trabajador, el responsable directo y el área de RRHH, garantizando que las medidas sean realistas, no invasivas y revisables cada tres meses.

Otro recurso clave es el modelo de indicadores de inclusión real (Anexo 8), una herramienta diseñada para medir el progreso y evaluar los resultados de la estrategia inclusiva. Este modelo se estructura en cuatro dimensiones: participación, reconocimiento, progreso profesional y pertenencia. Cada una puede medirse mediante escalas o encuestas semestrales, generando un Índice de Inclusión Percibida (IIP) que permite seguir la evolución del clima inclusivo y comparar los resultados entre departamentos o periodos.

Por último, se recomienda la implementación de un kit digital de herramientas inclusivas, compuesto por plantillas, recursos visuales y plataformas de apoyo adaptadas a la comunicación clara y predecible. Este kit digital incluye instrumentos de sencilla integración al trabajo diario. Notablemente, los calendarios digitales compartidos ayudan a prever actividades y disminuir la incertidumbre, siendo accesibles para todo el equipo en plataformas como Google Calendar o Microsoft Planner. Asimismo, se ofrecen guías visuales con instrucciones detalladas en formatos de texto o video para entender mejor los procesos. Los recordatorios automáticos, configurados en plataformas como Trello o Notion, impulsan la independencia y el cumplimiento de fechas límite. Adicionalmente, los resúmenes de reuniones en texto, creados con Microsoft Teams o Google Docs, mitigan la saturación auditiva y mejoran la conservación de datos. Por su parte, los espacios virtuales de retroalimentación, ubicados en canales como Teams o Slack, fomentan la comunicación bidireccional y clara entre los integrantes del equipo. De este modo, el uso de estas herramientas no solo favorece la inclusión de personas con TEA, sino que mejora la eficiencia general de los equipos, al reducir la ambigüedad y fomentar la planificación compartida.

Estas herramientas representan el componente operativo del plan estratégico. Permiten que la inclusión deje de ser un propósito teórico para convertirse en un proceso estructurado, medible y replicable. Su aplicación no requiere una transformación radical del entorno, sino la introducción de hábitos organizativos que mejoran la experiencia de todos los trabajadores, al promover una cultura de claridad, equidad y reconocimiento del mérito.

En última instancia, el papel de RRHH no consiste solo en facilitar apoyos o aplicar protocolos, sino en construir un sistema que haga visible el talento neurodiverso y lo traduzca en resultados reales. Cuando las herramientas se aplican con coherencia y continuidad, las personas con TEA dejan de ser vistas como una excepción para convertirse en un activo estratégico. Y, con ello, la empresa no solo avanza hacia una inclusión más justa, sino también hacia un modelo de innovación humana sostenible, donde la diferencia no se corrige, sino que se integra como fuente de valor compartido.

3.4. Recomendaciones para la implementación y seguimiento

Implementar un plan estratégico de inclusión laboral para personas con TEA requiere más que un documento o una serie de medidas puntuales. Implica una transformación en la empresa: se pasa de considerar la inclusión como un acto benevolente a gestionarla como una política de talento estructurada, basada en datos y enfocada a resultados. Para que este modelo funcione, debe implementarse de manera gradual, evaluable y acorde con la cultura de la organización.

El primer paso es asumir un compromiso institucional real. La dirección debe integrar la inclusión como parte explícita de la estrategia empresarial y no como una iniciativa aislada. Esto implica incluir objetivos relacionados con la neurodiversidad en los planes anuales de RRHH, definir responsables concretos de su ejecución y asignar recursos específicos. El compromiso debe ser visible, tanto en las comunicaciones internas como en los informes de sostenibilidad, para que toda la plantilla perciba que la inclusión no es opcional, sino un valor estratégico.

A continuación, se recomienda establecer un equipo o comisión interna de inclusión, coordinado por el área de Recursos Humanos, que actúe como motor del plan. Este equipo debe incluir perfiles diversos: profesionales de RRHH, mandos intermedios, técnicos de prevención, comunicación interna y, cuando sea posible, trabajadores con experiencia o conocimiento en neurodiversidad. Su función será revisar la aplicación del plan, resolver incidencias, proponer mejoras y garantizar la coherencia entre departamentos. Además, este equipo debe reunirse de forma periódica para revisar avances, indicadores y resultados de la evaluación del desempeño e inclusión real, descrita en la fase anterior.

Uno de los mayores problemas al implementar estos cambios es la gestión cultural. No es suficiente solo con protocolos o herramientas, es fundamental capacitar al personal. Por ello, las empresas deberían desarrollar programas de formación claros y prácticos que se

centren en habilidades comunicativas con personas neurodivergentes, la forma de organizar tareas, la retroalimentación y el reconocimiento equitativo de los logros. Esta formación debe estar enfocada a los responsables de equipos, ya que tienen una gran influencia en el ambiente y la dinámica diaria del grupo. La información existente indica que cuando los líderes comprenden y emplean prácticas inclusivas, el resultado se expande, lo que disminuye los conflictos y aumenta la unión del equipo (Lindsay et al., 2019; Flower et al., 2019).

Otro punto importante es la aplicación gradual. No todas las empresas pueden aplicar todas las medidas a la vez. Se aconseja empezar con un plan piloto en un departamento específico para probar los protocolos de selección, apoyo y evaluación, así como medir los resultados durante un periodo de seis a doce meses. Una vez validados los procedimientos, pueden extenderse al resto de la organización. Este enfoque permite aprender, ajustar y ganar confianza antes de escalar el modelo.

Durante la aplicación, el área de RRHH debe mantener una comunicación constante y transparente con los equipos implicados. Comunicar las metas del plan, el progreso realizado y los logros ayuda a fomentar la confianza y a aceptar la diversidad. Se sugiere usar los medios de comunicación usuales de la empresa (intranet, boletines, juntas) para compartir ejemplos exitosos y hacer notar resultados específicos. La comunicación interna no solo afianza el compromiso, sino que convierte la inclusión en una historia compartida, clara y positiva.

El seguimiento debe estructurarse en ciclos de revisión continua, preferiblemente semestrales. En cada revisión, el equipo de inclusión examinará los indicadores de desempeño e inclusión real, detectará obstáculos y preparará un reporte de mejora. Estos reportes deben ser herramientas de reflexión, buscando mejorar los procesos más allá del simple cumplimiento de indicadores. Por ejemplo, si la satisfacción es alta pero la promoción interna es baja, se pueden revisar los criterios de desarrollo profesional o reforzar los programas de mentoría.

Asimismo, se aconseja crear alianzas externas con asociaciones de autismo, agencias de empleo inclusivo y redes de empresas centradas en la neurodiversidad. Estas colaboraciones dan formación, asesoramiento y espacios para compartir experiencias. Ayudan a acceder a recursos y buenas prácticas, para que la empresa se mantenga innovadora y conectada con el sector.

Para que el plan sea sostenible, es clave integrar la inclusión en el sistema de gestión de calidad o de responsabilidad social corporativa (RSC). Incluir los indicadores de inclusión en los informes ESG (Environmental, Social and Governance) o en las auditorías internas permite asegurar la trazabilidad del compromiso. Esto eleva la credibilidad ante los grupos de interés y transforma la inclusión en un eje transversal de la política empresarial, con impacto tanto social como reputacional.

Por último, la implementación debe incorporar una visión de mejora continua. Cada ciclo de seguimiento debe cerrar con un “plan de acción revisado”, que incorpore aprendizajes, feedback de los empleados y nuevas metas. Para la empresa, la inclusión debe concebirse como un proceso en desarrollo, adaptable a cambios tecnológicos, económicos y humanos. En ese sentido, la innovación real está en convertir la inclusión en una práctica común, integrada en la contratación, el liderazgo, la comunicación y la valoración del talento.

En definitiva, hay cinco principios clave para que el plan funcione: compromiso de la institución, liderazgo que incluya a todos, aprendizaje constante, evaluación continua y comunicación clara. Cuando estos pilares se consolidan, la empresa deja de “gestionar la diversidad” para empezar a gestionar el valor humano. Y es en ese punto donde la inclusión de personas con TEA no solo transforma sus vidas, sino también la forma en que las organizaciones entienden la excelencia, la innovación y la justicia social.

4. DISCUSIÓN

4.1. Limitaciones de esta investigación

Toda investigación, por rigurosa que sea, se desarrolla dentro de ciertos márgenes y condicionantes que determinan su alcance. Este trabajo no es una excepción. Si bien se ha procurado aportar una propuesta sólida y útil para los departamentos de Recursos Humanos, es fundamental reconocer las limitaciones que influyen en sus resultados y en la medida en que sus conclusiones pueden aplicarse en la práctica.

Una limitación importante surge del enfoque metodológico, que es cualitativo y teórico. La investigación se basa en el análisis documental de fuentes académicas, normativas y estudios de caso ya existentes, sin recurrir a una muestra empírica propia. Esto quiere decir que los resultados no se respaldan en datos estadísticos originales, sino en una integración crítica de la literatura y de experiencias ya probadas. Aunque este enfoque es

útil para crear un modelo teórico y práctico, no permite verificar de forma empírica su impacto ni medir directamente la eficacia de las estrategias que se proponen.

Además, la falta de estudios enfocados en personas con TEA de Grado I en ambientes laborales comunes reduce la cantidad de información específica disponible. La mayoría de la literatura existente aborda la inclusión laboral desde un enfoque general del espectro o desde experiencias en Centros Especiales de Empleo, lo que dificulta trasladar algunos hallazgos al contexto del empleo competitivo. Este vacío de conocimiento condiciona la posibilidad de ofrecer recomendaciones basadas en evidencia empírica directa sobre el grupo concreto al que se dirige la propuesta.

Otra limitación importante es el alcance contextual. Este trabajo se ha desarrollado tomando como referencia el contexto sociolaboral español y europeo, con sus marcos normativos y programas de empleo vigentes. Así, ciertas medidas o modelos de intervención podrían precisar ajustes al ser aplicados en otros contextos culturales, institucionales o productivos. Las estructuras empresariales, la consolidación de políticas inclusivas y los sistemas de apoyo social muestran variaciones notables entre países, lo cual podría influir en la factibilidad o el impacto de las propuestas planteadas.

Igualmente, debe tenerse en cuenta que la propuesta de intervención presentada aún no se ha puesto en práctica ni se ha validado en ambientes laborales reales. Aunque su diseño se basa en modelos probados (como los de SAP, Specialisterne o Microsoft) y en principios ampliamente reconocidos por la OIT y la Unión Europea, su puesta en marcha requeriría una prueba piloto para ajustar herramientas, recursos y tiempos según las particularidades de cada organización.

Otra limitación deriva de la dinámica cambiante de las empresas y del mercado laboral digitalizado. Las transformaciones tecnológicas, el auge del teletrabajo y los nuevos modelos híbridos hacen que las políticas de inclusión deban revisarse continuamente. Este trabajo recoge el estado actual de la cuestión, pero reconoce que el ritmo de cambio en los procesos de gestión del talento exige una actualización constante de las estrategias y los instrumentos diseñados.

Por último, debe tenerse en cuenta que el análisis del impacto psicológico y social de las medidas propuestas se ha abordado desde la evidencia previa, pero no a través de estudios propios. La comprensión de cómo las personas con TEA experimentan la inclusión

laboral, o de cómo los equipos neurotípicos adaptan sus dinámicas, requeriría una investigación más profunda, con entrevistas, observaciones y seguimiento en el tiempo.

Pese a estas limitaciones, este trabajo ofrece una base sólida y transferible, con valor teórico y operativo. Las restricciones identificadas no invalidan las conclusiones, sino que abren la puerta a futuras líneas de investigación orientadas a validar, ajustar y ampliar el modelo propuesto. En última instancia, reconocer las limitaciones es también una forma de reforzar el compromiso con la mejora continua y con el desarrollo de estrategias inclusivas más precisas, empíricas y sostenibles en el tiempo.

4.2. Futuras líneas de investigación

Este estudio demuestra que integrar con buenos resultados a personas con TEA de Grado I en el ámbito laboral necesita cambios importantes en cómo se gestionan los recursos humanos y en la cultura de la empresa. Es muy importante aceptarlos de verdad, reconociendo sus capacidades profesionales. Las ideas teóricas y la propuesta práctica que se presentan abren la puerta a futuras investigaciones para mejorar los modelos y estudiar cómo influyen en diferentes situaciones.

En primer lugar, es crucial evaluar el modelo propuesto mediante estudios empíricos. Después de revisar la literatura y el diseño del plan estratégico, el siguiente paso es su implementación en empresas. Esto permitirá evaluar su impacto en la productividad, la satisfacción y la retención de los empleados con TEA. Un estudio a largo plazo que combine entrevistas y grupos focales, con indicadores de rendimiento y clima organizacional, permitiría verificar su conveniencia y adaptarlo a diferentes sectores.

En segundo lugar, es importante investigar la capacitación de profesionales de RRHH y mandos intermedios en temas de neurodiversidad. Es crucial examinar las habilidades necesarias para un liderazgo inclusivo y las estrategias de capacitación más eficientes. Esto podría servir como base para establecer criterios profesionales y programas de formación dirigidos a la gestión de la diversidad neurocognitiva.

Una tercera línea de estudio podría centrarse en el impacto de la inteligencia artificial y la digitalización en la integración de personas con autismo. La automatización en la selección de personal, la comunicación en plataformas digitales y el uso de herramientas de seguimiento remoto presentan tanto ventajas como desventajas. Se requiere investigar cómo estas tecnologías pueden diseñarse bajo principios de accesibilidad cognitiva y cómo pueden fortalecer al trabajador con autismo en lugar de marginarlo.

También sería pertinente abrir una línea de investigación comparada que examine diferencias culturales y normativas en la gestión de la inclusión laboral de personas con TEA. Analizar políticas y programas de distintos países, como, por ejemplo, los modelos nórdicos de empleo con apoyo, el enfoque estadounidense basado en la innovación o las estrategias europeas vinculadas a la RSC permitiría identificar buenas prácticas transferibles y generar un marco internacional de referencia.

Por último, y en consonancia con el enfoque de este trabajo, se propone desarrollar investigaciones centradas en la voz y la experiencia de las propias personas con TEA. Escuchar su perspectiva sobre los procesos de selección, la vida en los equipos y las oportunidades de desarrollo es esencial para construir políticas más ajustadas a la realidad. La co-creación de herramientas y protocolos junto a personas neurodivergentes no solo mejoraría la validez de los resultados, sino que también consolidaría el principio de participación activa que sustenta toda inclusión auténtica.

En conjunto, estas líneas de investigación no solo complementan el modelo aquí planteado, sino que apuntan hacia una nueva etapa en el estudio de la inclusión laboral, una etapa donde la neurodiversidad se entienda como un activo estratégico, evaluable y transformador. Avanzar en esta dirección permitirá que la teoría y la práctica sigan convergiendo, y que las empresas se consoliden como espacios donde la diferencia no sea tolerada, sino reconocida como la base misma del progreso y la innovación.

5. CONCLUSIONES

La incorporación laboral de personas con TEA sigue siendo un reto estructural y cultural en las empresas. Este trabajo expone que los problemas que enfrentan no se deben a falta de capacidad, sino a que no se entienden ni se adaptan los modelos tradicionales de gestión del talento. De este modo, el problema real no son las limitaciones individuales, sino las estructuras sociales, comunicativas y organizativas que mantienen una idea limitada de productividad y adaptación.

El estudio parte de la convicción de que la inclusión no debe basarse solo en que el grupo o el entorno se adapten a la diferencia, sino en dar a las personas con TEA las herramientas necesarias para que demuestren su capacidad, desarrollen sus puntos fuertes y sean reconocidas como miembros valiosos del equipo. Cuando el grupo nota ese valor, la aceptación se vuelve natural. Este cambio de idea, que supone avanzar de la adaptación

externa al refuerzo interno, transforma la diversidad en una oportunidad estratégica para las empresas y cambia el papel de Recursos Humanos como impulsor del cambio y mediador entre el potencial individual y el rendimiento colectivo.

El análisis de la teoría muestra que la inclusión no ocurre solo por normas o buenas intenciones, sino por la interacción entre dinámicas de grupo, percepción social y resultados reales. El grupo social, como espacio activo y autorregulado, suele aceptar lo que considera útil y acorde con sus objetivos. Por tanto, la aceptación real de las personas con TEA dentro de los equipos no se alcanza por imposición moral o legal, sino cuando el grupo reconoce que su aportación mejora los resultados, la calidad o la innovación. Este hallazgo fundamenta el eje central del plan estratégico: construir entornos donde la diferencia no se tolere, sino que se perciba como una ventaja competitiva.

La propuesta de intervención desarrollada en este trabajo traduce la teoría en un modelo operativo concreto para los departamentos de Recursos Humanos, estructurado en tres fases que pueden integrarse en cualquier organización. La fase de diagnóstico organizativo ofrece un marco para detectar barreras estructurales, sesgos de selección, limitaciones en los canales de comunicación y oportunidades de mejora mediante herramientas de observación, entrevistas y autoevaluaciones. La fase de selección, incorporación y desarrollo profesional plantea un rediseño de los procesos de talento, centrado en la evidencia de desempeño, la personalización de apoyos y la asignación de tareas según fortalezas. Finalmente, la fase de evaluación e indicadores de inclusión real convierte la inclusión en un proceso medible y continuo, donde los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos, retroalimentan el aprendizaje organizativo y la mejora constante.

El conjunto de estas fases permite pasar de políticas simbólicas a estrategias funcionales, basadas en la evidencia y el mérito. La inclusión ha cambiado de ser solo un acto de buena fe a un motor de productividad, innovación y cohesión. Las empresas que adoptan este modelo cumplen una responsabilidad social, profesionalizan la administración del personal, mejoran la comunicación interna y fortalecen su cultura corporativa.

Asimismo, este trabajo afirma que la neurodiversidad debe ser un eje estructural en las organizaciones, no una excepción en los programas de diversidad. Integrar la diferencia cognitiva significa cambiar la manera en que entendemos el talento, medimos el trabajo y pensamos sobre las relaciones laborales. Aquí, el rol de Recursos Humanos se vuelve

más clave, crear ambientes donde cada empleado pueda dar lo mejor de sí y donde la diversidad cognitiva ayude a tener una ventaja competitiva a largo plazo.

También se ha mostrado que la tecnología y la digitalización representan una oportunidad inédita para equilibrar las condiciones laborales de las personas con TEA. El teletrabajo, las herramientas de organización digital o las plataformas colaborativas permiten ajustar entornos sin grandes costes, reduciendo las barreras sensoriales y comunicativas. Si las empresas adoptan estas herramientas desde una visión inclusiva, pueden convertir la innovación tecnológica en un espacio de igualdad real y liderazgo compartido.

Sin embargo, los resultados también revelan una carencia general, ya que muchas políticas actuales se quedan en el nivel del discurso o de la acción puntual, sin una estructura de seguimiento o evaluación. De ahí la importancia de los indicadores propuestos, que permiten transformar la inclusión en una práctica medible, comparable y perfectible. La evaluación del desempeño inclusivo ayuda a las personas con TEA y mejora la claridad, la eficiencia y la calidad de los procedimientos para toda la organización.

En última instancia, la inclusión no es el destino, sino el camino. Un proceso dinámico donde el éxito de cada persona amplía los límites de lo que una organización puede llegar a ser. Reconocer el valor de la neurodiversidad no solo transforma a quienes la encarnan, sino también a las empresas que la integran, haciéndolas más humanas, más inteligentes y sostenibles.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allport, F. H. (1920). The Influence of the Group upon Association and Thought. *Journal of Experimental Psychology*, 3, 159–182.
- Álvarez, E., García, R., & Moreno, C. (2018). Apoyos laborales para personas con TEA: inclusión efectiva en entornos ordinarios. *Revista Española de Discapacidad*, 6, 33–52.
- American Psychiatric Association. (2014). Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM-5). Editorial Médica Panamericana.
- Attwood, T. (2007). *The Complete Guide to Asperger's Syndrome*. London: Jessica Kingsley Publishers.

- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 95, 96–103. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- Autism Europe. (2020). State of play of employment of people on the autism spectrum in Europe: barriers, good practices and trends. Bruselas. Autism-Europe aisbl.
- Baldwin, S., Costley, D., & Warren, A. (2014). Employment activities and experiences of adults with high-functioning autism and Asperger's disorder. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 44, 2440–2449.
- Baron-Cohen, S. (1990). Autism: A Specific Cognitive Disorder of Mind-Blindness. *International Review of Psychiatry*, 2, 81–90.
- Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Hill, J., Raste, Y., & Plumb, I. (2001). The "Reading the Mind in the Eyes" Test Revised Version: A Study with Normal Adults, and Adults with Asperger Syndrome or High-functioning Autism. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 42, 241–251.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Homework? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130, 165–218.
- Bury, S. M., Hedley, D., Uljarević, M., & Gal, E. (2020). The Autism Advantage at Work: A Critical and Systematic Review of Workplace Performance Evidence. *Research in Developmental Disabilities*, 105.
- Comisión Europea. (2021). Estrategia sobre los derechos de las personas con discapacidad 2021-2030. Comisión Europea.
- Courchesne, V., Meilleur, A.-A. S., Poulin-Lord, M.-P., Dawson, M., & Soulières, I. (2021). Autistic Adults in the Workplace: Perspectives of Employers and Employees. *Autism*, 25, 492–504.
- Crespi, B., & Badcock, C. (2008). Psychosis and Autism as Diametrical Disorders of the Social Brain. *Behavioral and Brain Sciences*, 31, 241–261.

- Crocker, J., Major, B., & Steele, C. (1998). Social stigma. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 504–553). McGraw-Hill.
- Doyle, N., & McDowall, A. (2021). Diamond in the Rough? An “Expert-Led” Approach to Developing a Neurodiversity-Inclusive HRM Framework. *Human Resource Development International*, 24, 1–19.
- Dreaver, J., Thompson, C., Girdler, S., Adolfsson, M., Black, M. H., & Falkmer, M. (2020). Success in the Workplace for People with Autism: The Importance of Job Matching and Support. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 607–617.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Flower, R. L., Hedley, D., Spoor, J. R., & Dissanayake, C. (2019). Managing Neurodiversity at Work: An Employer Case Study. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 51, 271–282.
- Frith, U. (2004). *Autism: Explaining the Enigma* (2nd ed.). Blackwell Publishing.
- Gillespie-Lynch, K., Brooks, P. J., Someki, F., Obeid, R., Shane-Simpson, C., Kapp, S. K., Daou, N., & Smith, D. S. (2017). Changing College Students’ Conceptualizations of Autism: An Online Training to Increase Knowledge and Decrease Stigma. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 47, 963–978.
- Grandin, T., & Panek, R. (2013). *The autistic brain: Thinking across the spectrum*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26, 497–520.
- Hensel, W. F. (2017). People with autism spectrum disorder in the workplace: An expanding legal frontier. *Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review*, 52, 73–120.
- Howlin, P. (2000). Outcome in Adult Life for More Able Individuals with Autism or Asperger Syndrome. *Autism*, 4, 63–83.

- Hull, L., Petrides, K. V., & Mandy, W. (2019). The Female Autism Phenotype and Camouflaging: A Narrative Review. *Review Journal of Autism and Developmental Disorders*, 6, 306–317.
- International Labour Organization. (2022). *World employment and social outlook: Trends 2022*. International Labour Organization.
- Kanner, L. (1943). Autistic Disturbances of Affective Contact. *Nervous Child*, 2, 217–250.
- Kapp, S. K. (Ed.). (2020). *Autistic community and the neurodiversity movement: Stories from the frontline*. Palgrave Macmillan.
- Lai, M.-C., Lombardo, M. V., Ruigrok, A. N., Chakrabarti, B., Auyeung, B., Szatmari, P., Happé, F., Baron-Cohen, S., & MRC AIMS Consortium. (2017). Quantifying and exploring camouflaging in men and women with autism. *Autism*, 21, 690–702.
- Le Bon, G. (1895). *Psicología de las masas*. Félix Alcan.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2000). The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 32, 1–62.
- Lindsay, S., Osten, V., Rezai, M., Bui, S., & Slade, S. (2019). Disclosure and Workplace Accommodations for People with Autism: A Systematic Review. *Disability and Rehabilitation*, 41, 3184–3194.
- Lorenz, T., Frischling, C., Cuadros, R., & Heinitz, K. (2016). Autism and overcoming job barriers: Comparing job-related barriers and possible solutions in and outside of autism-specific employment.
- Major, B., & Eccleston, C. P. (2005). Stigma and social exclusion. In D. Abrams, J. Marques, & M. A. Hogg (Eds.), *The social psychology of inclusion and exclusion* (pp. 63–87). Psychology Press.
- Markram, H., & Markram, K. (2010). The Intense World Theory: A Unifying Theory of the Neurobiology of Autism. *Frontiers in Human Neuroscience*, 4, 224.
- Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D’Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). Modeling Reciprocal Team Cohesion–Performance Relationships, as Impacted by Shared Leadership and Members’ Competence. *Journal of Applied Psychology*, 100, 713–734.

- McDougall, W. (1920). *The Group Mind: A Sketch of the Principles of Collective Psychology with Some Attempt to Apply Them to the Interpretation of National Life and Character*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Milton, D. E. (2012). On the ontological status of autism: The 'double empathy problem'. *Disability & Society*, 27, 883–887.
- Moreland, R. L. (1987). The Formation of Small Groups. *Review of Personality and Social Psychology*, 8, 80–110.
- Müller, E., Schuler, A., & Yates, G. B. (2008). Social Challenges and Supports from the Perspective of Individuals with Asperger Syndrome and Other Autism Spectrum Disabilities. *Autism*, 12, 173–190.
- Müller, E., Schuler, A., Burton, B. A., & Yates, G. B. (2008). Meeting the vocational support needs of individuals with Asperger Syndrome and other autism spectrum disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 28, 29–40.
- Myers, D. G., & Twenge, J. M. (2019). *Psicología social* (13.^a ed.). McGraw-Hill.
- Pellicano, E., & den Houting, J. (2022). Annual Research Review: Shifting from 'normal science' to neurodiversity in autism science. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 63, 381–396.
- Peris, M. (2024). Adaptación sensorial y rendimiento laboral en personas con TEA: una revisión aplicada. *Revista Española de Discapacidad*, 12, 55–74.
- Pinel, E. C. (1999). Stigma consciousness: The psychological legacy of social stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 114–128.
- Rizzolatti, G., & Fabbri-Destro, M. (2010). Mirror Neurons: From Discovery to Autism. *Experimental Brain Research*, 200, 223–237.
- Sasson, N. J., & Morrison, K. E. (2019). First impressions of adults with autism improve with diagnostic disclosure and increased autism knowledge of peers. *Autism*, 23, 50–59.
- Schall, C. M., Wehman, P., & McDonough, J. (2015). Transition from School to Work for Students with Autism Spectrum Disorder: Understanding the Process and Improving Outcomes. *Current Developmental Disorders Reports*, 2, 90–99.

Scott, M., Falkmer, M., Girdler, S., Falkmer, T., & Bolte, S. (2015). Viewpoints on Factors for Successful Employment for Adults with Autism Spectrum Disorder. *PLoS ONE*, 10.

Sherif, M. (1936). *The Psychology of Social Norms*. Harper & Brothers.

Singer, J. (2017). *Neurodiversity: The Birth of an Idea*. Sydney: Judy Singer Publishing.

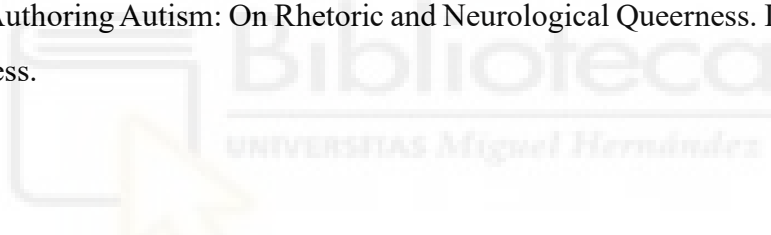
Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797–811.

Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.

Vidriales, R., García, M., & López, M. (2018). Buenas prácticas en inclusión laboral de personas con trastorno del espectro del autismo. *Autismo Europa: Informe Técnico*, 8–25.

Yergeau, M. (2018). *Authoring Autism: On Rhetoric and Neurological Queerness*. Durham: Duke University Press.



7. ANEXOS

ANEXO 1. CHECKLIST DE DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO

Instrucciones: marque “Sí”, “Parcial” o “No” según corresponda y anote evidencias observadas.

Escala: Sí = 2 pts | Parcial = 1 pt | No = 0 pts

Puntuación total máxima: 56 pts

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Nº	Ítem	Sí	Parcial	No	Evidencias / Observaciones
1	Existen descripciones de puestos claras y actualizadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Se definen responsabilidades y jerarquías de forma comprensible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3	Los canales de comunicación interna son conocidos y accesibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Los mandos intermedios aplican liderazgo participativo y transparente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Existen protocolos de acogida y acompañamiento a nuevos empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	La información se transmite también por escrito (manuales, intranet).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Se revisan periódicamente los flujos de comunicación y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2. PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Nº	Ítem	Sí	Parcial	No	Evidencias / Observaciones
1	Los procesos de selección son estructurados y basados en competencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Se utilizan pruebas prácticas (work-sample) para evaluar habilidades reales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Los criterios de evaluación son objetivos y transparentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4	Existe un plan de formación continua para todos los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Se ofrece formación específica en diversidad y neurodiversidad al personal de RRHH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Existen oportunidades de promoción basadas en méritos y desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Se revisan las políticas de igualdad y accesibilidad en RRHH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	Ítem	Sí	Parcial	No	Evidencias / Observaciones
1	El personal percibe la diversidad como un valor positivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Se fomenta el respeto mutuo y la comunicación sin juicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Se utilizan mensajes y materiales con lenguaje inclusivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	La empresa cuenta con campañas o actividades de sensibilización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5	Los equipos incluyen perfiles diversos (género, edad, capacidades).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	El clima laboral se evalúa periódicamente con cuestionarios anónimos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Se reconocen públicamente las buenas prácticas de inclusión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4. INFRAESTRUCTURA Y ENTORNO FÍSICO/DIGITAL

Nº	Ítem	Sí	Parcial	No	Evidencias / Observaciones
1	Los espacios físicos son accesibles y adaptables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	La señalización interna es clara, visual y comprensible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Se controlan factores sensoriales (ruido, iluminación, temperatura).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Existen zonas tranquilas o espacios flexibles para concentración.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Las herramientas digitales son accesibles para todos los perfiles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6	Se prevén adaptaciones simples (auriculares, pantallas, mobiliario).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Se garantiza la confidencialidad de la información personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5. RESULTADOS GLOBALES

Área	Puntuación Total	Valoración Cualitativa
Estructura Organizativa		
Procesos de RRHH		
Cultura y Clima		
Infraestructura		
TOTAL GENERAL (máx. 56 pts)		

Interpretación: 45–56 pts = Nivel alto de inclusión | 30–44 pts = Nivel medio | <30 pts = Nivel bajo

Aplicado por: _____ Fecha: ____ / ____ / ____ Firma: _____

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE CLIMA INCLUSIVO

Formato de respuesta: escala Likert de 1 a 5.

1 = Muy en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Muy de acuerdo

1. INFORMACIÓN GENERAL (opcional)

Puesto / Área	Antigüedad	Marque si pertenece a algún colectivo con medidas de inclusión
		<input type="checkbox"/> Persona con discapacidad <input type="checkbox"/> Persona con TEA <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Prefiero no decirlo

2. ÍTEMS DE VALORACIÓN GENERAL

Nº	Enunciado	1	2	3	4	5	Observaciones
1	Me siento respetado/a y valorado/a por mis compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Mi responsable directo me trata con equidad y comprensión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Recibo apoyo suficiente cuando tengo dificultades en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Las instrucciones y objetivos que recibo son claros y comprensibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Puedo expresar mis opiniones sin temor a consecuencias negativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Las diferencias individuales son valoradas como un aporte positivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	El entorno físico y digital me permite trabajar con comodidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Percibo que la empresa promueve activamente la diversidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	La comunicación interna es accesible y transparente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Considero que las oportunidades de desarrollo son iguales para todos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Las reuniones o formaciones son accesibles para todos los perfiles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	Me siento parte del equipo y de los objetivos comunes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. SECCIÓN ESPECÍFICA

Esta sección puede omitirse si no aplica. Se utiliza para evaluar la eficacia de las medidas de apoyo.

Nº	Enunciado	1	2	3	4	5	Observaciones
13	He recibido la información de mi puesto de forma clara y anticipada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	Las adaptaciones solicitadas se han aplicado correctamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Mi entorno de trabajo está libre de ruidos o estímulos que me dificulten concentrarme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	Puedo comunicarme con mis superiores o compañeros de forma efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	Recibo feedback comprensible sobre mi rendimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	Me siento incluido/a y aceptado/a en mi equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4. CÁLCULO DEL RESULTADO

Índice de Clima Inclusivo (ICI):

Promedio de las puntuaciones obtenidas.

$$ICI = \frac{\text{Suma de puntuaciones}}{\text{Nº de ítems respondidos}}$$

Interpretación:

4,5 – 5: Clima inclusivo excelente.

3,5 – 4,4: Clima positivo con áreas puntuales de mejora.

2,5 – 3,4: Clima neutro o irregular; requiere revisión.

< 2,5: Clima con riesgos de exclusión o desajuste organizativo.

5. COMENTARIOS ABIERTOS (OPCIONAL)

¿Qué aspectos de la empresa consideras más inclusivos?

¿Qué aspectos podrían mejorarse para favorecer la inclusión?

6. CONFIDENCIALIDAD

Los datos recogidos serán tratados de forma anónima y confidencial, con fines exclusivamente de mejora organizativa y evaluación del plan de inclusión.

ANEXO 3. MODELO DE INFORME DE EVALUACIÓN DE LA INCLUSIÓN

1. DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Empresa / Entidad	
Área o departamento evaluado	
Responsable de la evaluación	
Período analizado	
Fecha de realización del informe	

2. METODOLOGÍA EMPLEADA

- Revisión documental (políticas, procedimientos, organigramas).
- Entrevistas a responsables / empleados.
- Observación directa en entorno laboral.
- Aplicación de cuestionarios de clima inclusivo.
- Análisis de indicadores de inclusión real (Anexo 5).
- Revisión de adaptaciones implementadas (Anexo 4).

Número total de participantes: _____

Fuentes de datos complementarias:

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Indicadores cuantitativos

Indicador	Resultado actual	Meta	Tendencia	Cumplimiento
Tasa de contratación inclusiva				<input type="checkbox"/> Cumple <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No cumple
Retención tras 12 meses				<input type="checkbox"/> Cumple <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No cumple
Acciones formativas en inclusión				<input type="checkbox"/> Cumple <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No cumple
Participación del personal en programas D&I				<input type="checkbox"/> Cumple <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> No cumple

3.2 Indicadores cualitativos

Aspecto evaluado	Hallazgos principales	Evidencia / Fuente
Percepción de apoyo y equidad		
Comunicación y accesibilidad		
Cultura inclusiva y liderazgo		
Satisfacción de personas con TEA		
Aplicación de adaptaciones y ajustes		

3.3 Matriz analítica de síntesis de resultados

Dimensión	Fortalezas detectadas	Barreras u oportunidades de mejora	Nivel de desarrollo (<i>Inicial / Medio / Avanzado</i>)	Evidencias / Observaciones
Cultura organizacional				
Gestión del talento				
Ambiente laboral				
Clima interno				

4. BUENAS PRÁCTICAS DETECTADAS

Área / Departamento	Descripción de la buena práctica	Resultados observados

Ejemplos de buenas prácticas a documentar:

Uso de lenguaje claro e inclusivo en comunicaciones internas.

Existencia de “tutor de apoyo” o referente en los equipos.

Flexibilidad horaria o entornos tranquilos disponibles.

Programas de sensibilización interna o formación en neurodiversidad.

5. ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS

Dimensión	Debilidad o barrera detectada	Impacto	Acción recomendada	Prioridad (Alta/Media/Baja)
Comunicación				
Entorno físico / digital				
Procesos de RRHH				
Formación y sensibilización				
Supervisión y liderazgo				

6. RECOMENDACIONES FINALES

Propuestas de mejora a corto plazo (1–3 meses):

Propuestas a medio plazo (4–6 meses):

Propuestas a largo plazo (más de 6 meses):

7. VALORACIÓN GLOBAL DEL NIVEL DE INCLUSIÓN

Categoría	Descripción	Nivel alcanzado
Alto (A)	Prácticas inclusivas consolidadas, liderazgo comprometido, resultados sostenibles.	<input type="checkbox"/>
Medio (B)	Estructura sólida con margen de mejora en cultura o procesos específicos.	<input type="checkbox"/>
Bajo (C)	Inclusión parcial o inicial, requiere intervención prioritaria.	<input type="checkbox"/>

8. VALIDACIÓN Y FIRMA

Evaluador/a principal: _____

Cargo: _____

Firma: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

Validado por Dirección / RRHH: _____

Firma: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

ANEXO 4. GUION DE ENTREVISTA INCLUSIVA

Formato de uso: el entrevistador marcará observaciones y puntuaciones en cada apartado. Evitar improvisaciones o valoraciones subjetivas.

1. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

Fase	Duración (min.)	Descripción / Observaciones
Bienvenida y explicación del proceso	5	Presentación breve. Explicar el orden de la entrevista y quién participará.
Preguntas por competencias	15–20	Evaluar experiencias concretas mediante ejemplos reales de tareas o contextos laborales.
Ejercicio práctico / muestra de trabajo	10–15	Simular una tarea del puesto (revisar datos, clasificar información, redactar un mensaje, etc.).
Cierre y próximos pasos	5	Resumir observaciones, preguntar si desea añadir algo y explicar los plazos de respuesta.

2. PREGUNTAS BASADAS EN COMPETENCIAS Y TAREAS

El entrevistador anotará observaciones y puntuará la claridad de respuesta (escala 1–5).

Competencia evaluada	Pregunta inclusiva	Observaciones del entrevistador	Puntuación (1–5)
Organización y planificación	¿Cómo organizarías tus tareas si tienes varias con la misma fecha de entrega?		
Atención al detalle	Tienes una hoja de datos con errores. ¿Qué pasos seguirías para detectarlos y corregirlos?		
Comunicación escrita	Debes enviar un correo a un compañero explicando una incidencia. ¿Qué información incluirías?		
Resolución de problemas	Si una instrucción no es clara, ¿qué harías para completarla correctamente?		
Trabajo en equipo	Describe una tarea que hayas hecho con otra persona. ¿Qué hizo cada uno y cómo os coordinasteis?		
Adaptación	Si cambia una rutina de trabajo que ya conoces, ¿qué pasos sigues para adaptarte?		
Autonomía	¿Qué tipo de instrucciones te ayudan más a trabajar de forma independiente?		

3. EQUIVALENCIAS: PREGUNTA TRADICIONAL VS INCLUSIVA

Pregunta tradicional	Pregunta inclusiva
Háblame de ti.	Cuéntame qué pasos seguirías para organizar tus tareas el primer día en un nuevo trabajo.
¿Cómo te llevas con tus compañeros?	Descíbeme una tarea que realizaste con otra persona y cómo os repartisteis el trabajo.
¿Qué haces cuando te estresas?	Si tienes tres tareas urgentes, ¿cómo decides el orden para hacerlas?
¿Cuál es tu mayor debilidad?	Cuéntame una tarea que te resultó difícil y qué hiciste para mejorarla.
¿Cómo improvisas ante imprevistos?	Si durante una reunión ocurre un problema técnico, ¿qué harías para solucionarlo?

4. CHECKLIST DEL ENTREVISTADOR

- He enviado al candidato la agenda y duración de la entrevista.
- He preparado preguntas concretas y las he entregado por escrito.
- He evitado improvisar o usar lenguaje figurado.
- He ofrecido pausas o aclaraciones si el candidato las ha solicitado.
- He descrito los pasos siguientes antes de finalizar.
- He registrado observaciones objetivas sobre desempeño y no sobre comportamiento social.

5. DATOS DE APLICACIÓN

Entrevistador/a: _____

Puesto / Área: _____

Fecha: ____ / ____ / ____

Firma: _____

ANEXO 5. PLAN DE INCORPORACIÓN 30-60-90 DÍAS

DATOS DEL EMPLEADO

Nombre y Apellidos: _____

Puesto de trabajo: _____

Departamento / Área: _____

Tutor/a o persona de referencia: _____

Fecha de incorporación: ____ / ____ / ____

PLAN DE INCORPORACIÓN – SEGUIMIENTO POR FASES

Periodo	Objetivos principales	Acciones concretas / Actividades	Responsable de apoyo o seguimiento	Indicadores de logro / Observaciones
Primeros 30 días	Conocer el puesto, rutinas y cultura de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación al equipo y recorrido por las instalaciones. - Explicación clara de funciones básicas y horarios. - Formación inicial (herramientas, protocolos, normas). - Asignación de tareas guiadas y sencillas. - Reunión semanal de seguimiento con el tutor/a. 	Tutor/a asignado o responsable directo.	
Días 31–60	Ganar autonomía progresiva en las tareas y reforzar la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar tareas con menor supervisión directa. - Revisar el uso de herramientas y comunicación escrita. - Ajustar el entorno si hay sobrecarga sensorial o dificultades de organización. - Retroalimentación informal cada 15 días. - Fomentar relaciones con el equipo. 	Tutor/a y responsable de área.	
Días 61–90	Consolidar competencias, evaluar avances y definir el plan de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar tareas completas con tiempos definidos. - Revisión formal del desempeño y aprendizajes. - Identificar necesidades de formación o apoyo adicional. - Elaborar plan de desarrollo individual. - Reunión final con el responsable de RRHH. 	Tutor/a, RRHH y responsable directo.	

EVALUACIÓN FINAL DE LA INCORPORACIÓN

Criterio	Sí	Parcial	No	Observaciones
El empleado comprende su rol y funciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ha adquirido autonomía en las tareas asignadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muestra seguridad y confianza en el entorno laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se comunica adecuadamente con el equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se han detectado barreras o necesidades de apoyo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se han aplicado adaptaciones razonables o microajustes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE DESARROLLO

Fortalezas detectadas:

Aspectos de mejora:

Acciones futuras propuestas (formación, mentoría, adaptaciones):

Firma del tutor/a o responsable: _____

Firma del empleado: _____

Fecha de cierre del periodo: ____ / ____ / ____

ANEXO 6. GUÍA DE ADAPTACIONES

1. COMUNICACIÓN

Necesidad o situación	Medida o adaptación práctica	Ejemplo de aplicación	Responsable de implementación
Dificultad para procesar información verbal rápida.	Ofrecer instrucciones también por escrito (correo, notas, agenda digital).	Tras una reunión, enviar un resumen breve con los pasos acordados.	Responsable directo o tutor/a.
Confusión ante mensajes ambiguos o implícitos.	Utilizar lenguaje claro, concreto y sin dobles sentidos.	Sustituir “hazlo lo antes posible” por “entrégalo antes del jueves a las 14:00”.	Todo el equipo.
Estrés en reuniones largas o poco estructuradas.	Definir el orden del día y la duración prevista.	Enviar la agenda con antelación y usar temporizador visual.	Responsable de reunión.
Dificultad para interpretar tono o ironía.	Priorizar la comunicación literal y directa.	Evitar sarcasmos o bromas ambiguas en correos y chats.	Equipo y supervisores.

2. ENTORNO FÍSICO Y SENSORIAL

Necesidad o situación	Medida o adaptación práctica	Ejemplo de aplicación	Responsable de implementación
Distracción o ansiedad por ruido ambiental.	Facilitar auriculares, paneles acústicos o espacios tranquilos.	Permitir el uso de cascos de cancelación de ruido.	RRHH / Prevención de riesgos.
Hipersensibilidad a la luz o estímulos visuales.	Ajustar iluminación o permitir cortinas y filtros de pantalla.	Colocar al empleado en zona con luz natural indirecta.	Mantenimiento / Supervisor.
Sobrecarga por temperatura o flujo de personas.	Permitir ubicación estable y control térmico individual.	Situar el puesto alejado de la entrada principal.	RRHH / Infraestructura.
Necesidad de pausas breves para autorregulación.	Permitir descansos estructurados de 5 minutos.	Definir horario fijo de pausa sin penalización.	Tutor/a y responsable directo.

3. ORGANIZACIÓN Y PROCESOS DE TRABAJO

Necesidad o situación	Medida o adaptación práctica	Ejemplo de aplicación	Responsable de implementación
Dificultad para anticipar tareas o cambios.	Avisar con antelación y detallar fases del proceso.	Enviar calendario semanal o recordatorios en Teams.	Responsable directo.
Problemas para priorizar.	Facilitar lista diaria con orden de tareas y tiempos estimados.	Hoja con check-list de pendientes por orden de prioridad.	Tutor/a o supervisor.
Inseguridad ante tareas nuevas.	Ofrecer modelos o ejemplos previos.	Mostrar documento de referencia o plantilla.	Responsable del área.
Necesidad de estructura clara.	Usar cronogramas visuales y rutinas estables.	Panel o app con calendario de actividades diarias.	Tutor/a.

4. EVALUACIÓN Y FEEDBACK

Necesidad o situación	Medida o adaptación práctica	Ejemplo de aplicación	Responsable de implementación
Ansiedad ante evaluaciones poco claras.	Explicar criterios de evaluación y objetivos antes del proceso.	Compartir ficha con indicadores observables.	RRHH / Supervisor.
Dificultad para interpretar comentarios genéricos.	Ofrecer feedback específico, visual y con ejemplos.	En lugar de “hazlo mejor”, indicar “revisa la ortografía del informe antes de enviarlo”.	Responsable directo.
Necesidad de previsibilidad.	Acordar un calendario de revisión mensual.	Establecer reuniones breves de feedback estructurado.	Tutor/a o RRHH.
Falta de comprensión del progreso.	Registrar avances en formato gráfico o checklist.	Tabla de progreso con metas alcanzadas.	Tutor/a o supervisor.

5. BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES DE REFERENCIA

Empresa / Programa	Acciones destacadas	Resultados / Impacto
Specialisterne	Formación de consultores con TEA en entornos reales de trabajo.	Inserción laboral en multinacionales de tecnología.
SAP	Adaptación de procesos de selección y mentorías internas.	Alta retención y mejora de innovación en equipos.

Indra	Programa de sensibilización y ajustes en puestos técnicos.	Incremento del 25 % en satisfacción y productividad.
Autismo Europa	Guías y estándares europeos de inclusión laboral.	Referencia para políticas de diversidad en la UE.
Accenture	Inclusión de perfiles neurodivergentes en equipos digitales.	Modelos replicables en proyectos internacionales.

6. SEGUIMIENTO DE ADAPTACIONES IMPLEMENTADAS

Área	Medida aplicada	Fecha de implantación	Evidencia / Observaciones	Resultado (1-5)
Comunicación				
Entorno físico				
Procesos de trabajo				
Evaluación / Feedback				

7. VALIDACIÓN Y COMPROMISO

Aplicado por: _____

Cargo: _____

Fecha de revisión: ____ / ____ / ____

Firma: _____

ANEXO 7. PLANTILLA DE PLAN DE APOYO INDIVIDUALIZADO (PAI)

1. DATOS GENERALES

Nombre del trabajador/a	
Puesto / Departamento	
Responsable directo / Tutor de apoyo	
Fecha de incorporación	
Fecha de elaboración del PAI	
Revisión prevista (mensual / trimestral)	

2. PERFIL LABORAL Y CONTEXTO

Descripción general del puesto:

Principales tareas o funciones asignadas:

Fortalezas del trabajador (competencias, estilos de trabajo, intereses):

Posibles áreas de dificultad o apoyo requerido:

3. NECESIDADES Y MEDIDAS DE APOYO

Ámbito	Necesidad detectada	Medida o ajuste propuesto	Responsable de aplicación	Fecha de inicio / seguimiento
Comunicación				
Entorno físico / sensorial				
Organización y planificación				
Formación / aprendizaje				
Relaciones interpersonales / trabajo en equipo				
Supervisión y evaluación				

4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN

Aspecto	Descripción o protocolo acordado
Canal principal de comunicación	
Frecuencia de reuniones de seguimiento	
Forma preferida de recibir instrucciones (oral, escrita, visual)	
Estrategia ante imprevistos o sobrecarga	
Persona de referencia para resolver dudas	

5. RECURSOS Y APOYOS COMPLEMENTARIOS

Tipo de apoyo	Descripción / Ejemplo	Responsable	Periodicidad / Observaciones
Apoyo técnico / tecnológico			
Apoyo humano (mentor, tutor, compañero de referencia)			
Apoyo formativo (formación interna o externa)			
Apoyo organizativo (flexibilidad, pausas estructuradas, planificación visual)			

6. INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Criterio de evaluación	Indicador observable	Evidencia / Método de verificación	Resultado (1-5)	Observaciones
Cumplimiento de tareas asignadas				
Nivel de autonomía alcanzado				
Calidad de la comunicación con el equipo				
Adaptación al entorno físico y organizativo				
Participación y pertenencia en el grupo				
Satisfacción general del trabajador				

7. CONCLUSIONES Y REVISIÓN

Valoración general del periodo:

Aspectos positivos observados:

Aspectos a mejorar / próximos pasos:

8. VALIDACIÓN Y COMPROMISO

Participante	Nombre y cargo	Firma	Fecha
Trabajador/a			
Responsable directo / Tutor			
Representante de RRHH			

ANEXO 8. INDICADORES DE INCLUSIÓN REAL

INDICADORES CUANTITATIVOS

Dimensión	Indicador	Fórmula o unidad de medida	Meta orientativa	Fuente de datos / Responsable
Contratación	Nº de personas con discapacidad o TEA contratadas.	Conteo absoluto y % sobre total plantilla.	$\geq 3 \%$ plantilla.	RRHH.
Permanencia	Tasa de retención tras 6 y 12 meses.	$(\text{Nº empleados que continúan} / \text{Total incorporados}) \times 100$	$\geq 80 \%$	RRHH / Nóminas.
Formación	Nº de acciones formativas en diversidad / inclusión.	Total sesiones anuales.	≥ 2 por año.	Formación / D&I.
Participación	Empleados que han participado en actividades inclusivas.	$(\text{Nº participantes} / \text{Total plantilla}) \times 100$	$\geq 60 \%$	Comunicación interna.
Promoción interna	Promociones de personas con TEA o discapacidad.	Nº promociones / total promociones.	≥ 1 por año.	RRHH.
Absentismo	Comparativa de absentismo general vs. perfiles con TEA.	Tasa anual de absentismo.	Igual o menor que la media.	RRHH.

2. INDICADORES CUALITATIVOS

Dimensión	Indicador cualitativo	Método de recogida	Responsable
Percepción de apoyo	El personal siente que puede pedir ayuda o ajustes sin temor.	Cuestionario o focus group.	RRHH / Tutoría.
Equidad percibida	Se percibe igualdad en oportunidades y trato.	Encuesta de clima.	Comité de igualdad.
Satisfacción laboral	El empleado con TEA muestra satisfacción con sus funciones y entorno.	Entrevista individual.	Tutor/a.
Cultura inclusiva	La plantilla identifica la diversidad como valor estratégico.	Cuestionario anónimo.	Comunicación interna.
Liderazgo inclusivo	Los mandos adaptan su estilo de comunicación y supervisión.	Evaluación 180° o 360°.	Dirección / RRHH.

3. ÍNDICE DE INCLUSIÓN PERCIBIDA (IIP)

Definición: promedio de las puntuaciones asignadas por el personal (escala 1–5).

1 = Muy en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Muy de acuerdo

Aspecto evaluado	Puntuación (1–5)	Observaciones
Me siento aceptado/a y valorado/a por mis compañeros.		
Mi responsable directo comprende y respeta mis necesidades.		
Las adaptaciones solicitadas se han aplicado correctamente.		
Puedo comunicar mis dificultades sin miedo a represalias.		
Percibo equidad en la asignación de tareas y oportunidades.		
La comunicación interna es clara y accesible para todos.		
El entorno físico y digital es adecuado para concentrarme.		
Recibo feedback claro y constructivo sobre mi desempeño.		
La empresa promueve la diversidad como un valor real.		
Me siento parte del equipo.		

Cálculo del IIP:

$$IIP = \frac{\text{Suma de puntuaciones}}{\text{Nº de ítems}}$$

Interpretación:

4,5 – 5: Cultura inclusiva consolidada.

3,5 – 4,4: Buen nivel, con áreas de mejora localizadas.

2,5 – 3,4: Inclusión parcial, revisar medidas de apoyo.

< 2,5: Inclusión insuficiente, requiere intervención prioritaria.

4. TABLA DE SEGUIMIENTO TRIMESTRAL

Periodo	Indicadores clave	Resultados cuantitativos	Resultados cualitativos	IIP medio	Valoración global (Alta/Media/Baja)	Medidas de mejora propuestas
1º Trimestre	Contratación, Formación, Clima					
2º Trimestre	Permanencia, Promoción, Apoyo					
3º Trimestre	Cultura inclusiva, Comunicación					
4º Trimestre	Evaluación final anual					

5. INTEGRACIÓN CON INFORMES DE SOSTENIBILIDAD / RSC

Aspecto	Indicador asociado en Memoria RSC	Periodicidad	Área responsable
Diversidad e inclusión	% de empleados pertenecientes a colectivos diversos.	Anual	RRHH / Sostenibilidad.
Bienestar y salud laboral	Niveles de satisfacción y percepción de apoyo.	Semestral	Prevención / RRHH.
Formación y sensibilización	Nº de acciones en diversidad y accesibilidad.	Trimestral	Formación / D&I.
Impacto social	Nº de alianzas con entidades de inserción laboral.	Anual	Responsabilidad Social.

6. VALIDACIÓN Y CIERRE DEL PERIODO

Revisión realizada por: _____

Cargo: _____

Fecha: ____ / ____ / ____

Firma: _____

