



**Innovación Abierta para la Inclusión Neurodivergente en BANCOR
mediante la Integración de Inteligencia Artificial en Entornos
Laborales, por SANTEX y Neurodivergentes & Co**

Materia: Seminario Final de Emprendimiento

Organización: SANTEX GROUP

Alumno: Federico Gastón Molina

Profesor: Emanuel Peña Alvarez

DNI: 29256850

Legajo: VLEM000886

Año: 2025

Resumen

El presente Trabajo Final propone un modelo de innovación abierta acoplada para promover la inclusión laboral de personas neurodivergentes, integrando inteligencia artificial (IA) y transformación cultural organizacional. El caso se centra en la colaboración entre SANTEX, empresa tecnológica; Neurodivergentes & Co., *startup* especializada en inclusión; y BANCOR, entidad financiera pública. El trabajo parte de la identificación de una brecha: si bien existen herramientas como Talent IA, aún no se han aplicado de manera estratégica para favorecer la diversidad cognitiva.

El marco teórico articula conceptos de transformación digital, IA aplicada al talento humano, innovación abierta y neurodiversidad, destacando la necesidad de rediseñar los entornos laborales desde un enfoque inclusivo y ético. A través del análisis del entorno (PESTEL) y del diagnóstico interno (FODA), se evidencia que SANTEX cuenta con capacidades para liderar este proceso, aunque enfrenta desafíos culturales y técnicos.

La propuesta incluye un plan de implementación por fases, que contempla el rediseño de algoritmos inclusivos, la capacitación de equipos, el acompañamiento a talento neurodivergente y la evaluación de impacto. Se concluye que el modelo puede fortalecer la competitividad organizacional, generar valor social y servir como referencia replicable para otras organizaciones comprometidas con la diversidad.

Palabras clave: inclusión laboral, neurodiversidad, inteligencia artificial, innovación abierta.

Abstract

This thesis proposes a coupled open innovation model to promote the employment inclusion of neurodivergent individuals through the integration of artificial intelligence (AI) and organizational cultural transformation. The case focuses on the collaboration between SANTEX (a tech company), Neurodivergentes & Co. (a startup specialized in inclusion), and BANCOR (a public financial institution). The research identifies a gap: although tools like Talent IA exist, they have not yet been strategically applied to foster cognitive diversity.

The theoretical framework combines concepts of digital transformation, AI in talent management, open innovation, and neurodiversity, emphasizing the need to redesign workplaces with an inclusive and ethical approach. Through a PESTEL analysis and

internal FODA diagnosis, the study reveals that SANTEX has the capacity to lead this process, despite facing cultural and technical challenges.

The proposal includes a phased implementation plan, featuring inclusive algorithm redesign, team training, support for neurodivergent talent, and impact evaluation. The conclusion is that the model can enhance organizational competitiveness, generate social value, and serve as a replicable reference for other organizations committed to diversity.

Keywords: employment inclusion, neurodiversity, artificial intelligence, open innovation.

Introducción

Marco de referencia institucional:

SANTEX es una empresa de base tecnológica fundada en Argentina, especializada en el desarrollo de soluciones digitales innovadoras a través de la aplicación de metodologías ágiles y tecnologías de vanguardia. Desde su origen como *startup*, SANTEX ha impulsado un modelo de crecimiento sustentado en la colaboración, la creatividad y el compromiso con el impacto positivo tanto en el ámbito empresarial como social.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha sido pionera en la adopción de estrategias de innovación abierta, estableciendo alianzas con *startups*, universidades y comunidades de innovación. Estas iniciativas le han permitido no solo expandir su portafolio de servicios, sino también integrar nuevas capacidades tecnológicas y potenciar su propuesta de valor hacia sus clientes. El enfoque de innovación abierta que impulsa combina prácticas de adentro hacia afuera, compartiendo soluciones propias con su ecosistema, y de afuera hacia adentro, incorporando innovaciones externas para mejorar sus procesos internos y su oferta de servicios.

SANTEX trabaja activamente en el diseño y desarrollo de plataformas digitales, aplicaciones móviles, soluciones basadas en la nube y sistemas de gestión de datos, orientados a diversas industrias. Su misión se centra en generar tecnología con propósito,

contribuyendo a la transformación digital sostenible de sus clientes, y promoviendo el uso ético y responsable de las herramientas tecnológicas.

Actualmente, la empresa se encuentra en una fase de consolidación y expansión de sus prácticas de innovación abierta, con el objetivo de fortalecer la co-creación de soluciones junto a sus clientes y *partners* estratégicos. De este modo, reafirma su compromiso de ser un actor relevante en el ecosistema tecnológico, combinando el desarrollo de soluciones digitales de alto impacto con una visión de negocio basada en la sostenibilidad, la colaboración y el progreso social.

BANCOR (Banco de Córdoba), cliente de SANTEX, es una entidad financiera pública de la provincia de Córdoba, Argentina, con más de 150 años de trayectoria en el sistema bancario nacional. Su rol trasciende el ámbito financiero tradicional, posicionándose como un agente estratégico para el desarrollo económico, social y ambiental de la región. Como banco estatal, articula sus servicios con políticas públicas provinciales, promoviendo el acceso al crédito, la inclusión financiera y el impulso a sectores productivos clave.

En los últimos años, BANCOR ha intensificado su apuesta por la transformación digital, incorporando nuevas tecnologías y modernizando su infraestructura operativa para mejorar la experiencia de sus clientes. Este proceso ha incluido la implementación de canales digitales, billeteras virtuales, sistemas de atención automatizada y soluciones de banca móvil, permitiéndole ampliar su alcance y eficiencia operativa.

Alineado con los principios de la innovación abierta, BANCOR ha desarrollado vínculos con startups tecnológicas, universidades y centros de investigación, con el objetivo de incorporar soluciones externas que potencien sus servicios financieros y fortalezcan su capacidad de innovación. Además, promueve iniciativas de educación financiera y responsabilidad social, reafirmando su compromiso con el desarrollo sustentable y equitativo de la comunidad.

En el marco de su compromiso con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, BANCOR ha integrado los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su estrategia institucional.

Entre sus iniciativas destacadas se encuentra la medición y compensación de su huella de carbono, logrando la neutralidad mediante la plantación de más de 2.500 árboles

nativos y la adquisición de certificados de carbono. Asimismo, ha lanzado líneas de financiamiento para proyectos de energías renovables, como el programa "Dale Renovables", y ha anunciado la emisión de un bono verde para financiar la construcción de una planta fotovoltaica en colaboración con EPEC (Empresa Provincial de Energía Eléctrica Córdoba).

Actualmente, BANCOR se encuentra en una etapa de consolidación de su ecosistema digital y sustentable, integrando capacidades internas y externas para posicionarse como un banco ágil, accesible y centrado en el cliente, con una mirada innovadora y estratégica hacia el futuro del sistema financiero y el desarrollo sostenible.

Por último, la *startup* Neurodivergentes & Co. es una organización emergente de base social y tecnológica, orientada a la inclusión laboral de personas neurodivergentes a través del diseño de soluciones innovadoras y colaborativas. Nacida en Argentina, esta empresa social combina el enfoque emprendedor con una fuerte misión de impacto, promoviendo entornos laborales más accesibles, diversos y justos.

El modelo de trabajo de Neurodivergentes & Co. se apoya en la co-creación con personas neurodivergentes, profesionales de la salud, especialistas en accesibilidad y empresas comprometidas con la diversidad. A través de esta red colaborativa, la organización desarrolla herramientas, metodologías y programas de sensibilización que facilitan la inserción y el desarrollo profesional de talentos neurodivergentes en distintos sectores productivos.

La empresa impulsa una lógica de innovación abierta, integrando experiencias y saberes provenientes de múltiples disciplinas y actores sociales. Este enfoque le permite adaptarse a los desafíos cambiantes del mundo del trabajo y generar propuestas centradas en las necesidades reales de las personas. Su actividad se articula en torno a tres pilares: desarrollo de tecnología inclusiva, formación especializada y asesoramiento a organizaciones para la construcción de espacios laborales inclusivos.

Actualmente, Neurodivergentes & Co. se encuentra en fase de crecimiento y consolidación institucional, expandiendo sus alianzas con el sector público, privado y académico, y posicionándose como referente en el desarrollo de estrategias inclusivas e innovadoras que transformen positivamente el mercado laboral.

Breve Descripción de la Problemática

En los últimos años, la diversidad cognitiva ha adquirido creciente visibilidad en el ámbito organizacional, impulsando a las empresas a reconocer la neurodivergencia como un componente fundamental para la innovación, la creatividad y la construcción de entornos laborales más inclusivos. La neurodiversidad engloba condiciones como el trastorno del espectro autista (TEA), el trastorno por déficit de atención e hiperactividad (TDAH), la dislexia, entre otras configuraciones cognitivas que históricamente han enfrentado barreras en su acceso y permanencia en el empleo.

En este contexto, SANTEX, empresa de base tecnológica con una trayectoria consolidada en el desarrollo de soluciones de inteligencia artificial y en la promoción de la innovación abierta, ha identificado la necesidad de evolucionar su enfoque de inclusión organizacional. Actualmente, SANTEX cuenta con herramientas avanzadas como su plataforma Talent IA, capaz de analizar datos de equipos de trabajo, revelar patrones de motivación y riesgo de rotación, y anticipar necesidades de gestión del talento a través de *machine learning*. Sin embargo, la aplicación de estas herramientas aún no ha sido orientada estratégicamente hacia la gestión y potenciación de talento neurodivergente.

A la vez, el ecosistema de SANTEX LAB co-creado con empresas clientes y *partners*, se fortalece mediante la colaboración y alianzas con actores como la Facultad de Matemáticas, Astronomía, Física y Computación (FAMAF) de la Universidad Nacional de Córdoba, cuyo profesionales se suman, como parte de la solución, al procesamiento de datos que se obtienen con sus aplicaciones tecnológicas, presentan un escenario clave para avanzar en una inclusión neurodivergente efectiva y sostenible, sumando la integración y expertise de organizaciones especializadas en la temática.

En este sentido, la incorporación de Neurodivergentes & Co, una *startup* dedicada a acompañar empresas en la creación de culturas inclusivas para personas neurodivergentes, representa una oportunidad estratégica clave. Neurodivergentes & Co aporta conocimiento experto en la transformación cultural organizacional y en la identificación de prácticas laborales inclusivas adaptadas a la neurodiversidad.

La triangulación de estos actores se completa con BANCOR, entidad financiera pública que ha asumido un compromiso activo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la gestión sustentable. Su participación en esta iniciativa no solo fortalecería su estrategia de responsabilidad social y su posicionamiento institucional en temas de

diversidad, sino que también le permitiría acceder a herramientas tecnológicas innovadoras que optimicen la gestión del talento interno, alineadas con los principios de inclusión y sostenibilidad. Además, al integrarse al ecosistema de innovación abierta propuesto, BANCOR ampliaría su red de colaboración y consolidaría su rol como agente de transformación social en el sector público-privado.

La problemática central radica en que, si bien SANTEX dispone de capacidades tecnológicas y alianzas valiosas, aún no ha articulado un modelo integrado que combine inteligencia artificial, vinculación de talento y conocimiento especializado para promover la inclusión neurodivergente de manera estructurada. La ausencia de un enfoque sistemático limita el potencial de generar un impacto transformador tanto al interior de la empresa como en sus socios del ecosistema tecnológico.

Frente a este escenario, el presente proyecto plantea el diseño y la implementación de una estrategia de innovación abierta, integrando el desarrollo tecnológico de SANTEX LAB, la experiencia inclusiva de Neurodivergentes & Co, y la perspectiva de sostenibilidad e impacto social de BANCOR. De este modo, se busca impulsar un modelo de inclusión que no solo reduzca barreras de acceso, sino que también potencie el rendimiento, la diversidad de pensamiento y la competitividad organizacional, en línea con las tendencias globales que asocian diversidad, innovación y sostenibilidad empresarial.

Resumen de Antecedentes

A continuación, se presentan los antecedentes de investigaciones y prácticas relevantes que sustentan el presente proyecto, enfocado en la integración de soluciones de inteligencia artificial y estrategias de innovación abierta para la inclusión de talento neurodivergente.

En primer lugar, el informe elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022) destaca la importancia de promover entornos laborales inclusivos para personas neurodivergentes, subrayando que la diversidad cognitiva puede fortalecer la innovación organizacional, la resolución creativa de problemas y la competitividad empresarial. Asimismo, el informe señala que uno de los principales desafíos para la inclusión efectiva reside en la falta de adaptaciones específicas y en la escasa utilización de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión del talento diverso.

En segundo término, el reporte de la Fundación Adecco (2023) evidencia que solo un 10 % de las empresas ha implementado programas estructurados de inclusión para personas neurodivergentes, y destaca que las estrategias más exitosas son aquellas que combinan la sensibilización interna con la colaboración externa mediante alianzas estratégicas. Esto refuerza la importancia de adoptar modelos de innovación abierta que integren la expertise de organizaciones especializadas en neurodivergencia.

Adicionalmente, el artículo de Austin y Pisano (2017), publicado en *Harvard Business Review*, plantea que las organizaciones que han adaptado sus procesos de gestión del talento —mediante el rediseño de evaluaciones de desempeño, procesos de *onboarding* y dinámicas de equipo— han logrado no solo incrementar la inclusión, sino también mejorar la calidad de sus productos, acelerar la innovación y fortalecer la retención de colaboradores.

Por otra parte, el programa Autism @ Work, impulsado por compañías como Microsoft y SAP, y documentado por Microsoft & Autism @ Work Employer Roundtable (2020), ha demostrado que el uso de tecnologías de análisis de datos aplicadas a la gestión del talento neurodivergente permite anticipar necesidades de apoyo, detectar señales tempranas de desmotivación y diseñar estrategias proactivas de acompañamiento. Los resultados evidencian que la combinación de herramientas de inteligencia artificial con programas de inclusión genera entornos laborales más sostenibles y competitivos.

Estos antecedentes conforman una base sólida que valida la propuesta de integrar la plataforma Talent IA de SANTEX y el conocimiento experto de Neurodivergentes en el diseño de un modelo de inclusión basado en innovación abierta. Asimismo, refuerzan la pertinencia de articular estrategias tecnológicas y culturales para construir organizaciones más diversas, resilientes y orientadas a la transformación social positiva.

Relevancia del caso

El presente caso adquiere especial relevancia en un contexto donde la convergencia entre tecnología, diversidad e innovación abierta se configura como un factor crítico para la sostenibilidad y la competitividad organizacional. Hoy en día, las empresas que aspiran a liderar en mercados dinámicos no solo deben incorporar herramientas de inteligencia artificial para optimizar su gestión interna, sino también promover culturas inclusivas que valoren la diversidad cognitiva como motor de transformación.

En este escenario, SANTEX, empresa tecnológica con sólida trayectoria en el desarrollo de soluciones de IA a medida, reconoce que la inclusión de talento neurodivergente no solo representa un compromiso ético, sino también una oportunidad estratégica para enriquecer su ecosistema de innovación. Integrar perspectivas cognitivas diversas permite potenciar el pensamiento disruptivo, optimizar la resolución creativa de problemas y fortalecer la resiliencia organizacional, contribuyendo directamente a la mejora continua de productos y servicios.

Actualmente, SANTEX cuenta con herramientas tecnológicas avanzadas, como su plataforma Talent IA, que permite analizar datos de equipos de trabajo, predecir riesgos de rotación y mejorar el rendimiento mediante *machine learning*. Sin embargo, para desplegar todo su potencial en términos de inclusión neurodivergente, es necesario articular de manera estratégica capacidades tecnológicas, redes de talento y conocimiento especializado en diversidad cognitiva.

La propuesta de implementar un proyecto de innovación abierta que integre la colaboración con SANTEX LAB —plataforma internacional de vinculación de talento tecnológico— y la *startup* Neurodivergentes —especializada en la transformación cultural hacia la inclusión—, representa una vía eficaz para consolidar una estrategia organizacional que combine tecnología, cultura e impacto social positivo. Este modelo permitirá a SANTEX no solo optimizar su gestión de talento, sino también posicionarse como referente en la creación de entornos laborales inclusivos impulsados por inteligencia artificial.

En un mercado altamente competitivo, donde la atracción y retención de talento calificado constituye un desafío creciente, avanzar hacia un modelo de inclusión neurodivergente basado en la integración de IA contribuirá a diferenciar a SANTEX como empresa innovadora en tecnología y en gestión humana, anticipándose a las tendencias globales que vinculan diversidad, transformación digital y responsabilidad social empresarial.

Por todo lo expuesto, el presente caso resulta de gran relevancia tanto para el fortalecimiento interno de SANTEX como para su proyección externa, consolidando su identidad como organización innovadora, socialmente responsable y comprometida con un futuro más inclusivo y sostenible.

Análisis según el perfil profesional de la Carrera

En relación con el desafío de integrar inteligencia artificial personalizada e inclusión de talento neurodivergente mediante un modelo de innovación abierta, se verifica que este es el momento oportuno para avanzar en el diseño e implementación de una estrategia integral que combine tecnología, gestión del cambio cultural y vinculación estratégica con el ecosistema emprendedor.

Detectar esta oportunidad de crecimiento, comprender el potencial de la diversidad cognitiva en la optimización de procesos organizacionales y reconocer la importancia de articular capacidades internas con alianzas externas especializadas, permiten estructurar un proyecto que responde de manera concreta a las necesidades de transformación y competitividad de la empresa. Para ello, resulta fundamental la aplicación de competencias desarrolladas a lo largo de la Licenciatura en Emprendimiento, tales como el diagnóstico organizacional, el análisis de entorno, la formulación de estrategias de innovación, la gestión de redes colaborativas y el liderazgo de procesos de cambio.

El trabajo conjunto entre SANTEX y la *startup* Neurodivergentes ejemplifica la capacidad del emprendedor de actuar como articulador de actores diversos, integrando tecnología, talento y conocimiento especializado para generar soluciones de alto impacto. La adaptación de la plataforma Talent IA a la gestión inclusiva del talento neurodivergente, el diseño de nuevas prácticas organizacionales inclusivas y el impulso de proyectos de co-creación tecnológica son acciones estratégicas que fortalecerán tanto la propuesta de valor interna de SANTEX como su posicionamiento externo en el ecosistema tecnológico.

En síntesis, el desarrollo de este proyecto representa una oportunidad concreta para aplicar de manera integral las competencias del perfil profesional del Licenciado en Emprendimiento, demostrando la capacidad de transformar desafíos complejos en oportunidades de innovación sostenible, impacto social positivo y crecimiento empresarial en entornos dinámicos y altamente competitivos.

Análisis de la Situación

Descripción de la Situación

A través de su unidad de negocios SANTEX Lab, la organización impulsa proyectos de integración de IA avanzada en empresas de diferentes niveles de madurez digital y tecnológica, promoviendo un modelo de trabajo colaborativo que no se limita a la simple provisión de tecnología, sino que apuesta a la co-creación de soluciones adaptadas a las necesidades reales de cada cliente.

En este marco, SANTEX ha desarrollado la plataforma Talent IA, una herramienta basada en machine learning que permite analizar dinámicas de equipos de trabajo, detectar patrones de motivación, prever riesgos de rotación y optimizar la eficiencia del talento. Esta solución se orienta a empoderar a los equipos de cultura organizacional, facilitando una gestión proactiva del capital humano.

Simultáneamente, en línea con las tendencias globales que asocian diversidad cognitiva, innovación y sostenibilidad, SANTEX ha identificado la inclusión de talento neurodivergente como un eje estratégico de desarrollo. Reconoce que potenciar la neurodiversidad en sus equipos y en los de sus clientes no solo representa un compromiso social, sino también una oportunidad de enriquecer procesos creativos, fortalecer la resiliencia organizacional y mejorar la competitividad en mercados dinámicos.

Actualmente, SANTEX se encuentra en una instancia clave para consolidar una estrategia de innovación abierta que articule sus capacidades tecnológicas con socios estratégicos de su ecosistema. En este sentido, la *startup* Neurodivergentes ofrece conocimiento experto en cultura inclusiva y gestión de talento neurodivergente.

A pesar de contar con una infraestructura tecnológica avanzada y alianzas estratégicas relevantes, SANTEX aún no ha formalizado un modelo integrado que combine de manera sistemática:

- La tecnología de Talent IA aplicada a perfiles neurodivergentes,
- La captación de talento especializado a través de SANTEX LAB,
- Y el acompañamiento en transformación cultural de la mano de

Neurodivergentes & Co.

Esta carencia limita el despliegue pleno de su potencial de innovación inclusiva y la oportunidad de posicionarse como referente en la creación de entornos laborales más diversos, resilientes y socialmente responsables.

Frente a este escenario, el presente proyecto propone el diseño e implementación de una estrategia de integración tecnológica y cultural que permita a SANTEX ofrecer a sus clientes soluciones de IA a medida que no solo optimicen la gestión del talento, sino que también promuevan la inclusión de personas neurodivergentes como motor de innovación y competitividad empresarial.

Análisis del macroentorno

Para comprender el entorno macroeconómico en el cual se inserta el presente proyecto de innovación abierta, resulta fundamental analizar los factores externos que pueden influir en su desarrollo y ejecución. A través del modelo PESTEL, se examinan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que configuran oportunidades y amenazas para la integración de inteligencia artificial personalizada y la inclusión de talento neurodivergente en el ámbito empresarial. Este análisis permite identificar las tendencias del contexto que respaldan la pertinencia y la viabilidad estratégica de la propuesta impulsada por SANTEX en colaboración con Neurodivergentes & Co.

PESTEL

La inclusión laboral de personas neurodivergentes se encuentra influenciada por múltiples factores del entorno que impactan tanto en la generación de oportunidades como en la identificación de desafíos para su implementación efectiva en las organizaciones. A continuación, se analiza el contexto externo de SANTEX a través de un enfoque PESTEL, centrado en el desarrollo de estrategias de inclusión de talento neurodivergente:

Entorno político:

En Argentina, el marco normativo y las políticas públicas han evolucionado significativamente para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad y fomentar la adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial (IA), en el desarrollo económico.

La Ley N.º 22.431, sancionada en 1981, establece un sistema de protección integral para las personas con discapacidad, garantizando su atención médica, educación, seguridad social y acceso al empleo. Esta ley define a la persona con discapacidad como aquella que padece una alteración funcional permanente o

prolongada, física o mental, que implique desventajas considerables para su integración social y laboral.

Complementariamente, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2006 y ratificada por Argentina mediante la Ley N.º 26.378 en 2008, posee jerarquía constitucional desde la sanción de la Ley N.º 27.044 en 2014. Esta convención obliga al Estado argentino a garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación en todos los ámbitos, incluyendo el laboral.

En el ámbito tecnológico, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Argentina ha implementado el Plan Nacional de Inteligencia Artificial (PNIA), enmarcado en la Agenda Digital Argentina 2030 y la Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación "Argentina Innovadora 2030". Este plan busca coordinar iniciativas para impulsar el desarrollo y adopción de la IA en el país, promoviendo la colaboración entre el gobierno, la industria, la academia y socios internacionales.

Además, se han establecido programas de apoyo a la transformación digital de pequeñas y medianas empresas (PyMEs), con el objetivo de mejorar su competitividad y fomentar la innovación tecnológica. Estas iniciativas incluyen financiamiento, capacitación y asistencia técnica para la implementación de tecnologías digitales avanzadas.

La convergencia de políticas inclusivas y de transformación digital crea un entorno propicio para proyectos que integren la IA en la promoción de la diversidad en el ámbito laboral. Empresas como SANTEX, al desarrollar soluciones de IA personalizadas que consideran la diversidad cognitiva, pueden alinearse con las políticas públicas actuales y contribuir a una sociedad más inclusiva y tecnológicamente avanzada.

Entorno económico:

El mercado laboral argentino, y especialmente el sector tecnológico, enfrenta un escenario de alta demanda de talento especializado, con dificultades para cubrir posiciones en áreas de programación, análisis de datos e innovación digital. Según Manpower Group (2023), el 78 % de los empleadores argentinos reporta escasez de talento. Incorporar perfiles neurodivergentes puede ser una estrategia eficaz para

diversificar las fuentes de talento y fortalecer la competitividad. Además, la creciente presión de inversores y clientes hacia criterios ESG (Environmental, Social, Governance) convierte a la diversidad y la inclusión en factores económicos estratégicos para la atracción de capital y la sostenibilidad empresarial.

Entorno social:

En los últimos años, en Argentina y a nivel global, se ha producido una creciente concientización social respecto a la diversidad, la equidad y la inclusión en todos los ámbitos, incluido el laboral. De acuerdo con un estudio de Michael Page (2023), el 83 % de los profesionales argentinos considera importante que las empresas promuevan políticas inclusivas y que reflejen su compromiso con la diversidad en las prácticas de contratación y gestión de personas. Este cambio en las expectativas sociales impulsa a las organizaciones a adoptar políticas de inclusión que no solo contemplen aspectos de género, etnicidad o discapacidad física, sino también la diversidad cognitiva, incluyendo a personas neurodivergentes.

Movimientos sociales, organizaciones de la sociedad civil, y campañas de sensibilización impulsadas por organismos como el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) y asociaciones específicas de neurodiversidad, han logrado instalar en la agenda pública la importancia de reconocer y valorar la neurodivergencia como una forma legítima de diversidad humana (INADI, 2022). Esto ha llevado a que cada vez más organizaciones busquen adaptar sus entornos de trabajo para ser inclusivos no solo en términos físicos, sino también en sus dinámicas de comunicación, liderazgos y diseño de tareas.

Adicionalmente, las nuevas generaciones de trabajadores, especialmente Millennials y Generación Z, priorizan el sentido de propósito en sus decisiones laborales, prefiriendo trabajar en empresas que demuestren un compromiso real con la inclusión y el respeto a la diversidad en todas sus formas (Deloitte, 2023). En este sentido, el impulso hacia políticas de inclusión neurodivergente no solo responde a una demanda ética, sino también a una necesidad estratégica de atracción y retención de talento.

Entorno tecnológico

El avance de las tecnologías digitales y las soluciones de accesibilidad ha abierto nuevas posibilidades para la inclusión laboral de personas neurodivergentes en todo el

mundo. La adopción de herramientas tecnológicas específicas permite a las organizaciones eliminar barreras en los procesos de comunicación, gestión del desempeño y adaptación de tareas, facilitando entornos de trabajo más inclusivos y eficientes.

Plataformas de reclutamiento inclusivo, como Mentra y AbilityJobs, han sido diseñadas para conectar directamente a empleadores con talento neurodivergente, utilizando sistemas de inteligencia artificial que permiten identificar habilidades y compatibilidades específicas (Mentra, 2024). Asimismo, existen soluciones de software de apoyo cognitivo, como lectores de pantalla personalizados, correctores ortográficos avanzados, organizadores visuales de tareas y entornos de trabajo digitales adaptativos, que contribuyen a que las personas neurodivergentes puedan desempeñarse en igualdad de condiciones.

La tendencia hacia el trabajo remoto y flexible, potenciada a partir de la pandemia de COVID-19, también ha resultado beneficiosa para muchas personas neurodivergentes, permitiéndoles organizar sus tiempos y ambientes de trabajo de acuerdo a sus necesidades sensoriales y de concentración (World Economic Forum, 2022). Esto implica que las empresas del sector tecnológico, como SANTEX, que ya manejan esquemas de teletrabajo y equipos distribuidos, cuentan con una ventaja estratégica para implementar programas de inclusión efectivos, apoyados en infraestructura tecnológica existente.

Por otra parte, iniciativas de empresas líderes en tecnología, como el programa Autism @ Work impulsado por Microsoft, SAP y JPMorgan Chase, han demostrado que, mediante el uso de tecnologías adaptativas y el rediseño de procesos de selección, onboarding y evaluación del desempeño, es posible integrar exitosamente talento neurodivergente en posiciones de alta complejidad tecnológica (Microsoft & Autism @ Work, 2020).

Entorno ecológico

Si bien los factores ecológicos no impactan de forma directa en las estrategias de inclusión de talento neurodivergente, sí forman parte de un contexto más amplio que vincula la sostenibilidad empresarial con las prácticas de responsabilidad social y diversidad. En el actual escenario global, las empresas enfrentan crecientes presiones para integrar principios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su estrategia

corporativa, siendo la inclusión laboral una de las dimensiones centrales del pilar social (González & Luna, 2023).

Las organizaciones que adoptan un enfoque integral de sostenibilidad son evaluadas no solo por su desempeño ambiental, sino también por su compromiso con la diversidad y la inclusión, aspectos cada vez más considerados en los índices de sustentabilidad y en las decisiones de inversión de fondos éticos o socialmente responsables (KPMG, 2022). En este sentido, avanzar en políticas de inclusión neurodivergente puede fortalecer la reputación ambiental, social y de gobernanza (ESG) de SANTEX, posicionándola favorablemente ante clientes, inversores y otros stakeholders que priorizan prácticas empresariales responsables.

Además, la construcción de culturas organizacionales inclusivas y diversas suele correlacionarse con una mayor conciencia ambiental dentro de las empresas, promoviendo prácticas laborales más respetuosas con el entorno natural y un enfoque de sustentabilidad integral (Deloitte, 2023). Así, la inclusión de personas neurodivergentes puede entenderse como parte de un compromiso más amplio con un desarrollo sostenible que equilibra las dimensiones económicas, sociales y ecológicas.

Por lo tanto, aunque los factores ecológicos no constituyen el eje principal del proyecto de inclusión que impulsa SANTEX, su consideración resulta estratégica en tanto contribuye a fortalecer la coherencia interna de su política de sostenibilidad y su posicionamiento en el mercado como empresa innovadora y socialmente responsable.

Entorno legal:

El marco legal en Argentina, así como las normativas internacionales ratificadas por el país, establecen obligaciones y lineamientos para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad, dentro de las cuales comienza a abrirse camino la incorporación de perfiles neurodivergentes. A nivel nacional, la Ley N.º 22.431 sobre el Sistema de Protección Integral de las Personas Discapacitadas, junto a su modificatoria Ley N.º 25.689, promueve la inclusión laboral mediante la reserva de cupos en el sector público y la creación de incentivos fiscales para el sector privado (InfoLEG, 1981; InfoLEG, 2002). Aunque estas leyes no contemplan explícitamente todas las condiciones asociadas a la neurodivergencia, su interpretación amplia habilita el impulso de políticas inclusivas para este colectivo.

Asimismo, la ratificación por parte de Argentina de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) de Naciones Unidas en 2008 compromete al Estado y a las organizaciones privadas a garantizar igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad laboral para todas las personas, independientemente de su tipo de discapacidad o condición (Organización de las Naciones Unidas, 2006). La CDPD promueve la adopción de "ajustes razonables" en los lugares de trabajo, entendidos como modificaciones o adaptaciones necesarias para asegurar que las personas con discapacidad puedan desempeñar sus funciones en igualdad de condiciones.

Además, en el ámbito privado, el avance de estándares de certificación en diversidad e inclusión, tales como la Norma ISO 30415:2021 de Gestión de Recursos Humanos — Diversidad e Inclusión, establece lineamientos concretos para que las organizaciones desarrollen entornos inclusivos y gestionen adecuadamente la diversidad cognitiva (ISO, 2021). Si bien la adopción de estos estándares no es obligatoria, su implementación otorga ventajas competitivas y reputacionales.

Diagnóstico Organizacional

Análisis Interno – Fortalezas y Debilidades

El análisis FODA permite diagnosticar la situación interna de la organización Kotler, P., & Keller, K. L. (2016) frente al desafío de implementar un modelo de innovación abierta que articule el desarrollo de soluciones de inteligencia artificial con estrategias de inclusión laboral de personas neurodivergentes. A partir de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se establecen los elementos clave que condicionan el éxito del proyecto y se delinear las bases para el diseño de estrategias organizacionales eficaces. Este diagnóstico resulta esencial para comprender tanto las capacidades internas de SANTEX como los factores externos que inciden en la consolidación de una propuesta innovadora, sostenible y socialmente responsable.

Fortalezas

- Capacidad tecnológica avanzada: SANTEX dispone de herramientas de inteligencia artificial de última generación, como la plataforma

Talent IA, lo que le permite desarrollar soluciones personalizadas adaptadas a las necesidades de cada cliente.

- Experiencia en innovación abierta: La empresa cuenta con una trayectoria consolidada en la construcción de alianzas estratégicas con startups, universidades y plataformas de talento remoto, lo que favorece su capacidad de co-creación e integración de nuevos socios como Neurodivergentes & Co.
- Compromiso con la diversidad e inclusión: Existe una voluntad organizacional clara de avanzar en políticas inclusivas, fortalecida por acciones de sensibilización interna y alineación con las tendencias globales de responsabilidad social.
- Flexibilidad para trabajar con empresas de distintos niveles de madurez digital: SANTEX posee experiencia en adaptar sus soluciones a organizaciones que se encuentran en diferentes etapas de transformación tecnológica.

Oportunidades

- Creciente demanda de soluciones de IA personalizadas: El mercado valora cada vez más las herramientas de análisis predictivo aplicadas a la gestión del talento, abriendo una oportunidad para posicionar Talent IA con un diferencial inclusivo.
- Tendencias globales de diversidad e inclusión laboral: El fortalecimiento de criterios ESG impulsa a las organizaciones a adoptar prácticas inclusivas, generando una demanda creciente de soluciones tecnológicas que promuevan la diversidad cognitiva.
- Disponibilidad de talento diverso a través de plataformas como TALENT AI: La articulación con ecosistemas de talento remoto facilita la identificación y captación de perfiles neurodivergentes con alta especialización en tecnología.
- Alineación con políticas públicas y estrategias de transformación digital: Iniciativas gubernamentales y marcos normativos favorecen proyectos que combinan innovación tecnológica y promoción de la inclusión laboral.

Debilidades

- Falta de experiencia específica en inclusión de talento neurodivergente: Aunque SANTEX ha trabajado en diversidad e inclusión de manera general, aún no ha desarrollado programas específicos orientados a la adaptación de procesos organizacionales para perfiles neurodivergentes.
- Necesidad de capacitación interna en gestión de diversidad cognitiva: Para implementar exitosamente el proyecto, será necesario sensibilizar y formar a líderes, equipos de trabajo y áreas de recursos humanos sobre las mejores prácticas de inclusión neurodivergente.
- Desafíos en la adaptación de las herramientas de IA: Si bien Talent IA es una plataforma robusta, requerirá ajustes específicos para asegurar que los modelos predictivos respeten y potencien las particularidades de los talentos neurodivergentes, evitando sesgos algorítmicos.

Amenazas

- Persistencia de sesgos y estigmas sociales: La falta de comprensión profunda sobre la neurodivergencia en el ámbito empresarial puede generar resistencias a los cambios culturales necesarios para una inclusión efectiva.
- Competencia en el mercado tecnológico: Otras empresas tecnológicas también están incorporando estrategias de diversidad e inclusión, lo que aumenta la presión para diferenciarse con propuestas sólidas y coherentes.
- Evolución rápida de los marcos regulatorios sobre IA: Nuevas normativas éticas y legales sobre el uso de inteligencia artificial podrían requerir ajustes continuos en el desarrollo y aplicación de Talent IA.
- Desigualdad en los niveles de madurez digital de los clientes: Algunos clientes pueden no estar preparados para adoptar soluciones de IA avanzada de manera efectiva, lo que podría ralentizar la implementación del modelo propuesto.

Marco Teórico

La transformación digital es un proceso estratégico que implica la adopción de tecnologías digitales para modificar radicalmente la forma en que las organizaciones

operan, crean valor y se relacionan con sus grupos de interés. No se trata únicamente de incorporar herramientas tecnológicas, sino de redefinir procesos, estructuras organizacionales, cultura interna y modelos de negocio. En este sentido, implica un cambio profundo y sistémico que busca mejorar la eficiencia, la innovación y la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a los desafíos del entorno actual.

Diversos autores coinciden en que la transformación digital se configura como una respuesta necesaria a la creciente complejidad del mercado, el avance tecnológico acelerado y las nuevas demandas sociales y laborales. En particular, el uso de tecnologías como la inteligencia artificial, la analítica de datos o la automatización inteligente, posibilita no solo la optimización de procesos, sino también la generación de nuevas capacidades organizacionales (Berman & Bell, 2011; Westerman et al., 2014).

Desde esta perspectiva, la transformación digital habilita la creación de culturas más ágiles, colaborativas y orientadas a la innovación, consolidando entornos laborales preparados para la integración de diversidad cognitiva, la personalización del trabajo y la evolución de los modelos de liderazgo.

La incorporación de inteligencia artificial (IA) en el ámbito organizacional ha emergido como uno de los pilares fundamentales de la transformación digital. En particular, su uso en la gestión del talento humano representa un cambio paradigmático en la forma en que las empresas reclutan, seleccionan y desarrollan personas.

Según Riemer y John (2023), la IA aplicada a la adquisición de talento permite automatizar tareas como la evaluación de CVs, el análisis de patrones de comportamiento, y la detección temprana de indicadores de rotación o desmotivación. Estas herramientas no solo reducen tiempos y costos, sino que además potencian la toma de decisiones basada en datos, disminuyendo sesgos humanos y abriendo nuevas posibilidades para identificar perfiles diversos, incluyendo talento neurodivergente.

Por su parte, Leong (2022) sostiene que la IA aplicada al reclutamiento contribuye a redefinir el proceso de selección como una experiencia más personalizada, eficiente y alineada con las competencias reales requeridas para los puestos. Sin embargo, también advierte sobre la necesidad de acompañar estos procesos con marcos éticos y una supervisión humana constante, a fin de evitar decisiones discriminatorias o injustas generadas por algoritmos mal entrenados.

Ambos enfoques coinciden en que la integración de IA debe articularse con una estrategia más amplia de innovación abierta, en la que la tecnología se combine con conocimientos interdisciplinarios y modelos de colaboración que fomenten la inclusión, la diversidad y la sostenibilidad organizacional.

La innovación abierta es un enfoque estratégico que propone que las organizaciones no deben depender únicamente de sus capacidades internas para innovar, sino que deben establecer vínculos y colaborar con agentes externos tales como universidades, startups, clientes, proveedores y centros de investigación. Este modelo contrasta con el paradigma tradicional de innovación cerrada, que limitaba la generación de conocimiento y soluciones al interior de las empresas.

De acuerdo con el Instituto Andaluz de Tecnología (2012), la innovación abierta promueve una lógica de intercambio de conocimiento que potencia la co-creación de valor, permitiendo acelerar procesos de innovación, reducir costos, diversificar el riesgo y acceder a nuevas fuentes de conocimiento. En este marco, la innovación ya no es vista como un proceso lineal y aislado, sino como una dinámica relacional y continua entre diversos actores del ecosistema.

Henry Chesbrough (2003), uno de los referentes conceptuales del enfoque, distingue tres tipos de innovación abierta: De adentro hacia afuera (*inside-out*), de afuera hacia adentro (*outside-in*) y acoplada (*coupled*).

La innovación acoplada se caracteriza por el establecimiento de colaboraciones estratégicas con diversos actores del ecosistema de innovación, tales como otras empresas, universidades, centros de investigación y startups. Este enfoque permite a las organizaciones co-desarrollar soluciones, compartir riesgos y beneficios, y acelerar el proceso de innovación (West & Bogers, 2014).

Si bien Chesbrough (2003) no plantea un modelo formal de etapas, la literatura posterior ha sistematizado el proceso de implementación de la innovación abierta acoplada. Según Huizingh (2011), dicho proceso puede comprender las siguientes fases:

1. Definición de la estrategia de innovación abierta.
2. Selección de socios estratégicos.
3. Diseño de la colaboración.
4. Gestión de la relación y de los flujos de conocimiento.

5. Desarrollo conjunto e integración.
6. Explotación y difusión de los resultados.

Este enfoque estructurado permite a las organizaciones gestionar de manera eficaz la complejidad inherente a las colaboraciones abiertas y maximizar el valor derivado de los flujos bidireccionales de conocimiento.

En el contexto del presente trabajo, se propone una estrategia de innovación abierta acoplada, en la que convergen los recursos tecnológicos y la experiencia en inteligencia artificial de SANTEX, el conocimiento especializado en inclusión de Neurodivergentes & Co, y la apertura institucional de BANCOR como organización dispuesta a transformar sus entornos laborales.

La elección de este tipo de innovación abierta responde a la necesidad de abordar una problemática compleja —la inclusión laboral de personas neurodivergentes— mediante un enfoque integrador, sistémico y orientado a la transformación cultural de las organizaciones. Esta estrategia se alinea, además, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con las tendencias internacionales que promueven la diversidad, la sostenibilidad y la equidad en los entornos laborales.

En los últimos años, la neurodiversidad ha emergido como un concepto clave en la agenda de diversidad e inclusión dentro del ámbito organizacional. El término, acuñado inicialmente por la socióloga Judy Singer en la década de 1990, sostiene que las diferencias neurológicas —como el autismo, la dislexia, el TDAH, entre otras— son variaciones naturales del cerebro humano, y no necesariamente trastornos que requieren ser "corregidos" (Singer, citado en Austin & Pisano, 2017).

Desde esta perspectiva, la neurodiversidad reconoce que las personas neurodivergentes pueden aportar talentos únicos en entornos laborales, particularmente en funciones que requieren pensamiento no lineal, atención al detalle, creatividad o análisis lógico (Austin & Pisano, 2017, p. 3). Sin embargo, gran parte de las prácticas de recursos humanos actuales siguen respondiendo a un paradigma neurotípico, lo que genera barreras en los procesos de selección, comunicación y gestión del desempeño.

Vogus (2024), profesor en Vanderbilt University, aporta una distinción clave entre los términos de Neurodiversidad (variabilidad natural de los cerebros humanos), Neurodivergente (aquellas personas cuyas condiciones cognitivas difieren del estándar

estadístico) y Neurotípico (personas cuyo estilo cognitivo y comportamental se ajusta a lo considerado "normal" o esperado socialmente)

El desafío organizacional no radica únicamente en incorporar personas neurodivergentes, sino en rediseñar las estructuras y culturas empresariales para eliminar sesgos y prácticas excluyentes. Estudios como el de Botha, Dibb y Frost (2023) destacan que muchas barreras no están en las condiciones de las personas, sino en los entornos laborales no adaptados, que imponen normas sensoriales, sociales y cognitivas inflexibles (p. 15).

Asimismo, iniciativas que combinan enfoques tecnológicos y culturales, como el uso de inteligencia artificial para la personalización de procesos de talento, abren nuevas posibilidades para un enfoque inclusivo e innovador. Según Leong (2022), la IA puede ser utilizada para reducir sesgos en el reclutamiento si se entrena adecuadamente, mientras que Riemer y John (2023) destacan su capacidad para analizar perfiles diversos y proponer ajustes razonables con base en patrones de comportamiento (pp. 77–79).

En este contexto, la inclusión neurodivergente se presenta no solo como una cuestión de justicia social, sino también como una estrategia de innovación y sostenibilidad organizacional. Tal como afirma el Instituto Andaluz de Tecnología (2012), “la innovación no surge sólo de la tecnología, sino de la interacción entre conocimiento, cultura y gestión” (p. 13), lo cual resuena con la necesidad de modelos de innovación abierta que integren diversidad cognitiva y tecnologías emergentes en su diseño.

A lo largo del presente marco teórico se ha explorado cómo la transformación digital y la integración de inteligencia artificial están redefiniendo los modelos de gestión del talento, impulsando nuevas formas de innovación organizacional. En particular, la propuesta de un enfoque de innovación abierta, basada en la colaboración entre actores diversos —como empresas tecnológicas, startups especializadas y universidades—, se configura como una estrategia clave para abordar desafíos complejos desde múltiples perspectivas.

Dentro de este marco, la inclusión de personas neurodivergentes en entornos laborales cobra relevancia no solo desde una óptica ética y social, sino también como una oportunidad para potenciar la diversidad cognitiva como motor de innovación. La incorporación de tecnologías de IA, cuando se utiliza con un enfoque inclusivo y ético,

puede facilitar la identificación de barreras, la personalización de procesos y la creación de ambientes más adaptativos.

De este modo, se reconoce que la diversidad no es únicamente un valor simbólico, sino una ventaja competitiva concreta cuando se articula con herramientas tecnológicas y modelos de gestión participativos. En este sentido, se propone articular estos elementos en un caso concreto de innovación abierta orientada a la inclusión neurodivergente, alineando los intereses de los distintos actores involucrados —SANTEX, Neurodivergentes & Co. y BANCOR— y generando valor tanto económico como social.

Diagnóstico y Discusión

El análisis del macroentorno (PESTEL) y el diagnóstico organizacional (FODA) permiten consolidar una visión integral de la situación actual de SANTEX respecto a la inclusión de personas neurodivergentes mediante innovación abierta e inteligencia artificial.

Por un lado, el entorno político y legal en Argentina ofrece un marco favorable, con políticas públicas que promueven tanto la inclusión laboral como la adopción de tecnologías emergentes. Además, las tendencias sociales y tecnológicas (como la creciente demanda de diversidad e inclusión, y la disponibilidad de soluciones tecnológicas adaptativas) generan oportunidades concretas para avanzar en este tipo de proyectos. El componente económico —particularmente la escasez de talento en el sector tecnológico— refuerza la pertinencia de diversificar las fuentes de talento, incluyendo perfiles neurodivergentes.

Internamente, el análisis FODA muestra que SANTEX cuenta con fortalezas clave: capacidades tecnológicas avanzadas, experiencia en innovación abierta, y un compromiso organizacional con la diversidad. Sin embargo, también enfrenta debilidades —como la falta de experiencia específica en inclusión neurodivergente y la necesidad de capacitación interna— y amenazas, como la persistencia de sesgos y la rápida evolución de los marcos regulatorios sobre IA.

En conjunto, estos elementos permiten concluir que existe una necesidad concreta de intervención: formalizar un modelo integrado que articule tecnología, procesos culturales inclusivos y alianzas estratégicas. La intervención propuesta —basada en

innovación abierta— permitirá a SANTEX y a sus aliados (como BANCOR y Neurodivergentes & Co.) no solo superar estas brechas internas, sino también capitalizar las oportunidades del entorno. De este modo, la empresa podrá posicionarse como referente en inclusión neurodivergente e innovación tecnológica con impacto social.

En el actual contexto de transformación digital, muchas organizaciones han comenzado a incorporar tecnologías de inteligencia artificial (IA) para optimizar sus procesos de gestión del talento. Sin embargo, esta adopción tecnológica no siempre se acompaña de una estrategia inclusiva que contemple las particularidades de la neurodiversidad. En el caso específico de SANTEX, a pesar de contar con herramientas avanzadas como Talent IA y un ecosistema colaborativo de innovación abierta, no desarrolló aún una línea de acción que vincule estos recursos al diseño e implementación de políticas inclusivas orientadas a personas neurodivergentes. Esta falta de articulación entre capacidades tecnológicas, prácticas organizacionales inclusivas y actores expertos limita el potencial transformador de la empresa, tanto internamente como en su rol de referente en el ecosistema empresarial.

Este problema revela una brecha significativa entre la promesa de la IA como facilitadora de ambientes laborales más justos y la realidad de su aplicación en relación a la inclusión. No abordar esta brecha implica desaprovechar no solo el talento de una población históricamente excluida, sino también el valor diferencial que la diversidad cognitiva puede aportar. Además, en un entorno empresarial que exige cada vez más compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrar una mirada inclusiva es también una necesidad reputacional, estratégica y ética.

SANTEX ha trabajado con BANCOR en dos proyectos clave que demuestran su capacidad para implementar soluciones tecnológicas por un lado en el desarrollo de una aplicación de extremo a extremo para estandarizar la gestión del material de Punto de Venta (POP) de BANCOR y en la Estandarización del Proceso de Cobranza.

Dado el enfoque de BANCOR en la innovación y la optimización de procesos, Talent AI podría ser una herramienta clave para fomentar la inclusión y la diversidad en su fuerza laboral.

Esta propuesta de innovación abierta sobre la inclusión de inteligencia artificial (IA) y neurodiversidad en entornos laborales se alinea estrechamente con los compromisos de sustentabilidad de BANCOR, especialmente en relación con los

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU que marcaron como prioritarios.

Tabla 1: ODS prioritarios para BANCOR

ODS Prioritario (Bancor)	Solución propuesta desde la neurodiversidad e IA
ODS 4: Educación de calidad	Programas de formación y sensibilización sobre neurodiversidad e inteligencia artificial para empleados y líderes. Promueve una cultura organizacional inclusiva.
ODS 5: Igualdad de género ODS 10: Reducción de desigualdades	Inclusión de personas neurodivergentes para fomentar la equidad y la justicia social en el entorno laboral.
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Aprovechamiento de talentos neurodivergentes e implementación de IA para adaptar procesos y mejorar la productividad.
ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos	Colaboración con organizaciones especializadas en neurodiversidad e IA para co-crear soluciones de inclusión laboral sustentable y escalable.

Fuente: elaboración propia en base a datos de <https://bit.ly/4j87Ra8> <https://bit.ly/43BEit9>
<https://bit.ly/4mu4Owb>

Resolver este problema permitiría a SANTEX liderar un modelo replicable de inclusión neurodivergente basado en la innovación abierta, articulando capacidades tecnológicas con conocimiento experto y alianzas institucionales. Al implementar una estrategia que combine IA, diagnóstico organizacional inclusivo y transformación cultural —en alianza con Neurodivergentes & Co. y BANCOR como entorno de aplicación real— se potencia no solo el impacto social, sino también el valor empresarial.

Imaginemos que BANCOR busca contratar desarrolladores de software para un nuevo proyecto de transformación digital. Talent AI con el expertise de Neurodivergentes & Co. podría: Analizar perfiles de candidatos neurodivergentes con habilidades en programación y desarrollo, Identificar aquellos con experiencia en tecnologías específicas como .Net Core y Angular, utilizadas en proyectos anteriores de BANCOR y proponer

estrategias de integración y capacitación para garantizar que estos nuevos talentos se sientan apoyados y valorados.

Esta iniciativa no solo responde a una deuda de equidad, sino que además posiciona a la organización como un actor innovador comprometido con la sostenibilidad, la diversidad y el desarrollo humano, generando beneficios para todos los actores involucrados.

En función del diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior, que evidenció tanto las capacidades y oportunidades de SANTEX, BANCOR y Neurodivergentes & Co., como las brechas a superar para lograr una inclusión neurodivergente efectiva, se propone a continuación un Plan de Implementación integral. La implementación de esta estrategia permitirá operar los objetivos propuestos, estructurando las acciones necesarias para consolidar un modelo inclusivo, sostenible e innovador

Plan de Implementación

Introducción

Este Plan de Implementación tiene como finalidad operacionalizar la estrategia de innovación abierta acoplada orientada a promover la inclusión de personas neurodivergentes mediante el uso de inteligencia artificial (IA), a través de la colaboración estratégica entre SANTEX, BANCOR y Neurodivergentes & Co.

Para tal fin, se integra el marco conceptual de Chesbrough (2003) con un plan operativo elaborado conjuntamente entre SANTEX y el equipo de BANCOR, con el apoyo de Neurodivergentes & Co., que contempla cinco fases progresivas de implementación de Talent IA en el entorno bancario.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar, desarrollar e implementar un modelo de innovación abierta acoplada que permita integrar soluciones de inteligencia artificial y prácticas de inclusión neurodivergente en los procesos de gestión del talento de BANCOR, a través de la colaboración con SANTEX y Neurodivergentes & Co.

Objetivos específicos

- Diagnosticar y preparar las condiciones organizacionales iniciales para la implementación del modelo, a través del análisis de procesos existentes, la sensibilización interna sobre neurodiversidad y la realización de un diagnóstico cultural participativo.
- Adaptar e implementar la plataforma Talent IA, integrándola con los sistemas de gestión de BANCOR, personalizando sus algoritmos y desarrollando instancias de capacitación interna para garantizar una aplicación inclusiva y ética de la tecnología.
- Desarrollar mecanismos de integración y acompañamiento al talento neurodivergente, mediante programas de mentoría, *onboarding* adaptado, comunidades de práctica y seguimiento de indicadores de inclusión y desempeño.
- Promover el posicionamiento institucional del modelo, visibilizando avances y aprendizajes a través de acciones de comunicación estratégica, participación en eventos, y producción de contenidos orientados a sensibilizar al ecosistema financiero y tecnológico
- Evaluar el impacto e impulsar la mejora continua del modelo, sistematizando buenas prácticas, actualizando las herramientas tecnológicas y co-diseñando guías de replicabilidad para otras áreas de BANCOR u organizaciones interesadas.

Alcance

El presente plan de intervención tiene como alcance el diseño e implementación de un modelo de innovación abierta orientado a la inclusión de talento neurodivergente en SANTEX y en organizaciones aliadas, mediante la integración de herramientas de inteligencia artificial y procesos de transformación cultural. El plan abarca la adaptación de la plataforma Talent IA, el desarrollo de estrategias de sensibilización y capacitación interna, y la colaboración con actores especializados como Neurodivergentes & Co. y BANCOR en un entorno de aplicación real.

La intervención será inicialmente a un piloto de aplicación en SANTEX y en un área seleccionada de BANCOR, con el objetivo de validar el modelo y generar aprendizajes para su futura escalabilidad. No se contempla en esta primera etapa una implementación masiva a nivel organizacional ni una automatización completa de todos los procesos de gestión del talento.

Recursos involucrados

La implementación del plan de intervención requiere la movilización de recursos tecnológicos, humanos y económicos. A nivel tecnológico, se contará con la plataforma Talent IA desarrollada por SANTEX, que deberá ser adaptada para contemplar perfiles neurodivergentes y para garantizar la equidad algorítmica en los procesos de análisis y predicción. Asimismo, se integrarán herramientas complementarias de accesibilidad y personalización del entorno digital de trabajo.

- Recursos humanos: el plan prevé la conformación de un equipo de proyecto multidisciplinario, integrado por:

- 1 coordinador general del proyecto (representante de SANTEX)
- 1 especialista en inteligencia artificial y machine learning (representante de SANTEX)
- 1 responsable de gestión del talento / RR.HH. (representante de BANCOR)
- 2 consultores externos de Neurodivergentes & Co. (especialistas en inclusión neurodivergente)
- 1 referente de transformación cultural por parte de BANCOR (representante de BANCOR)
- 1 desarrollador para la adaptación de Talent IA (representante de SANTEX)

- Recursos tecnológicos: plataforma Talent IA; sistemas de gestión de RRHH de BANCOR; herramientas de análisis y visualización de datos; plataformas colaborativas.

- Recursos financieros: inversión conjunta de los actores participantes, con posibilidad de acceso a programas de financiamiento vinculados a inclusión y transformación digital. El presupuesto total estimado para la ejecución del plan es de USD 56300 Mas adelante, esta desglosado por fases, acciones específicas y proveedor responsable.

- Recursos institucionales: marcos normativos, acuerdos de colaboración, políticas de ética e inclusión, protocolos de uso responsable de IA.

Acciones específicas (modelo Chesbrough)

1. Definición de la estrategia de innovación abierta

Esta fase inicial trate de establecer una visión compartida entre las tres organizaciones involucradas (SANTEX, BANCOR y Neurodivergentes & Co.) respecto a la implementación del modelo de innovación abierta orientado a la inclusión neurodivergente. Implica una serie de actividades clave que permitirán alinear expectativas, identificar prioridades institucionales y establecer las bases éticas y operativas del proyecto.

- Identificación conjunta de los objetivos de cada organización.

A través de reuniones de trabajo colaborativo, se analizarán los intereses, capacidades y necesidades de cada actor, para garantizar que la estrategia de innovación abierta responda tanto a los desafíos del sistema financiero como a las oportunidades del ecosistema tecnológico inclusivo.

- Definición de metas específicas para BANCOR.

Se establecerán metas claras y medibles vinculadas al contexto interno del banco, como, por ejemplo: cantidad de perfiles neurodivergentes a incorporar, grado de adaptación de procesos, y niveles de sensibilización interna. Estas metas funcionarán como referencia para el monitoreo del avance del piloto.

- Asesoramiento inicial en la definición de objetivos inclusivos y revisión de buenas prácticas internacionales en inclusión neurodivergente. Neurodivergentes & Co. brindará apoyo especializado para el diseño de objetivos que integren criterios de diversidad cognitiva. Asimismo, se presentarán casos de referencia y estándares internacionales que sirvan de inspiración y marco comparativo para el desarrollo del modelo, garantizando que el enfoque adoptado esté en sintonía con las mejores prácticas globales.

2. Selección de socios estratégicos

Esta acción busca consolidar la colaboración entre las organizaciones participantes mediante acuerdos formales, definición clara de responsabilidades y establecimiento de principios rectores que orienten el trabajo conjunto desde una perspectiva ética e inclusiva.

- Formalización de la alianza SANTEX–Neurodivergentes & Co.–BANCOR.

Se llevará a cabo la firma de convenios marco de colaboración, en los cuales se establecerán los objetivos generales del proyecto, los compromisos asumidos por cada organización y las condiciones para el uso compartido de recursos. Estos acuerdos servirán de respaldo institucional y facilitarán la coordinación interorganizacional durante todas las fases del plan.

- Establecimiento de roles y responsabilidades.

En esta instancia se construirá una matriz de roles que defina con claridad quién hace qué, evitando superposiciones o vacíos de gestión. SANTEX será responsable del desarrollo y adaptación tecnológica de Talent IA; Neurodivergentes & Co. aportará su expertise en accesibilidad, diseño inclusivo y acompañamiento cultural; y BANCOR será el entorno de aplicación, liderando la implementación interna y asegurando el alineamiento con sus políticas institucionales.

- Propuesta de lineamientos éticos y de accesibilidad para toda la colaboración.

Se elaborará un documento base de principios éticos que guiará la toma de decisiones durante el proyecto, incluyendo aspectos como la protección de datos sensibles, el respeto por la neurodiversidad, la equidad de trato y la comunicación accesible. Además, se definirán criterios de accesibilidad digital y organizacional, para asegurar que las herramientas, procesos y contenidos sean inclusivos desde su diseño.

3. Diseño de la colaboración

Esta acción tiene como objetivo establecer las condiciones operativas y normativas que permitan gestionar eficazmente la colaboración entre las partes involucradas, asegurando una coordinación clara, transparente y respetuosa con los valores de inclusión, ética y co-creación. En esta etapa se consolidan los acuerdos fundacionales que darán forma al trabajo conjunto durante todas las fases del proyecto.

- Elaboración de acuerdos sobre propiedad intelectual y tratamiento ético de datos.

Se redactarán documentos específicos que regulen el uso, autoría y posibles desarrollos derivados de la plataforma Talent IA y los contenidos producidos en el marco del proyecto. Asimismo, se establecerán políticas claras sobre el tratamiento de datos personales y sensibles, especialmente aquellos vinculados a condiciones neurodivergentes, garantizando la confidencialidad, el consentimiento informado y el cumplimiento de la normativa vigente en materia de protección de datos.

- Definición del modelo de gobernanza.

Se construirá una estructura de gobernanza que defina los mecanismos de toma de decisiones, los niveles de autoridad, los espacios de encuentro (comités, equipos técnicos, mesas de seguimiento) y los canales de comunicación entre las organizaciones participantes. Este modelo buscará asegurar la agilidad en la ejecución del plan, el seguimiento riguroso de los compromisos asumidos y la resolución consensuada de posibles tensiones o desvíos.

- Integración de las cinco fases operativas definidas en el plan conjunto.

Se validará el cronograma y la lógica de implementación de las fases ya planteadas (diagnóstico, implementación de IA, integración y desarrollo, posicionamiento, e innovación continua). Esta integración contemplará la articulación de tiempos, responsables y recursos de cada fase, y establecerá indicadores de avance que permitan monitorear el progreso general del proyecto. Esta planificación detallada funcionará como hoja de ruta común para todas las partes, alineando esfuerzos en torno a objetivos compartidos.

Fase 1: Diagnóstico y Preparación

- Análisis de procesos actuales de reclutamiento y gestión del talento.

Se realizará un relevamiento exhaustivo de los procesos vigentes en BANCOR vinculados a la atracción, selección, incorporación y desarrollo del talento humano. Este análisis contemplará procedimientos, criterios, herramientas y lenguaje utilizado, con el fin de identificar barreras potenciales para la inclusión de personas neurodivergentes. Se utilizará una metodología de revisión documental, entrevistas a líderes de RRHH y mapeo de flujos internos para detectar puntos críticos y oportunidades de mejora.

- Sensibilización interna sobre neurodiversidad y Talent IA.

Previo a la implementación tecnológica, se llevarán a cabo campañas internas de sensibilización sobre los principios de la neurodiversidad y el potencial transformador de Talent IA. Estas campañas incluirán piezas de comunicación institucional, cápsulas audiovisuales informativas y espacios breves de conversación con los equipos. El objetivo es generar conciencia, derribar prejuicios y preparar a la organización para una adopción tecnológica inclusiva.

- Desarrollo e impartición de talleres de sensibilización sobre neurodivergencia para líderes, RRHH y equipos.

Se diseñarán talleres participativos y vivenciales adaptados a los distintos públicos internos. Los mismos estarán a cargo de profesionales especializados en diversidad cognitiva, y abordarán temas como: ¿qué es la neurodiversidad?, sesgos inconscientes, buenas prácticas de comunicación, accesibilidad en el trabajo y liderazgo inclusivo. Se propondrán actividades prácticas, análisis de casos y recursos concretos para aplicar en la tarea cotidiana.

- Diagnóstico cultural inicial de inclusión (encuestas, focus groups).

Se aplicará una encuesta anónima a nivel organizacional para conocer percepciones, actitudes y niveles de conocimiento sobre diversidad e inclusión. Complementariamente, se desarrollarán focus groups con equipos de distintas áreas para profundizar en los hallazgos y recoger miradas cualitativas. Estos

instrumentos permitirán construir una línea de base que servirá como punto de comparación para la medición de impacto posterior.

Fase 2: Implementación de Talent IA

- Integración de Talent IA con sistemas de RRHH de BANCOR.

El equipo técnico de SANTEX trabajará de manera conjunta con el área de Tecnología y RRHH de BANCOR para integrar la plataforma Talent IA a los sistemas existentes, como el sistema de gestión de personas, portales de empleo y bases de datos internas. Se establecerán protocolos de interoperabilidad y transferencia segura de información, asegurando un flujo eficiente de datos y evitando redundancias. Cabe destacar, que SANTEX tiene como cliente a BANCOR y tienen experiencia en la integración de su tecnología con la del Banco.

- Personalización de algoritmos para priorizar perfiles diversos y minimizar sesgos.

Se configurarán los algoritmos de Talent IA para que reconozcan y valoren competencias típicas de perfiles neurodivergentes, evitando criterios rígidos o estandarizados que puedan generar exclusión. Se incorporarán variables de diversidad y se realizarán simulaciones de casos para verificar que las recomendaciones generadas sean justas, transparentes y alineadas con los valores de inclusión. Este proceso será acompañado por auditorías éticas y revisiones interdisciplinarias.

- Automatización de procesos de selección.

Una vez integrada la plataforma, se automatizarán tareas como la clasificación de postulaciones, el emparejamiento con perfiles requeridos y la generación de informes de candidatos. Esta automatización permitirá reducir tiempos operativos y sesgos subjetivos en la etapa de preselección, al tiempo que ofrecerá una experiencia más fluida para las personas postulantes. Se

establecerán criterios de revisión humana para los casos que requieran interpretación contextual o consideraciones particulares.

- Capacitación del equipo de RRHH.

Se desarrollará un plan de formación específico para los equipos de Recursos Humanos de BANCOR, con foco en tres ejes: funcionamiento y potencialidades de Talent IA; comprensión de los principios de la neurodiversidad aplicados a la gestión de personas; y prácticas inclusivas en reclutamiento, evaluación y entrevistas. La capacitación incluirá instancias presenciales y virtuales, materiales didácticos, y un espacio de consulta continua con especialistas, asegurando que el equipo esté preparado para utilizar la herramienta con criterio técnico y sensibilidad humana.

- Revisión de algoritmos y lenguaje inclusivo para asegurar neutralidad y respeto.

Se establecerá un proceso sistemático de auditoría ética sobre los algoritmos de Talent IA y los textos que utiliza en su interfaz y comunicaciones. Esta revisión, liderada por Neurodivergentes & Co., verificará que el lenguaje empleado sea respetuoso, claro y accesible para todos los perfiles cognitivos. Asimismo, se evaluará que los algoritmos no reproduzcan sesgos inconscientes ni discriminen por estilos de comunicación, historial educativo o trayectorias laborales atípicas. En caso de detectar sesgos, se implementarán ajustes inmediatos.

- Asesoramiento en la adaptación de descripciones de puesto y procesos de entrevistas.

Se realizará un análisis de las descripciones de puestos actualmente utilizadas por BANCOR, para identificar y corregir elementos que puedan representar barreras para personas neurodivergentes (lenguaje técnico innecesario, requerimientos abstractos, formatos rígidos). También se revisarán los protocolos de entrevistas, incorporando sugerencias para entrevistas más estructuradas, preguntas claras, posibilidad de respuestas escritas o visuales, y adecuaciones razonables según las necesidades del perfil. Todo este proceso será guiado por especialistas en accesibilidad y diseño inclusivo.

4. Gestión de la relación y de los flujos de conocimiento

Esta acción se orienta a fomentar el intercambio sostenido de saberes, experiencias y aprendizajes entre las organizaciones involucradas, así como al interior de BANCOR, promoviendo una cultura colaborativa que valore la diversidad cognitiva como un activo estratégico. A través de dispositivos participativos y metodologías inclusivas, se fortalecerá la capacidad de las personas y equipos para incorporar prácticas innovadoras en gestión del talento.

Fase 3: Integración y Desarrollo

- Implementación de mecanismos de intercambio de conocimiento (workshops, comunidades de práctica).

Se organizarán espacios periódicos de encuentro entre representantes de las tres organizaciones para compartir avances, resolver desafíos y construir soluciones de manera conjunta. Estos espacios incluirán talleres temáticos, mesas de diálogo y comunidades de práctica centradas en inclusión, inteligencia artificial y transformación organizacional.

- Mapeo de habilidades y diseño de programas de capacitación.

Se relevarán las competencias existentes y las necesidades formativas de cada colaborador involucrado en el proyecto, tanto en BANCOR como en los equipos de SANTEX y Neurodivergentes & Co. A partir de ese diagnóstico, se diseñarán programas de capacitación específicos que integren contenidos técnicos (uso de Talent IA) y habilidades blandas (comunicación inclusiva, liderazgo empático, trabajo colaborativo).

- Creación de programas de mentoría.

Se desarrollarán programas de acompañamiento para personas neurodivergentes incorporadas al banco, asignándoles referentes o mentores previamente capacitados. Estos programas se enfocarán en facilitar el proceso de integración, identificar barreras tempranas y promover la autonomía progresiva en el entorno laboral.

- Seguimiento de indicadores.

Se establecerán métricas para evaluar la efectividad de las acciones implementadas, tanto a nivel organizacional como individual. Esto incluirá indicadores de inclusión,

satisfacción laboral, retención de talento y percepción de los equipos. Los datos relevados serán analizados de forma conjunta y utilizados para realizar ajustes estratégicos.

- Diseño de programas de *onboarding* inclusivo.

Se elaborarán protocolos específicos para el ingreso y adaptación de personas neurodivergentes, contemplando aspectos como tiempos flexibles, acompañamiento inicial, adecuación de tareas, y recursos de apoyo accesibles. Este diseño será co-construido con personas con experiencia vivencial, asegurando pertinencia y efectividad.

- Facilitación de programas de mentoría adaptados.

Además de su diseño, se implementarán estos programas con seguimiento continuo, permitiendo ajustar los formatos, contenidos y dinámicas en función de las necesidades individuales y del contexto del equipo.

- Acompañamiento personalizado a empleados neurodivergentes y sus líderes durante la integración.

Se brindará soporte profesional (psicólogos/as laborales, coaches, especialistas en neurodiversidad) para facilitar la comunicación, resolver tensiones emergentes y garantizar un proceso de integración respetuoso, sostenido y positivo para todas las partes involucradas.

5. Desarrollo conjunto e integración

Esta acción tiene como propósito visibilizar los avances del modelo colaborativo, consolidar el posicionamiento institucional de las organizaciones participantes y contribuir al cambio cultural en el ecosistema financiero y tecnológico. Se pondrá especial énfasis en la promoción de mensajes inclusivos, el aprendizaje compartido y la generación de contenidos que puedan ser utilizados por otras organizaciones interesadas en replicar el modelo.

Fase 4: Promoción y Posicionamiento

- Comunicación externa de los avances.

Se desarrollará una estrategia de comunicación institucional orientada a dar a

conocer el proceso, los logros y aprendizajes obtenidos. Esta comunicación será multicanal (web, redes sociales, prensa) y estará orientada a sensibilizar sobre los beneficios de la inclusión neurodivergente en entornos laborales, destacando el rol pionero de BANCOR en el sector.

- Participación en eventos foros, conferencias (acciones BTL)

Las tres organizaciones participarán de manera conjunta en espacios de diálogo público como paneles, congresos, jornadas de innovación y diversidad, donde compartirán su experiencia, desafíos superados y resultados del modelo. Estas acciones permitirán posicionar al proyecto como una referencia en prácticas inclusivas basadas en tecnología.

- Colaboración continua con SANTEX.

Se prevé una dinámica de trabajo fluida y sostenida con el equipo técnico de SANTEX, tanto durante la ejecución del piloto como en etapas posteriores. Esta colaboración permitirá adaptar la plataforma Talent IA de forma ágil ante nuevas necesidades, incorporar feedback en tiempo real y sostener mejoras continuas en su funcionalidad.

- Generación de contenidos de sensibilización para comunicación externa.

Se elaborarán piezas comunicacionales (videos, infografías, testimonios, guías breves) que visibilicen el valor de la diversidad cognitiva y promuevan una narrativa positiva sobre el aporte de las personas neurodivergentes en el ámbito laboral. Estos contenidos serán producidos en formatos accesibles y validados por personas con experiencia vivencial.

- Validación de mensajes para asegurar una narrativa respetuosa y alineada con los valores de la neurodiversidad.

Antes de su difusión, todos los mensajes y materiales serán revisados por Neurodivergentes & Co. para garantizar que el lenguaje utilizado no solo sea inclusivo, sino también alineado con los principios de respeto, no patologización y empoderamiento de las personas neurodivergentes. Esta validación busca cuidar la representación y generar un impacto positivo en la audiencia.

6. Explotación y difusión de los resultados

Esta acción tiene como finalidad consolidar los aprendizajes obtenidos durante la implementación del modelo, evaluar su impacto integral, y diseñar estrategias que permitan su mejora continua y replicabilidad en otras áreas de BANCOR o en nuevas organizaciones. Esta fase asegura que la innovación no se limite a un piloto, sino que sienta bases para un proceso escalable, sostenible y con valor social agregado.

Fase 5: Innovación Continua

- Actualización continua de Talent IA.

En base a los aprendizajes del piloto y a los datos recolectados, se programarán actualizaciones periódicas de la plataforma, que permitan mejorar su precisión, adaptabilidad y capacidad de respuesta ante nuevos perfiles o necesidades. Estas actualizaciones estarán orientadas tanto a la funcionalidad técnica como a los principios de inclusión y accesibilidad.

- Expansión a nuevas áreas.

Se diseñará una hoja de ruta para extender el uso del modelo a otras dependencias de BANCOR. Esto implicará la sensibilización de nuevos equipos, la adecuación contextual de herramientas, y la planificación escalonada de nuevas implementaciones que mantengan los estándares de calidad e inclusión establecidos.

- Sistematización de buenas prácticas.

Se recopilarán y documentarán todas aquellas estrategias, dinámicas, recursos y decisiones que hayan demostrado ser efectivas durante el proceso. Esta sistematización tendrá como propósito servir de referencia para futuras implementaciones internas y para inspirar a otras organizaciones que deseen avanzar en líneas similares.

- Documentación de aprendizajes y propuestas de mejora continua.

Se elaborará un informe final del proyecto que incluirá logros, obstáculos enfrentados, soluciones implementadas y recomendaciones para próximas etapas. Este documento funcionará como una herramienta de reflexión y planificación tanto para los equipos involucrados como para las áreas directivas.

- Evaluación de impacto social y cultural.

Se aplicarán metodologías participativas de evaluación que permitan medir los

efectos del proyecto en tres dimensiones: las personas neurodivergentes incorporadas, los equipos de trabajo que participaron de la experiencia y la cultura organizacional de BANCOR. Esta evaluación combinará indicadores cuantitativos y cualitativos para obtener una mirada integral del proceso.

- Co-diseño de guías prácticas para la replicación del modelo en otras organizaciones.

Junto con Neurodivergentes & Co. y SANTEX, se desarrollarán materiales didácticos y operativos que documenten paso a paso cómo implementar un modelo de inclusión basado en innovación abierta y tecnologías accesibles. Estas guías estarán orientadas a equipos de recursos humanos, líderes técnicos y decisores institucionales de otras organizaciones interesadas en promover la diversidad cognitiva en sus entornos laborales.

Marco del tiempo para la implementación:

Fase	Acción	Semana de Inicio	Semana de Fin	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26
Fase 1: Definición de la estrategia	Definición de objetivos del consorcio	1	2	■											
	Definición de metas específicas para BANCOR	3	4												
	Asesoramiento inicial en objetivos inclusivos (Neurodivergentes & Co.)	4	5	■	■										
Fase 2: Selección de socios estratégicos	Formalización de la alianza	5	6		■										
	Establecimiento de roles y responsabilidades	6	7												
	Propuesta de lineamientos éticos y accesibilidad	7	9		■	■									
Fase 3: Diseño de la colaboración	Acuerdos sobre PI y tratamiento de datos	9	10			■									
	Definición del modelo de gobernanza	10	11												
	Talleres y sensibilización sobre neurodiversidad	11	14				■	■							
	Diagnóstico cultural inicial	12	14				■	■							
Fase 4: Implementación de Talent IA	Integración con sistemas de RRHH	15	18					■							
	Personalización de algoritmos inclusivos	16	19					■							
	Capacitación del equipo de RRHH	18	21						■						
Fase 5: Integración y desarrollo	Mapeo de habilidades y mentorías	22	27							■					
	Diseño de onboarding inclusivo	23	26							■					
	Acompañamiento y seguimiento de indicadores	26	30								■				
Fase 6: Promoción y posicionamiento	Comunicación externa y eventos	31	34									■			
	Generación y validación de contenidos	33	36										■		
Fase 7: Innovación continua	Actualización de Talent IA	37	42											■	
	Expansión del programa	41	46											■	
	Documentación de aprendizajes y guías	45	50												■

Propuestas de medición o evaluación de las acciones

La evaluación del impacto de la intervención se realizará de manera integral, combinando indicadores cuantitativos y cualitativos, con el fin de medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y de orientar posibles mejoras futuras.

Los principales ejes de evaluación serán:

- Indicadores cuantitativos:

- Incremento en el porcentaje de personas neurodivergentes contratadas.
 - Tasa de retención de empleados neurodivergentes.
 - Tiempo promedio de cobertura de vacantes mediante Talent IA.
 - Nivel de participación en capacitaciones sobre inclusión.
- Indicadores cualitativos:
 - Nivel de satisfacción de empleados neurodivergentes (encuestas, entrevistas).
 - Percepción de inclusión y diversidad en la cultura organizacional.
 - Evaluación cualitativa de la efectividad de programas de mentoría.
 - Mecanismos de evaluación:
 - Seguimiento por el comité interinstitucional de evaluación.
 - Informes trimestrales de progreso.
 - Evaluación final de impacto a los 12 meses.
 - Sistematización de aprendizajes para replicación.

Tabla 2: Relación de acciones con KPI (Indicadores) y fórmulas de medición.

Etapa / Fase	Acciones	KPI aplicable	Fórmula / Método de medición
1. Definición de estrategia	Definición de objetivos, metas, asesoramiento en inclusión	Nivel de alineación estratégica entre socios	Evaluación cualitativa mediante entrevistas internas y minutas.
2. Selección de socios	Formalización de alianza, roles, lineamientos éticos	Grado de formalización y claridad de roles	Checklist de acuerdos firmados y matriz de responsabilidades validada

3. Diseño de la colaboración Fase 1: Diagnóstico y Preparación	Análisis de procesos, talleres, diagnóstico cultural	Nivel de participación en capacitaciones sobre inclusión	% empleados participantes en talleres / total empleados convocados
		Percepción de inclusión y diversidad en la cultura organizacional	Promedio ponderado de respuestas en encuestas pre y post sensibilización
4. Gestión de flujos de conocimiento Fase 2: Implementación de Talent IA	Integración y personalización de Talent IA, capacitación de RRHH	Tiempo promedio de cobertura de vacantes mediante Talent IA	Promedio de días desde publicación de vacante hasta contratación
		Nivel de participación en capacitaciones sobre inclusión	% equipo RRHH capacitado en uso de Talent IA y diversidad
		Revisión de algoritmos y lenguaje inclusivo	Indicador de cumplimiento (checklist de auditoría de lenguaje y sesgos)
4. Gestión de flujos de conocimiento Fase 3: Integración y Desarrollo	Mentorías, onboarding inclusivo, mapeo de habilidades, acompañamiento	Incremento en el % de personas neurodivergentes contratadas	$(N^{\circ} \text{ neurodivergentes contratados en el periodo} / \text{total de contrataciones en el periodo}) \times 100$
		Tasa de retención de empleados neurodivergentes	$(N^{\circ} \text{ neurodivergentes que permanecen 12 meses o más} / N^{\circ})$

			neurodivergentes contratados) x 100
		Nivel de satisfacción de empleados neurodivergentes	Promedio de respuestas en encuestas de satisfacción post onboarding y anual
		Evaluación cualitativa de programas de mentoría	Análisis temático de entrevistas + % de participantes que recomiendan el programa
5. Desarrollo conjunto e integración Fase 4: Promoción y Posicionamiento	Comunicación externa, foros, generación de contenidos	Nivel de alcance comunicacional y percepción reputacional	Número de menciones positivas en medios + puntuación media en encuestas externas de percepción
6. Explotación y difusión Fase 5: Innovación Continua	Actualización continua de Talent IA, expansión, sistematización de buenas prácticas	Incremento en el % de personas neurodivergentes contratadas (seguimiento longitudinal)	Ver fórmula previa (comparativa a través del tiempo)
		Evaluación de impacto social y cultural	Encuestas de percepción + análisis cualitativo de entrevistas + métricas de diversidad cultural en la organización

		Co-diseño de guías prácticas	Indicador de cumplimiento (guía elaborada y validada)
--	--	------------------------------	---

Fuente: de elaboración propia.

A continuación, se detalla el presupuesto estimado para la ejecución del plan, desglosado por fases, acciones específicas y proveedor responsable:

Tabla 3: Presupuesto por fase, proveedor estimado.

Rubro / Acción	Proveedor / Empresa responsable	Cantidad estimada	Costo unitario (USD)	Subtotal USD
Fase 1: Diagnóstico y Sensibilización				
Diagnóstico cultural (focus groups, encuestas)	Neurodivergentes & Co.	1 proyecto	3.000	3.000
Talleres de sensibilización (4 talleres)	Neurodivergentes & Co.	4 talleres	1.000	4.000
Revisión de objetivos y asesoramiento inicial	Neurodivergentes & Co.	10 horas consultoría	150	1.500
Fase 2: Implementación de Talent IA				
Personalización de Talent IA	SANTEX	1 proyecto	8.000	8.000

Integración técnica con sistemas RRHH	SANTEX	40 horas dev	100	4.000
Capacitación de RRHH (diseño e impartición)	SANTEX + Neurodivergentes & Co.	2 workshops	1.500	3.000
Revisión de algoritmos / auditoría ética	Neurodivergentes & Co.	1 auditoría	2.000	2.000
Fase 3: Integración y Desarrollo				
Diseño de programas de mentoría	Neurodivergentes & Co.	1 programa	3.000	3.000
Implementación de mentoría (6 meses)	Neurodivergentes & Co.	6 meses seguimiento	800/mes	4.800
Diseño de onboarding inclusivo	Neurodivergentes & Co.	1 programa	2.500	2.500
Seguimiento de indicadores (dashboards, reportes)	SANTEX	20 horas	100	2.000
Fase 4: Promoción y Posicionamiento				
Generación de contenidos (videos, artículos, kits)	BANCOR (agencia externa)	Pack comunicación	5.000	5.000
Participación en eventos / foros (costos logísticos)	BANCOR	2 eventos	1.000	2.000

Fase 5: Innovación Continua				
Actualización de Talent IA (1 ciclo)	SANTEX	1 actualización	5.000	5.000
Sistematización de buenas prácticas (documento final)	Neurodivergentes & Co.	1 entrega	2.500	2.500
Evaluación final de impacto cultural	Neurodivergentes & Co.	1 proyecto	3.000	3.000
Costos internos BANCOR (HH dedicadas del equipo)	BANCOR	100 horas gestión interna	50/hora	5.000

Fuente: de elaboración propia.

Tabla 4: Presupuesto por Empresa/ Proveedor

Empresa / Proveedor	Subtotal USD
Neurodivergentes & Co.	25.300
SANTEX	19.000
BANCOR (costos internos + externos)	12.000

Fuente: de elaboración propia.

Los valores presentados en este presupuesto constituyen una estimación base referencial al mes de junio 2025, elaborada a partir de precios promedio de mercado para servicios profesionales en Argentina y América Latina en proyectos de innovación abierta, inclusión organizacional y desarrollo tecnológico. Las referencias incluyen tarifas publicadas por agencias y consultoras especializadas en diversidad e inclusión (Neurodivergentes & Co., Fundación Itgrarte, Incluyeme.com), tarifas promedio de

profesionales IT y desarrolladores en el mercado argentino (fuente: Openqube, Encuesta Sysarmy 2024, Workana), y valores de mercado habituales en servicios de comunicación institucional y gestión del cambio (benchmark propio con agencias de comunicación regionales y proyectos de inclusión en empresas del sector financiero). El presupuesto será sujeto a ajuste final en función de acuerdos contractuales específicos entre las partes.

Conclusiones

Este trabajo final, aborda una problemática contemporánea y estratégica: la inclusión de personas neurodivergentes en entornos laborales mediante la integración de inteligencia artificial y estrategias de innovación abierta. El caso analizado —la alianza entre SANTEX, Neurodivergentes & Co. y BANCOR— permitió identificar una oportunidad concreta para articular capacidades tecnológicas, saberes especializados y compromiso institucional con la diversidad.

En primer lugar, se concluye que la empresa SANTEX, a pesar de contar con una plataforma avanzada como Talent IA y una amplia experiencia en innovación abierta, aún no había desarrollado un modelo integrado que sistematizara la inclusión laboral de personas neurodivergentes. Esta carencia, identificada como el problema central, limitaba el potencial transformador de la empresa tanto a nivel interno como en su rol en el ecosistema tecnológico y social.

El diseño del modelo propuesto —basado en la innovación abierta acoplada— constituye una solución concreta a dicha problemática. La integración tecnológica con foco en diversidad cognitiva, el desarrollo de estrategias culturales inclusivas y la articulación con organizaciones expertas como Neurodivergentes & Co., conforman un enfoque sistémico que responde a desafíos sociales, éticos y organizacionales contemporáneos.

Desde una perspectiva teórica, la tesis amplía y enriquece los aportes de autores como Chesbrough (2003), Leong (2022) y Riemer & John (2023), al demostrar cómo la innovación abierta puede ser aplicada no solo al desarrollo de productos, sino también a la transformación de culturas organizacionales hacia la inclusión. Asimismo, valida empíricamente que la inteligencia artificial, correctamente diseñada y entrenada, puede contribuir a derribar barreras históricas en la inclusión laboral.

En cuanto al conocimiento sobre la realidad organizacional, el trabajo aporta evidencia concreta sobre cómo una empresa tecnológica argentina puede liderar procesos de transformación inclusiva, y cómo la alianza público-privada (con BANCOR) puede escalar el impacto hacia otras instituciones. El desarrollo del plan de implementación, con fases, recursos y evaluación de impacto, da cuenta de la aplicabilidad y sostenibilidad del modelo.

Por último, desde una mirada personal, esta trabajo final refleja un proceso formativo que conjuga las competencias del perfil del Licenciado en Emprendimiento con una visión crítica, ética e innovadora de los desafíos laborales actuales. Representa no solo una propuesta académica, sino un compromiso con un modelo de desarrollo organizacional más justo, diverso y humano.

Recomendaciones

Si bien el modelo propuesto constituye una solución robusta al problema identificado, el proceso de investigación permitió detectar temas no abordados inicialmente y nuevas líneas de trabajo que podrían enriquecer y expandir el impacto del proyecto:

1. Profundizar en la evaluación longitudinal del impacto: se recomienda diseñar e implementar estudios de seguimiento a largo plazo que analicen los efectos de la inclusión neurodivergente no solo en términos de desempeño y retención laboral, sino también en aspectos como el bienestar subjetivo, el desarrollo de carrera y la transformación cultural organizacional.

2. Incorporar la perspectiva vivencial de las personas neurodivergentes en la gobernanza del modelo: si bien la propuesta incluye instancias de mentoría y acompañamiento, sería valioso crear mecanismos formales de participación (como comités consultivos) donde las personas neurodivergentes puedan incidir directamente en las decisiones estratégicas del modelo.

3. Explorar la replicabilidad del modelo en otros sectores: se sugiere analizar la aplicabilidad del modelo en industrias más tradicionales o con menor grado de madurez digital, lo cual implicaría adaptar tanto la tecnología como las estrategias culturales a entornos con desafíos distintos al ecosistema tecnológico.

4. Incorporar indicadores de impacto económico: además de los indicadores sociales y culturales, sería útil incluir métricas que permitan cuantificar el retorno económico de la inclusión neurodivergente, como mejoras en la productividad, reducción de rotación o atracción de talento estratégico, con el fin de fortalecer el *business case* de la inclusión.

5. Desarrollar una línea de formación continua para líderes: dada la centralidad del liderazgo inclusivo en la implementación del modelo, se recomienda institucionalizar un programa permanente de formación, coaching y evaluación para líderes y mandos medios, que garantice la sostenibilidad de los cambios culturales propuestos.

Estas recomendaciones no contradicen la solución planteada, sino que proponen nuevos desafíos, temas y perspectivas para fortalecer y proyectar el modelo hacia una inclusión transformadora, sostenible y de mayor alcance.

Referencias

- Argentina. (1981). *Ley N.º 22.431 de Protección Integral de las Personas con Discapacidad*. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-22431-20620/actualizacion>
- Argentina. (2008). *Ley N.º 26.378. Aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/141317/norma.htm>
- Argentina. (2014). *Ley N.º 27.044. Otorgamiento de Jerarquía Constitucional a la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/239860/norma.htm>
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96–103. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96–103.
- Berman, S. J., & Bell, R. (2011). The digital transformation: Five steps to success. IBM Institute for Business Value. <https://www.ibm.com/downloads/cas/8NEWPLZJ>
- Botha, M., Dibb, B., & Frost, D. M. (2023). “Autism is me”: An investigation of how autistic individuals make sense of autism and stigma. *Human Resource Management*, 62(1), 1–21. <https://doi.org/10.1002/hrm.22259>
- Chesbrough, H. (2003). *Innovación abierta: Cómo crear y aprovechar la tecnología y el conocimiento externos*. Plataforma Editorial.
- Chesbrough, H. (2015). *Reinventar la empresa en la era digital: Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI*. BBVA OpenMind.

<https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-Innovacion-abierta-Innovar-con-exito-en-el-siglo-xxi-Henry-Chesbrough.pdf>

- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Deloitte. (2023). *Millennial and Gen Z Survey 2023*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: Exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x>
- Franco, L. F. (2023). Cómo el engagement con scale-ups puede acelerar su estrategia de innovación corporativa. *Endeavor Hub*. <https://endeavor-hub.com/hub-article-open-innovation-los-emprendedores-pueden-acelerar-la-innovacion-las-grandes-empresas/>
- Fundación Adecco. (2023). *Diversidad e inclusión en la empresa: Informe 2023*. Fundación Adecco. <https://fundacionadecco.org>
- González, A., & Luna, D. (2023). *La nueva sostenibilidad: ESG en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Huizingh, E. K. R. E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2–9. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>
- INADI. (2022). *Informe Anual sobre Diversidad e Inclusión en Argentina*. Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo. <https://www.argentina.gob.ar/inadi>
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2012). Conceptos y definiciones sobre innovación. En Autor, *La respuesta está en la innovación* (pp. 9-14). Madrid, España: Asociación Española de Normalización y Certificación.

- Instituto Andaluz de Tecnología. (2012). Conceptos y definiciones sobre innovación. En Autor, *La respuesta está en la innovación* (pp. 9–14). Madrid, ES: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- ISO. (2021). *Norma ISO 30415:2021: Gestión de recursos humanos — Diversidad e inclusión*. International Organization for Standardization.
- Kantis, H. (2018). *Grandes empresas + startups = ¿Nuevo modelo de innovación?* Tendencias y desafíos del Corporate Venturing en América Latina. Wayra – Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., & Angelelli, P. (2020). *Grandes empresas, startups e innovación en América Latina: Promesas y desafíos*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., Menéndez, C., Álvarez Martínez, P., & Federico, J. (2023). Colaboración entre grandes empresas y *startups*: Una nueva forma de innovación abierta. *TEC Empresarial*, 17(1), 70–93.
- KPMG. (2022). *ESG: Expectativas cambiantes de inversores y stakeholders*. KPMG Global. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/01/kpmg-esg-expectations.html>
- Leong, C. (2022). *IA para el reclutamiento: Una guía práctica para contratar con IA* (1ª ed.). Nueva York, EE.UU.: Apress.
- Leong, C.; *IA para el reclutamiento: Una guía práctica para contratar con IA*; 1º ed.; Nueva York; 2022; Apress. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/shr-12-2017-0083/full/html>
- ManpowerGroup. (2023). *Encuesta de Escasez de Talento 2023 – Argentina*. ManpowerGroup Argentina. <https://www.manpowergroup.com.ar>
- Mentra. (2024). *Connecting neurodivergent talent with inclusive employers*. Mentra. <https://mentra.com/>

- Microsoft & Autism @ Work Employer Roundtable. (2020). *Neurodiversity at Work: Building a Stronger Workforce*. Microsoft Corporation. <https://news.microsoft.com/neurodiversity-at-work/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. ONU. <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Neurodiversidad en el lugar de trabajo*. OIT. <https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/lang--es/index.htm>
- Riemer, K., & John, M. (2023). *IA en la adquisición de talento* (1ª ed.). Berlín, DE: Springer.
- Santex, web institucional: <https://santexgroup.com/es/>
- Vogus, T. J. (2024, abril 3). Managers: You Might Be Preventing Neurodivergent Professionals from Reaching Their Potential. Vanderbilt Business. <https://business.vanderbilt.edu/news/2024/04/03/managers-you-might-be-preventing-neurodivergent-professionals-from-reaching-their-potential/>
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814–831. <https://doi.org/10.1111/jpim.12125>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2022). *The Future of Jobs Report 2022*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2022/>