



MARTA MARTÍN GARCÍA

Periodista especializada en neurodivergencia.
Responsable de comunicación de NeurodiverSí y Red TDAH.
Embajadora de Eurofirms Foundation.
Responsable de la sección «Mentes divergentes» de la revista *Tecnología y Sentido Común*.

EL TRABAJO NEURODIVERGENTE, EL TRABAJO DEL MAÑANA



RESUMEN

La neurodivergencia es un concepto relativamente novedoso que redefine la manera en que entendemos las diferencias en el funcionamiento del cerebro humano, que dan lugar a diversas maneras de procesar la información, aprender, comportarse y percibir la realidad.

Parte del hecho de que aceptar y comprender la neurodivergencia no solo beneficia a quienes forman parte de esta diversidad, sino que también enriquece a toda la sociedad. Este término abarca una variedad de entidades neurológicas como el trastorno del espectro autista, el trastorno por déficit de atención e hiperactividad, la dislexia, la dispraxia, el síndrome de Tourette o el trastorno obsesivo-compulsivo, entre otros.

En este sentido, el talento neurodivergente supone un potencial del que la mayoría de las empresas parecen no ser muy conscientes. Es cuestión de tiempo que cerebros con cableados neuronales alternativos encuentren el lugar que les corresponde por derecho en entornos laborales poco o nada inclusivos. El cambio ha empezado a sentirse lentamente, pero con paso firme y, poco a poco, cualidades y fortalezas típicamente neurodivergentes empiezan a ser valoradas.

Palabras clave: *trastorno por déficit de atención con hiperactividad, empleo, ambiente de trabajo, participación social.*

INTRODUCCIÓN

A pesar de lo mucho que se habla sobre neurodiversidad, lo cierto es que ser neurodivergente no está de moda. Tampoco está bien visto y, mucho menos, valorado. Y todo ello a pesar de los intentos por cambiar el paso de una concepción anticuada y excluyente sobre esta condición.

La primera en proponer una visión más realista y amable del concepto fue la socióloga Judy Singer, quien, en la década de 1990, introdujo el término *neurodiversidad* para referirse a la variación natural en el

Correspondencia: Marta Martín García
Correo electrónico: martaciruela@gmail.com

funcionamiento del cerebro humano y la forma en que las personas procesan la información, perciben el mundo y aprenden¹. Para Singer, los cerebros neurotípicos son los que presentan un funcionamiento dentro de la norma establecida en la sociedad, mientras que los cerebros neurodivergentes muestran un funcionamiento que difiere de lo socialmente esperado. En este sentido, entidades como el trastorno del espectro autista (TEA), el trastorno por déficit de atención e hiperactividad (TDAH) o la dislexia no se consideran déficits o trastornos, sino expresiones naturales y valiosas de la diversidad humana, equiparables a la biodiversidad en la naturaleza.

En la misma línea, Harvey Blume, en un artículo publicado en *The Atlantic*, afirmó que «la neurodiversidad puede ser tan crucial para la raza humana como la biodiversidad para la vida en general. ¿Quién puede decir qué forma de cableado resultará mejor en un momento dado?»².

DESARROLLO

El trastorno por déficit de atención e hiperactividad como ejemplo de neurodivergencia

Uno de esos cableados neuronales alternativos es el TDAH, un trastorno del neurodesarrollo que determina la forma en que funciona el cerebro. Además de los síntomas nucleares que la definen —impulsividad, déficit de atención e hiperactividad—, esta entidad afecta a las zonas del cerebro que regulan las funciones ejecutivas, es decir, aquellas actividades mentales complejas, imprescindibles para planificar, organizar, guiar, revisar, regular y evaluar el comportamiento necesario para adaptarse eficazmente al entorno y para alcanzar metas.

El TDAH tiene una prevalencia de entre el 4 y el 6 % de la población mundial, una cifra nada desdeñable, que invita a reflexionar sobre qué estamos haciendo para apoyar a una minoría que, en realidad, no es tan minoritaria³.

En muchos casos, las personas con TDAH requieren de apoyo para el manejo de los síntomas, lo que no significa que no puedan tener una vida satisfactoria y productiva, como así suele ocurrir. A lo largo de su vida, han luchado contra dificultades en todos los ámbitos. Cuando se incorporan al mercado laboral, después de haber sorteado incontables obstáculos para poder acceder a un puesto de trabajo, se dan cuenta de que, para la mayoría de las personas, el TDAH se percibe como algo negativo. En un mundo diseñado por y para los neurotípicos, se desconfía de aquellos que piensan y funcionan de manera diferente a lo que se considera habitual.

Aquí es donde se encuentra la gran paradoja neurodivergente: ese funcionamiento alternativo que tantas ventajas puede aportar a una organización choca de frente con el dato de que casi el 85 % de las personas neurodivergentes se encuentran en situación de desempleo⁴.

Fortalezas del trastorno por déficit de atención e hiperactividad en el entorno laboral

Porque, ¿qué aportan los cerebros con TDAH al entorno laboral? No hay duda de que pensar *out of the box* no constituye un déficit, sino una oportunidad, que ofrece cualidades únicas y valiosas que pueden mejorar de forma notable la productividad de las empresas:

- Pueden establecer conexiones entre cosas que aparentemente no están relacionadas.
- Son capaces de encontrar soluciones creativas y novedosas donde otros no las ven.
- La impulsividad lleva a explorar oportunidades de negocio que la mayoría podrían pasar por alto.
- El hecho de no calcular bien los riesgos favorece la toma de decisiones valientes.
- Poseen un alto nivel de energía.
- El hiperfoco o la alta concentración en temas que son de su interés puede aumentar la productividad.
- Curiosidad y sentido del humor.
- Resiliencia, ya que están acostumbrados a lidiar con las dificultades durante toda su vida y no se dan por vencidos ante los problemas.
- Capacidad para lidiar con situaciones de crisis.

Retos y dificultades asociadas al trastorno por déficit de atención e hiperactividad en el trabajo

Dicho lo cual, tener una persona con TDAH en el equipo es, sin duda, beneficioso. No obstante, la realidad es que las ventajas de la neurodiversidad, a menudo, pasan desapercibidas, ya que lo que se valora en el entorno empresarial es el «encaje» por encima de todo lo demás. Sin las herramientas adecuadas, el TDAH puede traducirse en una gran pérdida de talento, ingenio y creatividad y, sobre todo, una mayor dificultad para afrontar los retos a los que se enfrentan las personas neurodivergentes⁵. Estos desafíos son múltiples y muy diversos:

- Problemas con la concentración y la atención, especialmente, en tareas poco motivadoras, largas, monótonas o repetitivas.
- Despistes y olvidos de citas, tareas o instrucciones, derivados de las dificultades atencionales.
- Aburrimiento ante tareas monótonas y repetitivas, como las administrativas o burocráticas.
- Dificultades con las funciones ejecutivas, lo que se traduce en una organización deficiente y planificación ineficaz de las tareas.
- Ceguera temporal o una gestión inadecuada del tiempo, que se manifiesta en problemas con las fechas o con el tiempo que se tarda en completar una tarea.
- Impulsividad, que puede expresarse en hablar muy rápido, de forma desorganizada y sin pensar en las consecuencias de lo que dicen; también, en interrumpir a los demás, actuar sin pensar y perder regularmente el control de las situaciones.

- Incapacidad para permanecer sentados y tranquilos en reuniones o juntas de trabajo, proyectando una imagen de falta de seriedad, además de que pueden mostrar conductas extrovertidas e inapropiadas.
- Desregulación emocional, que se manifiesta en reacciones exageradas que no se ajustan a la situación, así como la dificultad para calmarse, la sensación de estar completamente abrumado por las emociones y una baja tolerancia a la frustración.
- Dificultades relacionadas con el entorno: los lugares de trabajo suelen estar llenos de luces brillantes y espacios abiertos y ruidosos, lo que puede exacerbar los problemas sensoriales de algunas personas neurodivergentes.

Neuroinclusión y estrategias organizativas

Afortunadamente, con el apoyo adecuado, el TDAH puede convertirse en un activo poderoso que impulsa a las personas hacia el éxito y a las empresas a mejorar sus equipos y su productividad⁶. Las posibilidades para adaptar el entorno laboral al TDAH son sencillas y poco costosas. Se trata más de una cuestión de voluntad que de una gran inversión económica. El primer paso para que esto ocurra es la implementación de una cultura neuroinclusiva, que reconozca el talento neurodivergente y que no penalice a los trabajadores por esta condición.

Es cierto que existe una leve tendencia hacia esta dirección, como demuestra el hecho de que cada vez se publiquen más artículos que tratan el tema desde una perspectiva positiva y centrada en las fortalezas del TDAH. Sin embargo, en España, estamos aún muy lejos de conseguir este objetivo. Todavía son escasas las empresas que incluyen prácticas y políticas para crear un lugar de trabajo equitativo y que implementan programas de diversidad, equidad e inclusión (DEI), es decir, que contemplan en su gobernanza una estrategia sólida en este ámbito⁷.

El programa de DEI representa la garantía de que, en una organización, todas y cada una de las personas puedan prosperar profesionalmente gracias a un ambiente de trabajo equitativo y diverso, para que cada empleado se sienta valorado y respetado. La inclusión de personas neurodivergentes es parte importante de la estrategia DEI, ya que reconoce y valora las perspectivas y habilidades únicas de las personas con TDAH.

Según algunos estudios, España avanza en este sentido⁸. Un 84,0% de las empresas consideran el programa de DEI como una prioridad, aunque la percepción de esta inclusión es muy diversa: el 36,9% de las que tienen planes estructurados se encuentran en una fase de integración, el 28,3% están en una fase de gestión y el 52,6% de las compañías incluyen contenidos de DEI en sus planes formativos. A cambio, estas son algunas de las ventajas que aporta su integración en las compañías:

- **Mayor competitividad**, gracias al aprovechamiento de las habilidades neurodivergentes como la atención al detalle, la creatividad, la resolución de problemas complejos y la capacidad de detectar patrones.
- **Mejora del ambiente laboral**, ya que la inclusión de la neurodiversidad fomenta una cultura de mayor aceptación, empatía y respeto mutuo entre todos los empleados.
- **Mayor innovación**, debido a la diversidad de perspectivas que aportan equipos con cerebros diversos.

- **Aumento de la productividad**, ya que mejoran el rendimiento de los empleados con TDAH y acceden a un grupo más amplio de talento.

Es inevitable preguntarse cómo es posible que estemos tan alejados de conseguir una implantación mayoritaria en DEI cuando los beneficios son evidentes para ambas partes. Lo habitual es encontrar numerosas barreras que dificultan la inclusión de la neurodiversidad:

- **Falta de concienciación**, que deriva de la carencia de información, ya que ni las empresas ni los empleados conocen las necesidades y las habilidades de sus compañeros con TDAH.
- **Mitos y prejuicios** sobre lo que supone ser neurodivergente. En muchas ocasiones, se relaciona con la discapacidad, se banaliza o se niega su existencia.
- **Entornos laborales poco adaptados** a las necesidades sensoriales o de comunicación.
- **Procesos de contratación y evaluación poco inclusivos**, diseñados para evaluar solamente el talento neurotípico.

Por lo tanto, adaptarnos a entornos laborales poco inclusivos termina siendo una tarea que afrontamos personalmente las personas con TDAH, recurriendo a tratamientos, herramientas y, sobre todo, a un constante enmascaramiento para disimular los síntomas e intentar encajar.

Y esto último es la clave del problema: disimular para encajar. Se trata de una complicación más que añadir al rosario de dificultades. Las personas con TDAH tenemos un diagnóstico, lo cual es una ventaja con la que no cuentan todas las personas neurodivergentes. Gracias a ello, hemos asumido lo que significa y lo hemos comentado en nuestros círculos más cercanos, pero, en el entorno laboral, la solución nunca es tan sencilla.

Lo deseable sería poder comunicarlo en nuestra empresa, ya que eso explicaría al resto por qué pensamos y actuamos de forma diferente, por qué necesitamos levantarnos de nuestro sitio con frecuencia y hacer varios descansos cortos, por qué desconectamos en las reuniones largas y olvidamos los nombres y los plazos de las entregas. También aclararía por qué no se nos dan bien los trabajos repetitivos y administrativos, y por qué, cuando estamos motivados, trabajamos más y mejor. Podríamos comentar que, de vez en cuando y si la tarea nos resulta gratificante, hiperfocalizamos y nos volvemos tan productivos que se nos olvida hasta comer, y que somos empáticos y muy buenos trabajando en equipo.

Seducidos por esta idea, nos preguntamos si debemos decírselo a nuestros responsables y compañeros o tal vez percibimos que no van a entenderlo, que van a cuestionarlo y que nos van a señalar por actuar como lo hacemos.

Si nos lanzamos a ello, lo primero que tenemos que pensar es qué esperamos con nuestra confesión. En teoría, el objetivo sería conseguir determinados ajustes razonables que nos ayuden a ser más productivos y a propiciar un entorno seguro donde no tener que disimular los síntomas. Puede que algún superior o alguien del equipo de recursos humanos conozca las posibilidades del talento neurodivergente o que tenga a alguien cercano con TDAH. También puede ocurrir que solo haya oído que esta condición afecta al fracaso escolar y no esté al tanto de lo que supone ser un adulto con TDAH, o que desconozca que un trabajador con el trastorno puede resultar más efectivo con ciertas adaptaciones sencillas: herramientas de organización y

gestión del tiempo, reuniones más cortas, flexibilidad de horario, algunos cambios en el lugar de trabajo, un departamento más adecuado...

Acertar con la decisión es, en gran medida, una cuestión de probabilidad. Y la estadística nos dice que, hoy en día, el conocimiento sobre el TDAH, al igual que cualquier otro tipo de neurodivergencia, está a años luz de ser comprendido. Para muchos empleadores, un trabajador con un cableado cerebral distinto a la media supone un problema.

Así que, en muchos casos, optamos por no contarlo, por miedo a que no nos consideren capaces de realizar nuestro trabajo o que no nos promocionen o, incluso, que perdamos nuestro puesto. La realidad es que, con bastante frecuencia, esta información no va a ser recibida como una oportunidad, sino como un problema.

No cabe duda de que, tal y como expuso Simon Baron-Cohen, profesor de la Universidad de Cambridge y director del Centro de Investigación del Autismo, «lo que queremos es que todos los lugares de trabajo algún día sean diversos; ya lo alentamos con el género y la etnia, pero la próxima frontera es la neurodiversidad y esto se convertirá en un lugar común. La gente no lo pensará dos veces»⁹.

Esta reflexión me lleva a confirmar lo que, como persona neurodivergente, llevo tiempo comprobando en mi puesto de trabajo: que el mayor obstáculo para la inclusión es suponer que las personas con TDAH deben funcionar como los demás. Incluso nosotros, las personas neurodivergentes, caemos en el mismo error, debido a nuestra poca autoconciencia. Desempeñamos nuestro trabajo con la seguridad de que, gracias a un esfuerzo sobrehumano, lo haremos como el resto de nuestros compañeros. Pero el entorno no lo percibe así. Y esto, sumado a nuestra vulnerabilidad a la retroalimentación negativa de los demás y a la falta de capacidad para observarnos, puede llevarnos al aislamiento laboral.

¿Cómo perciben las personas con trastorno por déficit de atención e hiperactividad el entorno laboral?

Cuando una persona con TDAH llega a su puesto de trabajo, la oficina puede parecer estar en technicolor y con el volumen al máximo. La potencia de nuestro sistema nervioso es tan elevada que encontramos serios problemas para poder desconectar. La sensibilidad sensorial pone a nuestros cinco sentidos a trabajar a pleno rendimiento y somos incapaces de ignorar el más mínimo ruido, movimiento, olor, luz o textura. Detalles que la mayoría pasa por alto suponen una experiencia agotadora. Además, en nuestra mente, tienen lugar varias conversaciones simultáneas e intentamos prestar atención a todas y cada una de ellas.

Sin contar con que todo esto lo vivimos en una dimensión paralela, donde el tiempo no es lineal, sino curvilíneo. Todo es ahora, un presente eterno donde las cosas no suceden de forma secuencial. Lo que, para el resto, tiene un comienzo, un medio y un final, para las personas con TDAH, no es tan evidente y trabajamos en todas las direcciones a la vez. Simplemente, esta forma de funcionar no encaja con los sistemas de organización más tradicionales basados en linealidad, importancia y tiempo. Conseguimos adaptarnos a un entorno hostil y, a pesar del esfuerzo, el resto solo percibe el caos que nos gobierna. Por eso, lo ven como un trastorno en lugar de como una oportunidad.

CONCLUSIONES

Afortunadamente, el TDAH va mucho más allá de esa visión tan superficial. Una mirada más atenta permitiría descubrir que es desafiante porque pone en duda la forma tradicional en que el mundo es percibido; que es emocionante porque saca a la luz lo que está oculto para la mayoría; y que es transformador porque no tiene miedo de afrontar riesgos y explorar.

PUNTOS PARA RECORDAR

- La neurodivergencia se basa en la idea de que las variaciones en el desarrollo neurológico no deben ser vistas como defectos que necesitan corrección.
- La mayoría de las personas perciben el TDAH como algo negativo.
- La paradoja neurodivergente excluye a las personas con TDAH, a pesar de su talento.

Algún día nos echaremos las manos a la cabeza al pensar que hubo un tiempo en el que no contábamos con itinerarios de inclusión de la neurodivergencia en los colegios, en la enseñanza superior, en los lugares de trabajo y en la sociedad en general. Esa falta de sensibilidad tuvo implicaciones tangibles tanto en la vida de las personas como en la productividad de las empresas.

Así que sí, queda mucho camino por recorrer hasta conquistar un terreno tradicionalmente neurotípico hasta ahora. Las personas con TDAH somos inmunes a la adversidad, hemos caído y nos hemos reinventado miles de veces. Y soy cada vez más consciente de que tanto talento neurodivergente no puede quedarse al margen por mucho tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cruz Puerto MS, Sandín Vázquez M. Neurodiversidad, discapacidad y enfoque social: una reflexión teórica y crítica. Rev Esp Discapac. 2024;12(1):213-22.
2. Blume H. Neurodiversity. On the neurological underpinnings of geekdom. The Atlantic. 1998. Disponible en: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1998/09/neurodiversity/305909/>
3. Fundación INECO. Más del 4% de la población mundial tiene TDAH. Fundación INECO. Disponible en: <https://www.fundacionineco.org/mas-del-4-de-la-poblacion-mundial-tiene-tdah/>
4. Martínez Cervantes M. Las personas neurodivergentes representan el 20% de la población total, pero casi el 85% de ellas se encuentra en situación de desempleo. Eurofirms Foundation. 2024. Disponible en: <https://www.eurofirmsfoundation.org/es/es/noticias/neurodiversidad-eurofirms-foundation/>
5. Instituto Nacional de Salud Mental. Conocimientos sobre el TDAH: lo que usted necesita saber. NIH Medline Plus. 2023. Disponible en: <https://magazine.medlineplus.gov/es/art%C3%ADculo/conocimientos-sobre-el-tdah-lo-que-usted-necesita-saber>
6. Wilcox K. La ventaja de ser un pensador neurodivergente. Psychology Today. 2023. Disponible en: <https://www.psychologytoday.com/es/blog/la-ventaja-de-ser-un-pensador-neurodivergente>
7. Equipo de Hrider. Estrategia DEI: qué es y cómo llevarla a cabo. Hrider. 2022. Disponible en: <https://www.hrider.net/es/blog/8107/1/estrategia-dei-que-es-y-como-llevarla-a-cabo.html#:~:text=1,las%20personas%20pueden%20prosperar%20profesionalmente>
8. Fundación ADECCO. Se presenta el nuevo informe "Diversidad, equidad e inclusión en las empresas españolas. Percepción del estado de desarrollo y madurez de las estrategias DEI". Fundación ADECCO. 2025. Disponible en: <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/se-presenta-el-nuevo-informe-diversidad-equidad-e-inclusion-en-las-empresas-espanolas-percepcion-del-estado-de-desarrollo-y-madurez-de-las-estrategias-dei/>
9. Salman S. Simon Baron-Cohen: 'Neurodiversity is the next frontier. But we're failing autistic people'. The Guardian. 2019. Disponible en: <https://www.theguardian.com/society/2019/oct/02/simon-baron-cohen-autism-neurodiversity-brains-money>