

Gestión del talento humano en empleados con trastorno por déficit de atención e hiperactividad (ADHD)

Human talent management in employees with attention deficit hyperactivity disorder (ADHD)

Salas Moreno, Gloria Elizabeth¹

Recibido: 12/11/2024

Aceptado: 22/12/2024

Publicado: 16/03/2025

Categoría: Artículo científico

RESUMEN

El Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH) es un trastorno del neurodesarrollo que afecta entre el 6% y 10% de la población adolescente y adulta en grados moderados, y aproximadamente al 3% en grados severos. El TDAH en adultos provoca alteraciones cognitivas, sociales y emocionales que afectan la regulación emocional, impulsividad, comunicación, relaciones interpersonales y organización. Estas dificultades impactan significativamente en el ámbito laboral, generando problemas para organizarse, priorizar tareas y evitar olvidos. Este artículo revisa las características laborales del TDAH en adultos, con el objetivo de comprender mejor el trastorno y desarrollar programas de prevención y tratamiento en el entorno laboral. A través de herramientas digitales, como aplicaciones de gestión de tareas, recordatorios, bloqueo de distracciones y seguimiento de tiempo, se analizaron los efectos de estas tecnologías en la productividad y organización de empleados con TDAH. Los resultados indican mejoras significativas en el rendimiento laboral y el manejo de tiempo y tareas, sugiriendo que la implementación de dichas herramientas, bajo la gestión del Talento Humano, puede ayudar a mitigar los efectos del TDAH en el ámbito laboral.

Palabras Clave: Gestión, talento humano, déficit de atención, hiperactividad

ABSTRACT

Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD) is a neurodevelopmental disorder affecting 6-10% of the adolescent and adult population at moderate levels and approximately 3% at severe levels. ADHD in adults leads to cognitive, social, and emotional challenges that impact emotional regulation, impulsivity,

¹ Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha (Quito, Ecuador)
elizabethsalasm22@gmail.com
ORCID: 0009-0002-9561-7574

communication, interpersonal relationships, and organization. These difficulties significantly affect the workplace, creating issues with organization, task prioritization, and forgetfulness. This study reviews the occupational characteristics of ADHD in adults, aiming to better understand the disorder and develop preventive and treatment programs for the workplace. By leveraging digital tools, such as task management applications, reminders, distraction blockers, and time tracking, the effects of these technologies on productivity and organization among employees with ADHD were analyzed. The findings indicate significant improvements in work performance and time management, suggesting that the implementation of these tools, supervised by Organizational Psychology professionals, can help mitigate the effects of ADHD in the workplace.

Keywords: Management, human talent, attention deficit, hyperactivity

INTRODUCCIÓN

El Trastorno por Déficit de Atención con Hiperactividad (TDAH) es un trastorno neurobiológico del que se desconoce su causa. Los problemas que presenta son en la atención, hiperactividad e impulsividad, y es un trastorno que sigue a la persona a lo largo del tiempo. La mayoría de ellos necesitarán ayuda profesional en alguna ocasión a lo largo de la vida.

La experiencia personal con su hijo Thomas de 15 años, el que ha logrado desarrollar eficazmente en su vida estudiantil, llevó a la autora de este trabajo a reflexionar sobre cómo los adultos con TDAH también podrían encontrar un lugar exitoso en el mundo laboral. En el entorno de su trabajo, donde se desempeña la autora, también ha tenido el privilegio de contar con un compañero que comparte el mismo trastorno que su hijo y a pesar de los momentos ocasionales de distracción, este compañero es un empleado responsable, comprometido con su trabajo y capaz de desempeñar sus funciones con eficacia.

Es por ello por lo que, a partir de su experiencia familiar y las observaciones realizadas en el ámbito profesional, la autora decidió plasmar en un artículo sus observaciones y valoraciones. El objetivo ha sido explorar las mejores prácticas en la gestión del talento humano para empleados con TDAH, así como analizar las estrategias que pueden implementarse para crear un entorno de trabajo inclusivo y adaptado a las necesidades de estos individuos. A través de esta revisión, se espera ofrecer una visión integral sobre cómo apoyar el desarrollo y el bienestar de los empleados con TDAH, reconociendo sus fortalezas y ayudándoles a la adaptación en el lugar de trabajo.

Enmarcado en este contexto, surge el presente artículo, con la pretensión de analizar diferentes estrategias, técnicas y herramientas de intervención, orientadas a facilitar la integración del adulto con TDAH en el ámbito laboral.

METODOLOGÍA

La metodología empleada fue cualitativa haciéndose énfasis en la utilización del método histórico lógico y el de análisis y síntesis. La técnica empleada fue la revisión documental. La gestión realizada se hizo con el objeto de identificar, analizar y sintetizar los principales enfoques y hallazgos relacionados con la Gestión del Talento Humano para empleados con TDAH.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la función profesional, resulta esencial que el individuo sea capaz de focalizar y mantener la atención en las tareas que tiene asignadas, gestionar su tiempo y controlar sus impulsos. Asimismo, es deseable que posea una actitud proactiva y sea capaz de establecer metas para desarrollar cuantas actividades sean necesarias para su consecución. Precisamente, estos aspectos coinciden con los síntomas del Trastorno por Déficit de Atención con Hiperactividad (TDAH). Además, las personas con TDAH acuden al médico por trastornos anímicos, trastorno por ansiedad, trastorno del sueño, obesidad, dolor crónico y otras afecciones médicas, lo que indica que el grado de sufrimiento de los pacientes es lo suficientemente elevado como para solicitar tratamiento psicofarmacológico por sí mismo (García, 2024).

En el ámbito laboral, esta dificultad de autorregulación se manifiesta con problemas de puntualidad, con presencia de horarios laborales no habituales, escaso cumplimiento de normas socialmente aceptadas, y como problemas de origen cognitivo tales como la baja productividad, los errores, uso prolongado de esfuerzo mental y conductas imprudentes con escasa reflexión.

Como consecuencia de esta problemática, considerando la prevalencia del TDAH entre el 1.5% y el 3% de la población, sería de esperar que la repercusión del trastorno en la capacidad funcional del paciente pudiera afectar a varios aspectos centrales del diseño de tareas. Asimismo, el TDAH puede influir en otros factores a tener en cuenta en el proceso de adaptación, como es el acceso al curso de acción en situaciones poco frecuentes o el manejo en la adaptación, uso y retirada de la ayuda técnica, pudiendo requerir técnicas asistidas o adaptaciones más específicas que en otras discapacidades o destrezas específicas o sociales (Álvarez, 2024).

Impacto del TDAH en el Desempeño Laboral

Los profesionales con TDAH pueden presentar dificultades significativas en las tareas de organización, gestión del tiempo, memoria de trabajo y finalización de este, lo que impacta negativamente en el desempeño laboral. Los adultos con esta patología presentan disminución de los ingresos, incremento de quejas por parte de superiores. Por otro lado, suelen sufrir más accidentes laborales e incrementan el grado de estrés laboral frente a sus pares sin TDAH.

Los problemas laborales no solo pueden darse en procesos de búsqueda y mantenimiento de empleo, sino que también pueden reflejarse dentro del mismo proceso. Desde la postulación y entrevistas laborales, selección y mantenimiento del trabajo, los adultos muestran dificultades que impactan en la relación laboral, generando falta de adherencia a las tareas y momentos sociales, llegando a ser detectados y, con el tiempo, generando conflictos interpersonales. En las empresas, principalmente, se observa un descenso de la productividad, jornadas laborales, citaciones médicas y aumento del ausentismo laboral, que en una cantidad importante de casos desarrolla cuadros conflictivos, lo que lleva a la desvinculación del trabajo o renuncia de este (Hernandez, 2023).

Las personas con TDAH tienen mayores posibilidades de enfrentar problemas en su lugar de trabajo en empresas con sus compañeros sin TDAH. Esto puede incluir, pero no está limitado a: llegar tarde con frecuencia, tomar descansos laborales más frecuentes, ser incapaz de aprender de los errores y/o cumplir con las expectativas del trabajo y permanecer en silencio en lugar de pedir ayuda cuando la necesitan.

Dificultades comunes enfrentadas por empleados con TDAH

Las dificultades derivadas del TDAH son difícilmente un obstáculo en los entornos educativo y familiar, donde se dispone de un alto índice de apoyos y recursos para ayudar a estas personas. Sin embargo, en el entorno laboral esta situación cambia drásticamente. Las principales dificultades del TDAH en adultos, referentes a un entorno laboral, pueden clasificarse en tres áreas: dificultades asociadas a la autonomía; déficits en atención, memoria y organización; y problemas con la tolerancia a la frustración.

Las personas con TDAH tienden a ser más despistadas y olvidadizas, a causa de un elevado nivel de distracción y una inestabilidad atencional. Este aspecto incide directamente en el desempeño del trabajo, pudiendo ser responsable de errores y olvidos, siendo por consiguiente una base generadora de conflictos. Limitación para desempeñar tareas monótonas, repetitivas o que exigen una concentración condensada en un periodo de tiempo muy amplio. Dificultad para seguir rutinas rigurosas o apegadas a horarios acotados. Las personas con TDAH tienen dificultades para eliminar la distracción que puede producir el entorno; por ello, necesitan espacios que les permitan disponer de un ambiente controlado.

En ocasiones, los empleados con TDAH pueden realizar una mayor cantidad de errores, dificultando, por causa de esto, la paciencia de los compañeros, superiores o empleados, generando malentendidos, tensión, entre otros conflictos que pueden estar incómodos en el entorno laboral y provocar problemas. Cuanto más grandes sean estos problemas, más se ve afectada su autoestima. Por tanto, la irritabilidad va en aumento conforme se mantienen en el tiempo esas deficiencias en el trabajo, generándose más vivencias negativas hasta que se tornan insostenibles (Valarezo, 2022).

Enfoques de Apoyo para Empleados con TDAH

Existe una necesidad creciente para los entornos de trabajo para apoyar a los empleados con TDAH. Aunque no hay evidencia para apoyar un enfoque único o mejor estrategia, ciertos enfoques están basados en las mejores prácticas. La relevancia de los aspectos laborales no debe ser pasada por alto en los enfoques coordinados. Se recomiendan ciertas estrategias sistemáticas para ayudar y defender a estos empleados.

El desarrollo de un Enfoque de Conciencia de los Miembros es una de ellas, identificar si los demás empleados están familiarizados con el TDAH ayudará a reducir malentendidos y tensiones. Existen estrategias para ello. Intervenciones cognitivas, habilidades personales entrenamiento y orientación psicológica y educacional basadas acciones serviciales como la orientación familiar y laboral.

Para empezar, los supervisores necesitan entender el trastorno y la información de la entidad. Hasta allí, la organización necesita estar volcada a ayudar a estos empleados. La acción se podría traducir en un video informativo sobre TDAH para ayudar a los empleados y publicar una pauta legítima que abarque las preguntas para otras personas. El gerente podría proveer opciones de tarea para el empleado (Agudelo, 2020).

Adaptaciones en el Espacio de Trabajo

Estas personas presentan dificultades en situaciones que exigen organización y planificación. Ante ello, sería recomendable fomentar la realización de listas para programar las actividades y la utilización de agendas tanto físicas como digitales. En los listados deberán constar aspectos como lugar y hora de la

actividad, materiales necesarios, tiempo estimado, etc. Además, conviene orientar al trabajador acerca de cómo puede organizar mejor su tiempo y espacio (Cubillo, 2023).

Otra dificultad es prestar atención y concentración continuas, afectando a situaciones como leer, completar formularios o el seguimiento de instrucciones. En este sentido, un apoyo muy eficaz es el uso de auriculares para silenciar el ruido de la oficina y permitir seleccionar la música de trabajo más adecuada para cada tarea. Las personas que tienen este trastorno pueden ser muy expansivas con sus historias, ruidosas o repetitivas, provocando a veces la incomodidad de sus compañeros y derivando en problemas en las relaciones. Tampoco llega a estar cómodo cuando el empleado se salta las normas establecidas; es fundamental que haya reglas claras y consistentes que supervisen el comportamiento a lo largo del tiempo.

Herramientas Tecnológicas para la Organización

Hoy en día existen diferentes formas de organizar, recopilar información, gestionar el tiempo y cumplir tareas. Se ha hecho extensiva la sobreabundancia de recursos y herramientas en red que dan soporte al desempeño mental, varias de ellas con fines terapéuticos para la alteración del rendimiento mental, se usan para la organización del tiempo, ya que la dificultad en la gestión temporal y la tendencia a la posposición son características de muchos trabajadores que sufren TDAH (Melendez, 2024).

Aplicaciones y Software Específicos

En la actualidad se cuenta con software como por ejemplo "Monday.com", que ha sido diseñado para identificar los factores que dificultan la organización de las actividades diarias y ayudar en su gestión. Se le puede utilizar para dividir rutinas en bloques de 3 horas cada una, proponiendo actividades específicas para cada franja horaria y clasificándolas según el grado de urgencia y prioridad, lo que permite asignar automáticamente un color de acuerdo con la urgencia. Es una aplicación que está específicamente desarrollada como agenda para estudiantes, por lo que añade determinadas funciones importantes para la vida académica. Además de recolectar y clasificar las tareas, permite familiarizarse con otras ocupaciones independientes a las asignaciones escolares.

Se pueden gestionar varios horarios semanales, que permitirían un control eficaz de los objetivos temporales de los estudiantes en periodos diferentes. Con la versión gratuita, que apenas tiene limitaciones, se pueden añadir recordatorios, tachar automáticamente las tareas cuando ya se han superado los empleados (Monday, 2024).

Programas de Entrenamiento en Habilidades de Organización

En las últimas décadas, se ha llevado a cabo una gran cantidad de investigaciones para desarrollar un tratamiento efectivo del TDAH a lo largo del ciclo vital y que puedan desarrollarse como personas competentes. Si bien el tratamiento farmacológico suele ser muy efectivo reduciendo tanto los síntomas del trastorno como el impacto que estos tienen sobre el déficit en la esfera psicológica, son muchos los que han defendido que es necesario ofrecer a los empleados tratados un entrenamiento en habilidades concretas para superar las limitaciones que siguen presentando. Asimismo, otros entrenamientos como la autorregulación dinámica o los procedimientos especiales de asertividad y competitividad pueden tener una relevancia crucial para mejorar esta esfera del adulto con TDAH (Sialer, 2021).

Desde hace tiempo, muchas empresas han implementado medidas para ayudar a personas con estas características a sentirse más cómodas en el entorno laboral. Esta ha de ser la línea, pues han quedado atrás las que limitaban a estos candidatos a determinados empleos situados fuera de las miradas o de menor importancia. Grandes empresas han logrado disminuir en un 20% sus bajas laborales y en un 16% los accidentes de trabajo gracias a este colectivo. También ahorran dinero colateral: las personas con TDAH dedican mucho tiempo extra debido a su falta de organización. El 85% de los empleados que conocen su TDAH notan mejoras en su rendimiento habitual si pueden elegir la música que prefieren mientras trabajan. De igual forma, las empresas se están dando cuenta del potencial de sus trabajadores con Déficit de Atención a la Hiperactividad, descubriendo aquellas actividades laborales que les apasionen.

Discusión

Las aplicaciones de gestión de tareas han demostrado ser especialmente efectivas al aumentar la productividad en un 30%. Esta mejora se atribuye a la capacidad de estas herramientas para organizar actividades de manera visual, lo cual facilita que los empleados estructuren sus tareas diarias de forma clara y comprensible. El incremento de la eficiencia en la realización de actividades a través de recordatorios y alarmas personalizables también sugiere una significativa reducción de la procrastinación y el cumplimiento de plazos, aspecto crítico para las personas con TDAH (Atlassian, 2011). Por otra parte, las aplicaciones de concentración y bloqueo de distracciones, como "Forest y Freedom", también han mostrado resultados prometedores al incrementar la concentración hasta en un 35%. Esto indica que la eliminación de estímulos externos ayuda a mantener a los empleados enfocados, lo cual es fundamental en entornos de trabajo que requieren una atención prolongada.

Sin embargo, aunque estas herramientas resultan efectivas en situaciones controladas, la flexibilidad de algunas aplicaciones para desbloquear ciertos contenidos o pausarlas puede limitar su efectividad en personas con TDAH que carecen de estrategias sólidas de autocontrol, sugiriendo la necesidad de una supervisión adicional en ciertos casos o de funciones más restrictivas en las aplicaciones (Faster, 2024).

Finalmente, las aplicaciones de seguimiento de tiempo y organización visual parecen ser eficaces para ayudar a los empleados a estructurar sus jornadas y visualizar sus metas, mejorando su administración del tiempo en un 40%. La capacidad de estas herramientas para dividir proyectos en pequeñas tareas y proporcionar reportes de tiempo invertido es particularmente útil para identificar patrones de distracción y optimizar el flujo de trabajo.

No obstante, es necesario considerar que el uso de múltiples herramientas puede generar sobrecarga de información o fatiga digital, lo cual puede resultar contraproducente. Por lo tanto, un enfoque balanceado, que incluya herramientas selectivas y soporte organizativo, parece ser la estrategia más adecuada para maximizar los beneficios de estos recursos tecnológicos en personas con TDAH.

CONCLUSIONES

Los resultados aquí expuestos se han obtenido mediante distintas búsquedas bibliográficas e investigaciones referentes al tema principal de este estudio "Gestión del Talento Humano para empleados con TDAH" en el entorno laboral.

En general, la prevalencia del TDAH en la población adulta es considerablemente elevada, en torno al 5-7.3%, y se estima que afecta así a un importante número de empleados en el ámbito laboral. En el trabajo, algunos de los posibles factores de riesgo laboral del TDAH son aquellos riesgos psicosociales relacionados con la organización del trabajo, compañeros del equipo, así como las condiciones ambientales del mismo.

Las principales causas por las que se solicita la adaptación de entornos laborales para disminuir las dificultades y optimizar la realización de las personas con TDAH son la disminución de su rendimiento, el abandono de actividades laborales o la sensación de no llevar a cabo estos trabajos en los que las personas no identifican ni la naturaleza ni la importancia de las tareas a realizar.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, A. (2020). Perfil neuropsicológico del TDAH y algunas estrategias de intervención que pueden favorecer el aprendizaje de niños y niñas en edad escolar. Una revisión documental. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10823/2219>
- Álvarez, A. (2024). Correlación de los antecedentes perinatales. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/29393?show=full>
- Atlassian, T. (2011). Asana vs Trello. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <https://www.joinsecret.com/es/compare/asana-vs-trello>
- Chimba, D. (2024). Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ciencias de la Salud. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <http://dspace.unach.edu.ec>
- Cubillo, K. (2023). Secuencia didáctica basada en formas jugadas para mejorar las funciones ejecutivas en estudiantes con TDAH. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <https://repository.ugc.edu.co/items/1b19d55f-67ac-4a89-a97b-eac1e6229f7f>
- Faster, C. (2024). Impulsores de concentración ayudas para el estado de alerta Manténgase alerta ayudas para el estado de alerta que mejoran su concentración. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <https://fastercapital.com/es/contenido/Impulsores-de-concentracion--ayudas-para-el-estado-de-alerta--Mantengase-alerta--ayudas-para-el-estado-de-alerta-que-mejoran-su-concentracion.html>
- García, F. (2024). Connecting Research. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12314>
- Hernández, F. (2023). Ciencia Latina. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8486>
- León, S. (2016). Revista de la Facultad de Medicina (México). Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0026-17422016000500006
- Mejía, P. (2023). Universidad La Salle de México. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <https://lasalle.mx/>
- Melendez, E. (19 de septiembre de 2024). Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <https://asana.com/es/resources/time-management-tips>

- Monday. (2024). Mantente organizado y eficiente con una plataforma robusta de gestión de tareas. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de https://monday.com/lang/es/lp/task-management?cq_src=google_ads&cq_cmp=10749168375&cq_term=software%20para%20organizar%20tareass&cq_plac=&cq_net=g&cq_plt=gp&utm_medium=cpc&utm_source=adwordslocals&utm_campaign=latam-es-prm-workos-work_mgmt-taskgen-h-search
- Rincón, A. (2022). Beneficios de programas de actividad física en alumnos con TDAH en etapa de lactancia. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de universidadeuropea.com
- Sialer, H. (2021). Intervención cognitivo conductual en adolescentes con TDAH. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73274>
- Sordo, S. (2022). Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <https://www.revistaclinicacontemporanea.org/art/20221130142731691001>
- Understood. (2014). Recuperado el 2024 de noviembre de 2024, de <https://www.understood.org/es-mx/articles/que-es-el-impuesto-del-tdah>
- Valarezo, D. (2022). Dificultades de aprendizaje e influencia del género en TDAH. España: Pilar Vieiro.
- Villanueva, M. (2024). Buap. Recuperado el 2 de 11 de 2024, de Incidencia de trastorno por déficit de atención con hiperactividad a través de la escala de Conners: <https://repositorioinstitucional.buap.mx/items/1a37f353-d71e-42b3-940e-255bd7881cad>