



MARAMBIO, RIVILLO,
PÉREZ, PINEDA
CONSULTORES Y CONTADORES PÚBLICOS

MENTES DIFERENTES, EQUIPOS MÁS FUERTES

UN KIT DE HERRAMIENTAS PARA
PRACTICAR LA NEUROINCLUSIÓN



Actualidad y Conocimientos | Octubre 2025

Si bien se han logrado avances en áreas como el género y la salud mental, el debate sobre la neurodiversidad sigue estando poco desarrollado. Muchos equipos solo abordan el tema en el contexto de RR.HH. o cumplimiento normativo. Otros se sienten intimidados por la jerga médica. Cuando alguien revela su situación, términos médicos como «TDAH» o «dispraxia» a menudo no logran conectar con sus compañeros y gerentes, quienes no comprenden su verdadero significado en la vida cotidiana.

Este kit de herramientas fue diseñado para ayudarte a iniciar la conversación, generar empatía y hacer que la inclusión sea viable. Porque todas las mentes tienen cabida en la sala.



El objetivo no es arreglar a las personas, sino arreglar el entorno para que los diferentes estilos de pensamiento se conviertan en fortalezas y no en fricciones”.

Stephanie Rix
Chief People Officer, HLB Global

Cómo usar este Kit de Herramientas



Ya sea que seas un líder de equipo, un socio de RR.HH. o alguien apasionado por construir un mejor lugar de trabajo, puedes utilizar este recurso para:

- ✓ **Iniciar la conversación.** Utilice los marcos y las sugerencias que se incluyen para normalizar el debate sobre estilos de trabajo, necesidades y fortalezas, sin necesidad de revelar información.
- ✓ **Facilitar el entendimiento.** Pruebe las herramientas de equipo (como el Canvas de estilos de trabajo o la Rueda de diversidad cognitiva) para ayudar a descubrir cómo piensan, procesan y contribuyen las diferentes mentes.
- ✓ **Cambiar la cultura.** Genere seguridad psicológica, replantee los ajustes como facilitadores del rendimiento y brinde retroalimentación de maneras que funcionen para todo tipo de cerebros.

Quando usarlo

Esta guía está diseñada para apoyar:



- › Incorporación o alineación de un nuevo equipo
- › Reuniones individuales con el gerente y reuniones de desempeño
- › Talleres o retrospectivas de innovación
- › Sesiones de capacitación sobre Diversidad, Equidad e Inclusión

ENTENDIENDO LOS DIFERENTES ESTILOS DE TRABAJO

Cada persona, ya sea neurotípica o neurodivergente, tiene una forma preferida de pensar, comunicarse y realizar su trabajo. Estas preferencias se denominan estilos de trabajo. A algunas personas les gusta hablar en voz alta. Otras necesitan tiempo para procesar la información antes de responder. Algunas absorben mejor la información a través de imágenes o audio. Otras prefieren pasos claros y escritos.

Los estilos de trabajo no son peculiaridades, sino preferencias cognitivas. Y, a menos que los equipos los hagan visibles, pueden fácilmente generar desajustes.

POR QUÉ IMPORTAN LOS ESTILOS DE TRABAJO

La mayoría de los equipos no hablan de cómo trabajan. Simplemente asumen que los demás operan de la misma manera. Pero cuando las expectativas no coinciden, puede resultar en:

- ✘ Falta de comunicación
- ✘ Contribuciones perdidas
- ✘ Exclusión involuntaria
- ✘ Agotamiento del equipo

“En HLB abogamos por un liderazgo centrado en el ser humano, que considera a las personas como individuos únicos, como un cambio respecto a los estilos tradicionales de liderazgo vertical”, afirma Stephanie Rix, directora de personal de HLB.

Esto no es solo un problema de liderazgo, sino que también afecta la colaboración entre compañeros. Piense en un compañero disléxico que se ve envuelto en largas cadenas de correos electrónicos que le cuesta procesar, o en un pensador conceptual que se bloquea en una lluvia de ideas estructurada.

Al exponer las preferencias de estilo de trabajo, se crea una cultura en la que todos se sienten capacitados para contribuir de la manera que mejor les funcione.

CÓMO EXPLORAR ESTILOS DE TRABAJO EN EQUIPO

No necesitas una evaluación formal para empezar. Empieza creando un espacio para conversaciones abiertas sobre cómo prefieren trabajar las personas. Prueba uno de estos enfoques:

Estilos de trabajo en canvas	Rueda de la diversidad cognitiva	Perfiles de roles de equipo
<p>Una hoja de trabajo sencilla o un documento compartido donde cada miembro del equipo describe sus preferencias.</p> <p>Las indicaciones pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo me gusta recibir retroalimentación. • Cuándo soy más productivo. • Formatos de comunicación preferidos (correo electrónico, video, chat, documentos). • Cómo me gusta estructurar mi jornada laboral. • Qué me estresa. • Cómo me gusta tomar decisiones. • Qué debe saber sobre mí si estoy callado o abrumado. • Cómo afronto los plazos o la presión del tiempo. • Qué no debo hacer cuando estoy bajo presión. • Cómo proceso la información nueva. • Qué me motiva en el trabajo. <p>✓</p> <p>Uso para: incorporación, sesiones de alineación de equipos, reuniones individuales con gerentes.</p>	<p>Mapee la gama de estilos de pensamiento del equipo (analítico, relacional, estructural, conceptual) en un formato visual.</p> <p>Las clasificaciones pueden incluir:</p> <p>Pensadores analíticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estoy en mi mejor momento cuando puedo analizar... • Suelo preguntar: "¿Cuál es la evidencia?". • Me energiza... resolver problemas con lógica. <p>Pensadores relacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me siento mejor cuando puedo apoyar... las relaciones y el bienestar del equipo. • Suelo preguntar: "¿Cómo afectará esto a la gente?". • Me motiva... la colaboración y el consenso. <p>Pensadores estructurales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me desempeño mejor cuando hay un plan claro y los roles están definidos. • Suelo preguntar: "¿Cuál es el proceso?" o "¿Cuál es el siguiente paso?". • Prefiero tomar decisiones basadas en lo realista y viable. <p>Pensadores Conceptuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estoy en mi mejor momento cuando puedo explorar... escenarios futuros o nuevos modelos. • Tiendo a preguntar: "¿Qué pasaría si...?" o "¿Por qué no?". • Prefiero tomar decisiones basadas en... la visión o el potencial. <p>✓</p> <p>Uso para: Planificación de proyectos, equilibrio de equipos, evitar el pensamiento grupal.</p>	<p>Ayuda a los equipos a comprender los roles naturales hacia los que las personas tienden en el trabajo en grupo.</p> <p>Clasificación de roles del equipo Belbin:</p> <p>Roles orientados a la acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moldeador: Impulsa y desafía al equipo a mejorar. • Implementador: Convierte las ideas en acciones prácticas. • Finalizador: Pule y perfecciona el trabajo con atención al detalle. <p>Roles orientados a las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador: Aclara objetivos y delega eficazmente. • Colaborador: Genera consenso y apoya a los demás. • Investigador de recursos: Explora oportunidades y establece conexiones externas. <p>Roles orientados al pensamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planta: genera ideas originales y resuelve problemas complejos. • Monitor-Evaluador: proporciona un juicio lógico y evalúa las opciones objetivamente. • Especialista: aporta un conocimiento profundo en un campo específico. <p>✓</p> <p>Uso para: Estructurar equipos, mejorar la colaboración y la coherencia del equipo.</p>

HAGA DE LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA UNA NORMA DEL



La innovación no es algo que se pueda exigir con una fecha límite. Requiere tiempo, espacio y la confianza de que tus ideas no serán descartadas ni penalizadas. Como dijo Mike Hatrick, vicepresidente de Estrategia y Cartera de Propiedad Intelectual de Volvo Group: «Si alguien viene y me dice: 'Necesito que resuelvas este problema', me lo describe y luego pregunta: '¿Cuál es tu respuesta?'. Bueno, no le voy a dar una respuesta innovadora. La respuesta será algo que he extraído de mi conocimiento y experiencia».

Sin las condiciones adecuadas, recurrimos a un pensamiento seguro y familiar, no al tipo de innovación arriesgada que las organizaciones buscan. Por lo tanto, promover una mayor creatividad e innovación comienza con la creación de "espacios seguros".

¿QUÉ ES LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA?

Para aprovechar los "superpoderes" de su gente, debe darles cierta libertad para explorar, intentar, fallar, aprender y tener éxito sin tener miedo de hacerlo. La seguridad psicológica significa que

las personas se sienten cómodas expresando ideas, haciendo preguntas, admitiendo errores y ofreciendo su desacuerdo sin sentirse avergonzadas ni castigadas por ello.



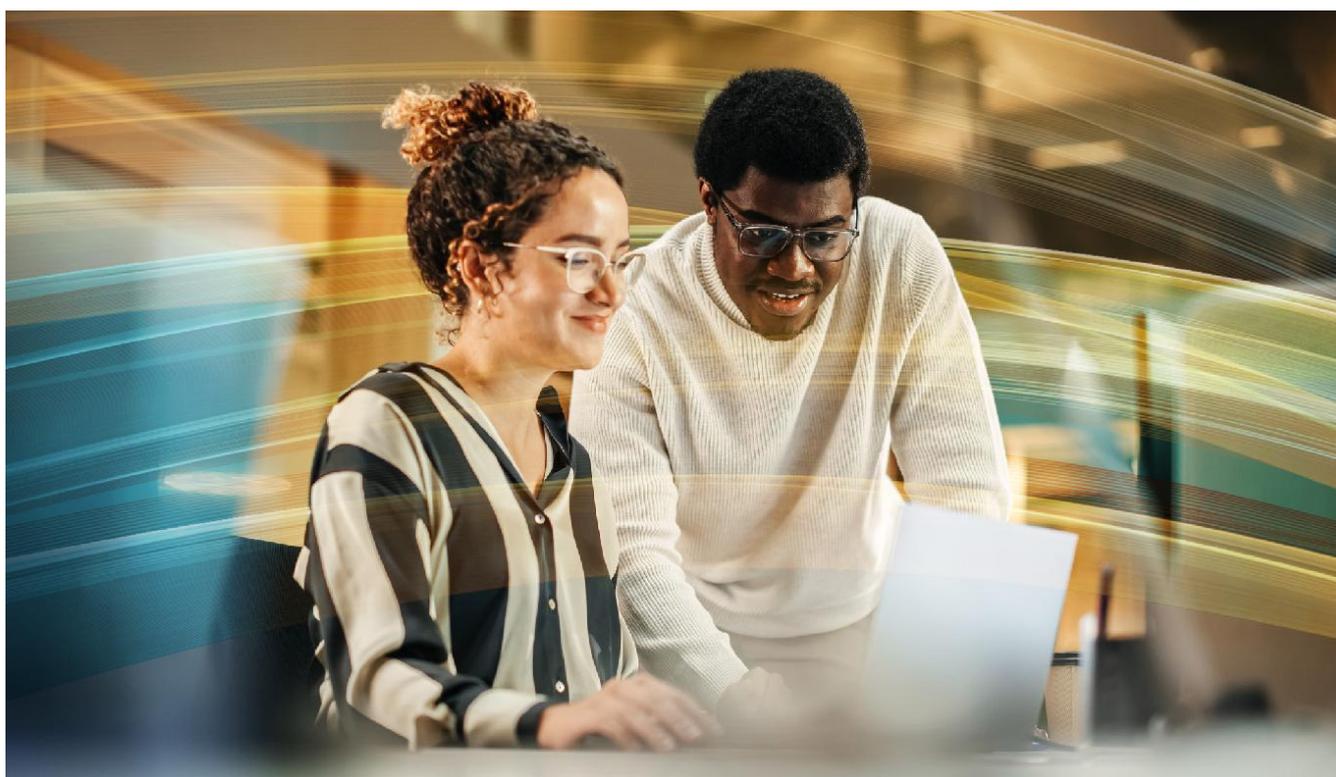
Permitir genuinamente que una persona sea persona y crear un espacio seguro donde pueda tener una crisis o un día muy malo y saber que no será juzgada ni tratada de manera diferente es lo mejor que se puede hacer por alguien neurodivergente.

Tania Martin, fundadora y consultora de neurodiversidad en PegSquared.

CÓMO CREAR ALTA SEGURIDAD PSICOLÓGICA ENTRE EQUIPOS

La seguridad psicológica no se crea con un taller puntual. Se consolida mediante comportamientos de equipo consistentes. Pruebe estos pequeños pero efectivos rituales:

Abrir con ideas no con respuestas	Separar la crítica de la persona	Celebre el aprendizaje a partir del fracaso
<p>Inicie las reuniones preguntando:</p> <p>“</p> <p>¿Qué perspectiva no hemos considerado todavía?</p> <p>¿Cuál es la idea más audaz y deslumbrante que podríamos intentar?</p> <p>✓</p> <p>Esto indica que la disidencia y la imaginación es bienvenida.</p>	<p>Establezca normas de equipo como:</p> <p>Cuestionamos la idea, no a la persona.</p> <p>Está bien decir: Necesito un momento para digerir esto antes de responder.</p> <p>✓</p> <p>Esto ayuda a mantener las discusiones de forma constructiva y respetuosa.</p>	<p>Destacar los riesgos inteligentes y las lecciones aprendidas</p> <p>“</p> <p>Aquí hay algo que no salió según lo planeado y lo que aprendimos de ello.</p> <p>¿Qué experimento nos ayudó a pensar diferente esta semana?</p> <p>✓</p> <p>Esto anima a las personas a continuar con sus experimentos.</p>



USAR LOS AJUSTES COMO UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO

Las adaptaciones en el lugar de trabajo a menudo se malinterpretan como adaptaciones especiales, un último recurso o un favor. En realidad, son facilitadores del rendimiento. Pequeños cambios reflexivos en la forma en que nos comunicamos, planificamos o colaboramos pueden generar un gran valor, no solo para los empleados neurodivergentes, sino para equipos enteros.

Cuando se abordan de forma proactiva y sin estigma, las adaptaciones se convierten en parte normal de una buena colaboración.

CAMBIAR LA MENTE: DE "EXTRA" A EFECTIVO

En lugar de preguntar "¿Qué necesita debido a su diagnóstico?", pregunte: "¿Qué le ayuda a realizar su mejor trabajo?" o "¿Qué le dificulta mantenerse concentrado o sentirse escuchado?"

Esto replantea los ajustes como parte de un enfoque inclusivo y basado en las fortalezas del desempeño, no como algo que las personas tengan que ganarse o justificar.

Como comparte Tania Martin, un empleado con dislexia no necesitaba tecnología costosa; solo un gerente que se sentaba cada mañana y le decía: "Revisemos juntos cinco correos electrónicos prioritarios". Un cambio simple, pero que generó confianza, redujo la sobrecarga y ayudó al empleado a prosperar.

Ajustes sencillos que mejoran el rendimiento:

COMUNICACIÓN

- ✓ Enviar agendas antes de las reuniones
- ✓ Resumir las acciones clave verbalmente y por escrito
- ✓ Utilice un lenguaje sencillo y conciso en los correos electrónicos.
- ✓ Ofrecer alternativas a los hilos de correo electrónico largos (por ejemplo, notas de voz, llamadas)

PREFERENCIAS LABORALES

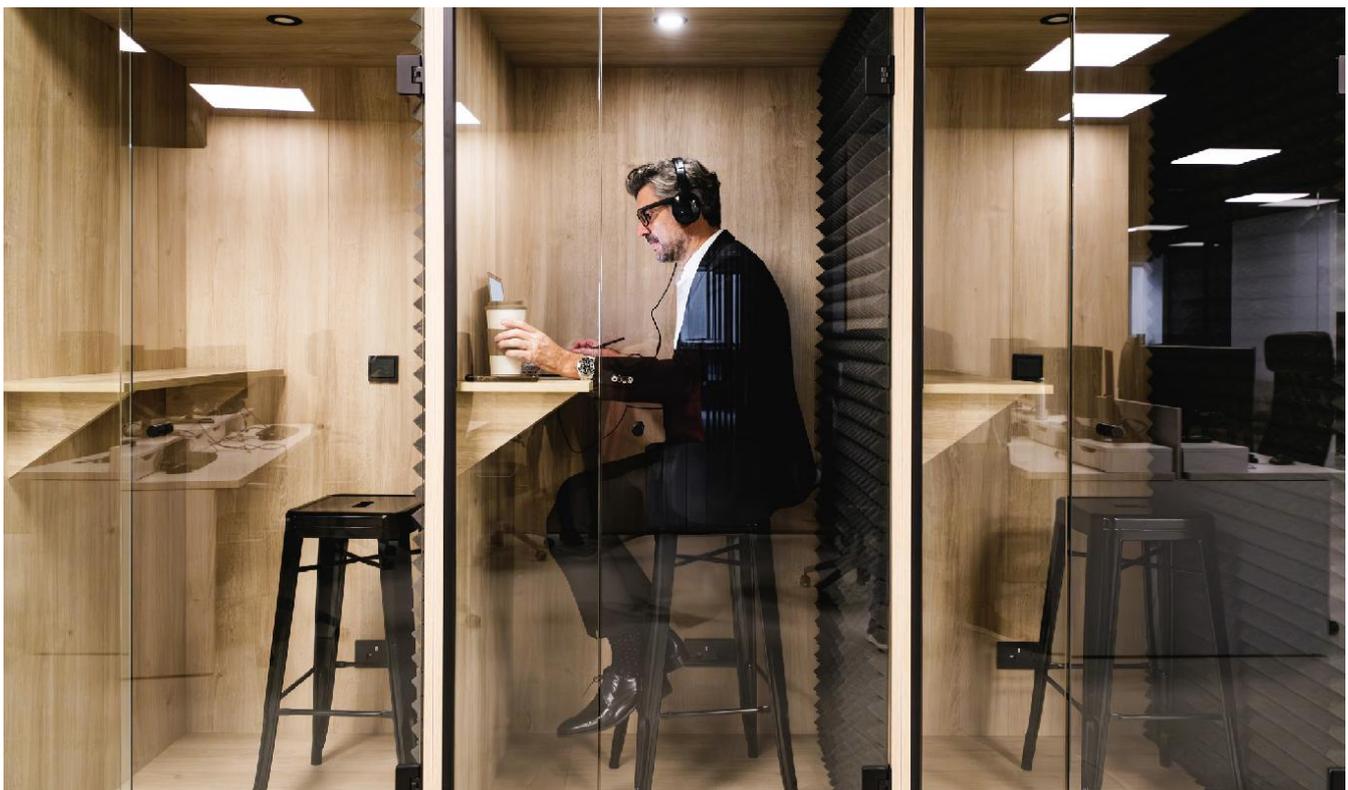
- ✔ Permitir horarios de inicio flexibles o jornadas de trabajo intensas
- ✔ Habilitar la priorización de tareas mediante check-ins con el gerente
- ✔ Proporcionar instrucciones visuales en lugar de basadas en texto
- ✔ Utilice herramientas de IA para facilitar la gestión del conocimiento.

PRACTICAS DE EQUIPO

- ✔ Crear un documento de “preferencias de trabajo” compartido para el equipo
- ✔ Asignar resúmenes de reuniones a alguien que disfrute haciéndolos
- ✔ Dar más tiempo para procesar y hacer seguimiento después de las discusiones
- ✔ Fomentar las pausas de descompresión sin juzgar

AMBIENTE

- ✔ Ofrecer auriculares con cancelación de ruido u opciones de espacio de trabajo silencioso
- ✔ Permitir que los empleados elijan escritorios consistentes (en lugar de escritorios compartidos)
- ✔ Ajuste la iluminación o los asientos si es necesario
- ✔ Normalizar las opciones de cámara apagada durante las reuniones virtuales



APRENDER A DAR RETROALIMENTACIÓN INCLUSIVA



La retroalimentación es una de las herramientas más poderosas para impulsar el rendimiento, el crecimiento y la conexión. Sin embargo, cuando es demasiado vaga, excesivamente crítica o se entrega sin cuidado, puede ser más perjudicial que beneficiosa, especialmente para los miembros neurodivergentes del equipo, quienes pueden interpretar el lenguaje de forma diferente o necesitar más claridad para actuar según las sugerencias.

La retroalimentación inclusiva es clara, específica, colaborativa y está diseñada para ayudar a las personas a tener éxito, no solo a corregir errores.

✓ CLARA

✓ ESPECIFICA

✓ COLABORATIVA



COMO SE VE LA RETROALIMENTACIÓN INCLUSIVA

La retroalimentación inclusiva es específica, constructiva y se ofrece de forma que fomenta la comprensión, la confianza y el crecimiento en todos los estilos comunicativos y cognitivos. Evita la ambigüedad, considera las necesidades de procesamiento de la persona y genera confianza en lugar de miedo.

La retroalimentación tradicional suele asumir que el receptor "leerá entre líneas" o intuirá el significado pretendido. La retroalimentación inclusiva elimina las conjeturas. "Una de las peores cosas que podemos hacer como líderes creativos es simplemente decirles a las personas: 'Genial, sigan adelante'", afirma Mike Hatrick. "En cambio, deberíamos preguntar: ¿Cuál es tu siguiente obstáculo? ¿Quién puede ayudarte? ¿Cómo puedo conectar mejor contigo?"

Retroalimentación tradicional

“Lo hiciste bien, gracias”
“Esto no me convence del todo”

Retroalimentación inclusiva

“Esto es lo que funcionó bien y por qué funcionó”.
“Esto es lo que sugeriría probar de forma diferente y cómo puedo ayudar”.

Cómo dar una retroalimentación más efectiva

✓ Ser específico

Los elogios o las críticas generales son difíciles de interpretar. En su lugar, describa el impacto:

"La propuesta era sólida, pero creo que perdimos claridad en la parte intermedia. ¿Podrías explicar cómo podríamos simplificarla?"

✓ Cuida tu tono y ritmo

Evite dar retroalimentación en momentos de mucho estrés, a menos que sea urgente. Podría fallar.

Ofrezca opciones de tiempo siempre que sea posible: "¿Prefiere una charla rápida ahora o un momento para reflexionar primero?"

✓ Haga preguntas orientativas

No descartes las ideas desde la raíz. En cambio, anima a los demás a perfeccionarlas:

- > ¿Hay alguna forma de probar esto con bajo riesgo?
- > ¿Cómo podríamos simplificarlo o adaptarlo?

✓ Conviértalo en una calle de doble sentido

La retroalimentación debe sentirse como una conversación, no como una sesión de crítica.

Construye una buena relación preguntando: "¿Hay algo que podría hacer diferente para ayudarte mejor?"

VULNERABILIDAD DEL MODELO PARA DESBLOQUEAR LA CONFIANZA



La confianza no se construye solo con el rendimiento, sino con la franqueza. Cuando los líderes comparten sus preferencias, incertidumbres o desafíos laborales, les indican a los demás que es seguro hacer lo mismo. Al mantener conversaciones más sinceras, le demuestras a tu equipo que ser humano es parte del trabajo.

CÓMO LA VULNERABILIDAD CONSTRUYE INCLUSIÓN

Los empleados neurodivergentes suelen ocultar sus dificultades para integrarse. Pero cuando los líderes normalizan las diferencias (incluidas las propias), contribuyen a cambiar la cultura del perfeccionismo a la seguridad psicológica.

"Hay una verdadera fortaleza en que los líderes sean conscientes de las fortalezas y los desafíos de su equipo, pero también normalicen los suyos propios", afirma Tania Martin. Modele el tipo de apertura que desea que los demás practiquen con seguridad.

“

Prefiero procesar las decisiones importantes por escrito primero. ¿Puedo retomar esto mañana?” puede parecer una pequeña confesión, pero abre la puerta a que otros también digan lo que necesitan. Lo mismo ocurre con decir “Se me pasó algo, gracias por señalarlo” o “Esta parte del proyecto me resulta difícil, así que me encantaría tu opinión.”

CÓMO LIDERAR CON APERTURA Y EMPATÍA

<p>Explica tu “por qué” en voz alta</p>	<p>Comparte momentos de aprendizaje, no solo victorias</p>	<p>Reconoce cuando las cosas se sienten inciertas</p>
<p>Al tomar una decisión o pedir un cambio, comparte su razonamiento, especialmente si puede no ser obvio para los demás:</p> <p>“</p> <p>Pausé el proyecto no por la calidad del trabajo, sino porque creo que los objetivos cambiaron”.</p> <p>✓</p> <p>Esto genera claridad y demuestra consideración, no secretismo.</p>	<p>Hable abiertamente sobre las lecciones de los errores y fracasos del pasado:</p> <p>“</p> <p>Cuando me apresuré en un proyecto similar el trimestre pasado, nos perdimos información clave. Por eso quiero ir más despacio.”</p> <p>✓</p> <p>Esto normaliza el aprendizaje a través del ensayo y la experimentación, que son parte de la innovación.</p>	<p>Ser honesto acerca de la ambigüedad ayuda a los equipos a mantenerse firmes y reduce la presión de fingir confianza.</p> <p>“</p> <p>Todavía hay algunas incógnitas, y no pasa nada. Seamos flexibles y adaptémonos sobre la marcha.”</p> <p>✓</p> <p>Esto tranquiliza a la gente de que la incertidumbre no es sinónimo de fracaso.</p>



SEGUIMIENTO DEL CAMBIO CULTURAL

La cultura no cambia solo por organizar un taller o ajustar el estilo de las reuniones. La verdadera inclusión se refleja con el tiempo: en cómo se sienten las personas, cómo colaboran y si se quedan y crecen. Para saber si tus iniciativas de neuroinclusión están funcionando, necesitas hacer un seguimiento tanto de lo que haces como de cómo se experimenta.

No se trata de paneles complejos. Se trata de prestar atención y crear ciclos de retroalimentación que te ayuden a aprender y adaptarte.



REPRESENTACION

- ✓ % de empleados que se auto-identifican como neurodivergentes (voluntariamente)
- ✓ Diversidad de perfiles cognitivos en paneles de contratación y equipos de proyectos.
- ✓ Solicitudes de fuentes de talento neurodiverso

COMPROMISO & PERTENENCIA

- ✓ Puntuaciones de la encuesta "Pulse" sobre seguridad psicológica, apertura y confianza
- ✓ Participación en grupos de recursos para empleados, capacitaciones o eventos centrados en la neurodiversidad

DESEMPEÑO & RETENCION

- ✓ Carrera profesional de los empleados neurodivergentes frente al promedio general
- ✓ Uso de ajustes en las conversaciones sobre evaluación del desempeño o establecimiento de objetivos
- ✓ Tasas de retención y temas de salida.

INNOVACION & CULTURA

- ✓ Volumen y diversidad de presentaciones de ideas en iniciativas de equipo o de toda la organización
- ✓ Participación en desafíos de innovación
- ✓ Retroalimentación sobre la colaboración



**MARAMBIO, RIVILLO,
PÉREZ, PINEDA**
CONSULTORES Y CONTADORES PÚBLICOS

Contacto

Para nuestra firma es muy importante estar en constante comunicación con usted, por ello, ponemos a su disposición nuestra ubicación a fin de atender sus requerimiento.

Dirección

Av. Francisco de Miranda,
Multicentro Empresarial del Este,
Torre Miranda Nivel SF. Chacao,
Caracas-Venezuela.

Teléfonos

Máster: +58 (212) 264.01.60
267.79.89 / 267.79.42
Fax: +58 (212) 263.55.38

Correo

marambio@marambio-hlb.com

Web

marambio-hlb.com



@marambio_hlb