



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2026,
Volumen 10, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3

**DEL RECONOCIMIENTO EDUCATIVO A LA
INVISIBILIDAD LABORAL: BARRERAS
ORGANIZACIONALES Y EMPLEABILIDAD
FUNCIONAL DE JÓVENES CON NEE EN
CONTEXTOS INCLUSIVOS ECUATORIANOS**

FROM EDUCATIONAL RECOGNITION TO LABOR
INVISIBILITY: ORGANIZATIONAL BARRIERS AND
FUNCTIONAL EMPLOYABILITY OF YOUTH WITH SPECIAL
EDUCATIONAL NEEDS IN INCLUSIVE SETTINGS IN
ECUADOR

Mgtr. Alex Lazo Jaramillo
Autor independiente

Del reconocimiento educativo a la invisibilidad laboral: barreras organizacionales y empleabilidad funcional de jóvenes con nee en contextos inclusivos ecuatorianos

Mgr. Alex Lazo Jaramillo¹

alexlazojaramillo@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-1709-598X>

Autor independiente

RESUMEN

El artículo analiza la discontinuidad entre el reconocimiento educativo de jóvenes con necesidades educativas específicas (NEE) y su posterior invisibilización en el mercado laboral ecuatoriano. A partir de una revisión crítica de normativa, literatura especializada y enfoques organizacionales, se identifican barreras que limitan la inserción laboral de esta población, especialmente cuando no cuenta con una certificación formal de discapacidad. El estudio examina cuatro dimensiones centrales: cultura institucional normocéntrica, ausencia de políticas internas de inclusión, discriminación estructural en los procesos de selección e inducción, y débil articulación entre escuela y empresa. Como aporte conceptual, se propone el Modelo de Perfil Funcional de Empleabilidad Inclusiva, orientado a traducir las fortalezas, apoyos y estilos de desempeño identificados en la trayectoria educativa en criterios laborales aplicables a la selección, inducción, ajuste y permanencia. Se concluye que la cuota legal de contratación es necesaria, pero insuficiente si no se acompaña de políticas intersectoriales y transformaciones organizacionales capaces de reconocer capacidades diversas, adaptar puestos y sostener trayectorias laborales dignas, funcionales y socialmente productivas.

Palabras Claves: Necesidades Educativas Específicas; Inclusión Laboral; Empleabilidad Funcional; Barreras Organizacionales; Transición Escuela–Trabajo.

¹ Autor principal

Correspondencia: alexlazojaramillo@gmail.com

From Educational Recognition to Labor Invisibility: Organizational Barriers and Functional Employability of Youth with Special Educational Needs in Inclusive Settings in Ecuador

ABSTRACT

This article analyzes the discontinuity between the educational recognition of young people with specific educational needs (SEN) and their subsequent invisibility in the Ecuadorian labor market. Based on a critical review of regulations, specialized literature, and organizational approaches, the study identifies barriers that restrict the employment inclusion of this population, particularly when young people do not hold a formal disability certification. Four analytical dimensions are examined: norm-centered institutional culture, lack of internal inclusion policies, structural discrimination in recruitment and induction processes, and weak coordination between schools and employers. As a conceptual contribution, the article proposes the Functional Profile Model for Inclusive Employability, designed to translate educational information on strengths, supports, and performance styles into labor criteria applicable to recruitment, induction, workplace adjustment, and retention. The article concludes that legal employment quotas are necessary but insufficient if they are not accompanied by intersectoral policies and organizational transformations capable of recognizing diverse abilities, adapting job roles, and sustaining dignified, functional, and socially productive employment trajectories.

Keywords: Specific Educational Needs; Labor Inclusion; Functional Employability; Organizational Barriers; School-To-Work Transition.

Artículo recibido 25 marzo 2026

Aceptado para publicación: 25 abril 2026



1. INTRODUCCIÓN

La inclusión laboral de jóvenes con necesidades educativas específicas constituye una de las zonas menos resueltas de las políticas contemporáneas de equidad, educación y trabajo. Durante las últimas décadas, los sistemas escolares han ampliado el reconocimiento de la diversidad estudiantil y han incorporado dispositivos de apoyo, acompañamiento psicopedagógico, adaptaciones curriculares y estrategias de participación. Sin embargo, esa ampliación no siempre encuentra continuidad cuando los estudiantes egresan y buscan incorporarse al mundo productivo. La escuela puede reconocer ritmos de aprendizaje, formas particulares de comunicación, apoyos requeridos y fortalezas funcionales; el mercado laboral, en cambio, suele operar mediante criterios de selección estandarizados, certificaciones administrativas y expectativas homogéneas sobre productividad, interacción y autonomía. Esta discontinuidad produce un problema de justicia social: jóvenes que fueron visibles para el sistema educativo pueden volverse invisibles para las organizaciones laborales.

En el contexto ecuatoriano, la distinción entre necesidades educativas específicas y discapacidad resulta decisiva para comprender la magnitud del problema. La normativa educativa reconoce estudiantes con necesidades educativas específicas asociadas o no asociadas a la discapacidad, lo que permite atender realidades diversas vinculadas con dificultades de aprendizaje, condiciones de vulnerabilidad, altas capacidades, diferencias comunicativas, condiciones psicosociales o requerimientos pedagógicos diferenciados. Esta amplitud conceptual tiene valor porque impide reducir la inclusión educativa a una lógica exclusivamente diagnóstica o clínica. Desde esta perspectiva, las NEE no constituyen una etiqueta fija, sino una categoría relacional que emerge de la interacción entre las características del estudiante, las demandas del currículo, los recursos institucionales y las barreras del entorno (Ministerio de Educación del Ecuador, 2025).

El campo laboral, no obstante, se organiza con mayor claridad alrededor de la discapacidad formalmente certificada. La legislación ecuatoriana sobre inclusión laboral de personas con discapacidad establece obligaciones de contratación para empleadores públicos y privados, así como la necesidad de ajustes razonables en el lugar de trabajo. Esta normativa representa un avance indiscutible en materia de derechos, porque reconoce la participación productiva de personas históricamente excluidas y obliga a las organizaciones a asumir responsabilidades concretas. Sin



embargo, su eficacia se vuelve limitada cuando se analiza la situación de jóvenes con NEE que no cuentan con una calificación de discapacidad, aunque sí requieren mediaciones específicas para demostrar su desempeño laboral. En estos casos, la protección jurídica no desaparece por completo, pero se vuelve menos clara, menos operativa y menos traducible en procedimientos concretos de selección, inducción y permanencia.

La brecha entre inclusión educativa e inclusión laboral no debe entenderse como un simple vacío administrativo. Se trata de una discontinuidad institucional que afecta la trayectoria de vida adulta de los jóvenes. Durante la escolaridad, un estudiante puede haber sido acompañado mediante estrategias de acceso al aprendizaje, evaluación diferenciada, apoyos visuales, organización de tareas, mediación familiar o seguimiento del Departamento de Inclusión Educativa. Al egresar, esa información suele quedar archivada en expedientes pedagógicos y no se convierte en un perfil de empleabilidad comprensible para las empresas. El resultado es una pérdida de continuidad: las fortalezas identificadas por docentes y equipos de apoyo no siempre se transforman en oportunidades laborales, y las condiciones que favorecieron el desempeño escolar no son consideradas al momento de diseñar un puesto, una entrevista o una inducción.

Desde el enfoque biopsicosocial, el funcionamiento humano no depende únicamente de atributos individuales, sino de la relación entre condiciones personales, actividades, participación y factores ambientales (World Health Organization, 2001). Esta mirada permite desplazar el análisis desde la supuesta falta de capacidad del joven hacia las condiciones institucionales que pueden habilitar o bloquear su desempeño. Una dificultad comunicativa, por ejemplo, puede convertirse en barrera si el proceso de selección depende exclusivamente de entrevistas orales improvisadas; pero puede reducirse si la empresa utiliza preguntas anticipadas, demostraciones prácticas, portafolios o comunicación escrita. Del mismo modo, una necesidad de rutina estructurada puede ser interpretada como rigidez si la organización privilegia la improvisación permanente, aunque también puede convertirse en una fortaleza en cargos que exigen precisión, secuenciación, control de calidad o seguimiento de procedimientos.

El problema adquiere especial relevancia porque muchas organizaciones continúan definiendo la empleabilidad desde una cultura normocéntrica. Esta cultura toma como referencia un modelo ideal de



trabajador: comunicativo, rápido, flexible, sociable, autónomo, resistente a la presión, capaz de aprender sin apoyos explícitos y disponible para adaptarse a códigos informales no siempre declarados. Aunque algunas de estas características pueden ser pertinentes para determinados cargos, su generalización como requisito implícito excluye a quienes se desempeñan de manera distinta. Schur y Kruse (2005) advierten que la cultura corporativa puede producir barreras actitudinales, conductuales y físicas que restringen las oportunidades laborales de personas con discapacidad. Esa observación también resulta útil para analizar jóvenes con NEE, porque la exclusión suele operar mediante prácticas normalizadas y no necesariamente mediante prohibiciones explícitas.

Las entrevistas centradas en la fluidez verbal, las pruebas psicométricas aplicadas sin ajustes, las dinámicas grupales de alta exposición, las inducciones aceleradas, las evaluaciones basadas en sociabilidad inmediata y los criterios rígidos de buena presentación pueden funcionar como filtros excluyentes. Estos filtros no siempre evalúan la competencia real para el puesto; con frecuencia miden la cercanía del candidato a un formato cultural dominante. Así, un joven con pensamiento visual, memoria procedimental, habilidades digitales, atención al detalle o creatividad puede ser descartado antes de demostrar sus capacidades, únicamente porque no responde con seguridad en una entrevista o porque requiere instrucciones más claras. La discriminación estructural se instala precisamente allí: en procedimientos aparentemente neutrales que distribuyen oportunidades de manera desigual (Pager y Shepherd, 2008).

La cuota legal de contratación debe ser reconocida como una herramienta necesaria, pero no suficiente. Su valor radica en abrir espacios de acceso y en corregir parcialmente una exclusión histórica; su límite aparece cuando la inclusión se reduce al cumplimiento numérico. Una empresa puede cumplir con el porcentaje exigido por la ley y, al mismo tiempo, mantener procesos de selección, inducción, evaluación y promoción que reproducen criterios excluyentes. Por ello, el debate no puede limitarse a cuántas personas han sido contratadas, sino que debe incluir preguntas sobre la calidad de los puestos, los apoyos disponibles, la pertinencia de las funciones, la formación de los equipos, la estabilidad laboral y las oportunidades reales de desarrollo. La inclusión sustantiva exige pasar del acceso formal a la permanencia funcional.



La transición escuela-trabajo debe ser entendida como un proceso intersectorial. No corresponde únicamente a la escuela preparar al estudiante, ni solo a la empresa contratarlo, ni exclusivamente a la familia gestionar oportunidades. Requiere coordinación entre educación, trabajo, inclusión social, sector productivo, gobiernos locales, universidades y organizaciones comunitarias. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ha insistido en que las políticas de discapacidad y empleo necesitan enfoques transversales que articulen habilidades, educación, empleo y protección social, evitando intervenciones tardías cuando la exclusión ya se ha consolidado (OECD, 2022). Esta advertencia resulta pertinente para jóvenes con NEE, cuya transición laboral suele depender del esfuerzo familiar o de oportunidades aisladas, sin una ruta institucional clara.

En este marco, el objetivo del artículo es analizar críticamente las barreras organizacionales y los vacíos de articulación que limitan la inserción laboral de jóvenes con necesidades educativas específicas en contextos inclusivos ecuatorianos. El análisis parte de una premisa central: la exclusión laboral no se explica únicamente por limitaciones individuales, sino por culturas, procedimientos y políticas organizacionales que no han sido diseñadas para reconocer capacidades diversas. Para abordar esta problemática, se examinan tres planos complementarios: el normativo-conceptual, referido a la diferencia entre reconocimiento educativo y protección laboral; el organizacional, vinculado con los filtros de selección, inducción y permanencia; y el propositivo, orientado a formular un perfil funcional de empleabilidad inclusiva como puente entre escuela y empresa.

Como aporte conceptual, el artículo plantea que la empleabilidad de jóvenes con NEE debe pensarse desde una lógica funcional. Esto supone identificar qué tareas puede realizar el joven con calidad, bajo qué condiciones aprende mejor, qué apoyos favorecen su autonomía, qué barreras previsibles pueden limitar su desempeño y qué tipo de puesto resulta compatible con sus fortalezas. Esta propuesta no busca sustituir la normativa sobre discapacidad ni relativizar la importancia de la certificación cuando corresponde; busca ampliar la mirada para que las trayectorias educativas acompañadas no se pierdan al egresar. La pregunta de fondo no es si el joven encaja en el perfil laboral estándar, sino qué ajustes, funciones y condiciones organizacionales permitirían que sus capacidades se expresen con dignidad, productividad y valor social.



La tesis que orienta el artículo sostiene que la inclusión laboral de jóvenes con necesidades educativas específicas requiere superar la lógica declarativa y avanzar hacia una inclusión funcional, institucionalmente sostenida. Reconocer la diversidad en la escuela resulta insuficiente si no se construyen mecanismos de transición hacia la vida adulta, la autonomía económica y la participación social. Del mismo modo, cumplir una cuota laboral resulta incompleto si no se transforman los criterios de selección, inducción, evaluación y permanencia. La justicia educativa no concluye en la promoción escolar; se proyecta hacia la posibilidad de que cada joven encuentre un lugar socialmente reconocido desde sus capacidades, apoyos y condiciones reales de desempeño.

2. METODOLOGÍA

El artículo se desarrolló mediante un diseño cualitativo de revisión documental crítica, con orientación interpretativa y propositiva. Este tipo de abordaje resulta pertinente cuando el propósito no consiste en medir la frecuencia de un fenómeno, sino en comprender las relaciones conceptuales, normativas y organizacionales que lo producen. La revisión documental permitió examinar cómo se configura la distancia entre el reconocimiento educativo de las necesidades educativas específicas y los mecanismos laborales centrados en la discapacidad certificada. A partir de esa lectura, se construyó una interpretación analítica sobre las barreras que afectan la transición escuela-trabajo y se formuló una propuesta conceptual orientada a la empleabilidad funcional inclusiva.

El corpus de análisis estuvo conformado por tres grupos de fuentes. El primer grupo incluyó normativa ecuatoriana relacionada con educación inclusiva, necesidades educativas específicas, derechos laborales y discapacidad, con énfasis en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, su reglamentación, los lineamientos ministeriales sobre inclusión educativa y la Ley Orgánica de las Personas con Discapacidad. El segundo grupo integró instrumentos internacionales relevantes, entre ellos la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud y documentos de organismos multilaterales sobre transición, empleo e inclusión. El tercer grupo incorporó literatura científica sobre barreras organizacionales, discriminación estructural, empleo apoyado, transición posegrescolar y cultura institucional en contextos laborales inclusivos.

La selección de fuentes respondió a criterios de pertinencia temática, actualidad, autoridad académica y coherencia con el problema de investigación. Se priorizaron documentos normativos vigentes o de referencia estructural, así como estudios publicados en revistas científicas o compilaciones especializadas sobre discapacidad, empleo, transición educativa y gestión organizacional. También se consideraron autores ampliamente citados en el análisis de discriminación laboral, cultura corporativa, empleo apoyado y resultados posegrescolares. Se excluyeron textos de opinión, materiales divulgativos sin respaldo técnico y fuentes que abordaban la inclusión desde perspectivas exclusivamente asistenciales o sin conexión con el mundo del trabajo.

El procedimiento de análisis se organizó en cuatro fases. En la primera fase se realizó una lectura exploratoria del material normativo y académico para delimitar el problema central: la discontinuidad entre inclusión educativa e inclusión laboral. En la segunda fase se construyó una matriz de análisis con categorías iniciales derivadas del marco conceptual: reconocimiento educativo de las NEE, certificación de discapacidad, cuota laboral, ajustes razonables, cultura organizacional, procesos de selección, inducción y transición escuela-empresa. En la tercera fase se agruparon las evidencias documentales en núcleos interpretativos, identificando convergencias, tensiones y vacíos. En la cuarta fase se elaboró el Modelo de Perfil Funcional de Empleabilidad Inclusiva como síntesis propositiva orientada a traducir la información educativa en criterios laborales aplicables.

Las categorías analíticas principales fueron cuatro. La primera fue la cultura institucional normocéntrica, entendida como el conjunto de expectativas organizacionales que privilegian un modelo homogéneo de trabajador. La segunda fue la ausencia de políticas internas de inclusión, referida a la falta de protocolos para adaptar selección, inducción, supervisión y evaluación. La tercera fue la discriminación estructural en procesos de selección e inducción, asociada con procedimientos aparentemente neutrales que producen efectos desiguales. La cuarta fue la débil articulación escuela-empresa, entendida como la falta de mecanismos para transferir información pedagógica, vocacional y funcional hacia escenarios laborales reales. Estas categorías permitieron ordenar el análisis sin fragmentar la comprensión del fenómeno.

La estrategia de interpretación se apoyó en análisis de contenido temático. No se buscó cuantificar menciones, sino identificar relaciones de sentido entre normas, conceptos y prácticas organizacionales.



La lectura se orientó por preguntas analíticas: qué reconoce la escuela, qué reconoce el trabajo, qué queda fuera de ambos sistemas, cómo se producen los filtros de exclusión, qué apoyos podrían reducir barreras y qué tipo de herramienta permitiría articular trayectoria educativa y empleabilidad. Este procedimiento permitió sostener una argumentación crítica, pero también propositiva, evitando que el artículo se limite a describir vacíos normativos sin ofrecer una ruta conceptual de intervención.

Para fortalecer la coherencia del análisis, se aplicó triangulación documental entre normativa nacional, marcos internacionales y literatura científica. Esta triangulación permitió contrastar el discurso jurídico de derechos con los hallazgos de la investigación organizacional y con las necesidades identificadas desde la transición educativa. Asimismo, se cuidó que la propuesta no se apoyara en una visión individualizante de la empleabilidad, sino en una comprensión relacional del desempeño humano. La empleabilidad funcional fue asumida como resultado de la interacción entre capacidades, apoyos, tareas y entornos, no como una propiedad aislada del sujeto.

El estudio presenta limitaciones propias de una revisión documental. Al no incluir trabajo de campo, entrevistas o mediciones empíricas, sus conclusiones deben leerse como una construcción conceptual y analítica que requiere validación posterior en instituciones educativas, empresas y programas de transición laboral. No obstante, esta limitación también constituye una oportunidad: el artículo delimita un problema escasamente abordado y propone un modelo susceptible de ser operacionalizado en futuras investigaciones. En términos éticos, el estudio no trabajó con datos personales ni con participantes humanos; por tanto, no implicó riesgos de identificación, exposición o tratamiento sensible de información individual.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis permite sostener que la invisibilidad laboral de jóvenes con necesidades educativas específicas se produce en la intersección de tres sistemas que no siempre dialogan: el sistema educativo, el sistema de protección jurídica y el sistema organizacional del trabajo. La escuela reconoce apoyos y fortalezas, la ley laboral protege de manera más explícita a quienes cuentan con discapacidad certificada y la empresa evalúa candidatos desde criterios de productividad y adaptación que suelen presentarse como neutrales. Cuando estos sistemas no se articulan, aparece una zona de



exclusión silenciosa: jóvenes que no son plenamente cubiertos por las políticas de discapacidad, pero que tampoco ingresan con facilidad a procesos laborales diseñados para perfiles estandarizados.

El primer hallazgo se relaciona con la brecha normativo-conceptual entre NEE y discapacidad. La educación inclusiva ecuatoriana reconoce que las necesidades educativas específicas pueden estar asociadas o no a una discapacidad. Esta distinción es pedagógicamente adecuada porque permite atender múltiples formas de aprender, comunicarse, participar y demostrar competencias. Sin embargo, en el campo laboral la inclusión se vuelve más operativa cuando existe una certificación formal de discapacidad. La consecuencia es que un estudiante con dislexia, TDAH, trastornos del lenguaje, altas capacidades con desajustes socioemocionales, dificultades de autorregulación o condiciones de vulnerabilidad puede haber recibido apoyos durante años y, aun así, no disponer de una ruta clara de inserción laboral al egresar.

Esta brecha no implica que la certificación de discapacidad sea innecesaria. Por el contrario, la certificación cumple una función legítima para garantizar derechos, medidas afirmativas y acceso a beneficios. El problema surge cuando el reconocimiento laboral de la diversidad queda condicionado casi exclusivamente por esa acreditación. En tal escenario, las necesidades de apoyo que no alcanzan el umbral administrativo de discapacidad se vuelven difíciles de traducir en políticas de empleo. La inclusión educativa identifica una trayectoria; la inclusión laboral pide un documento habilitante. Entre ambas lógicas se pierden perfiles juveniles que podrían desempeñarse adecuadamente si existieran ajustes razonables, orientación vocacional funcional y mediación escuela-empresa.

El segundo hallazgo se vincula con la limitación de la cuota legal como instrumento único. La obligación de contratar un porcentaje de personas con discapacidad constituye una conquista normativa y un mecanismo de acción afirmativa. No obstante, su alcance resulta parcial si no se acompaña de políticas organizacionales de ciclo completo. La literatura sobre discapacidad y empleo muestra que las barreras no aparecen solamente en el momento de contratación, sino también en reclutamiento, capacitación, supervisión, evaluación, relaciones con compañeros, permanencia y desvinculación (Bonaccio et al., 2020). Por ello, la pregunta central no debe limitarse al cumplimiento del porcentaje, sino a la calidad de las condiciones laborales que se ofrecen.



Una organización puede contratar para cumplir la norma y, al mismo tiempo, ubicar a la persona en funciones marginales, sin oportunidades de aprendizaje, sin acompañamiento técnico o sin proyección profesional. También puede contratar a una persona con discapacidad certificada y dejar fuera a jóvenes con NEE no certificadas que presentan potencial productivo. En ambos casos, la inclusión queda reducida a una práctica administrativa. La cuota abre una puerta, pero no rediseña por sí sola los procesos internos. La inclusión sustantiva exige revisar cómo se definen los perfiles de cargo, cómo se selecciona talento, cómo se comunican instrucciones, cómo se acompaña la adaptación y cómo se evalúa el desempeño.

El tercer hallazgo corresponde a la cultura institucional normocéntrica. En muchas empresas, la figura del trabajador ideal opera como una norma no escrita. Se espera que el candidato hable con seguridad, mantenga contacto visual, responda de manera rápida, tolere presión, se adapte a cambios sin anticipación, interprete códigos sociales implícitos y aprenda observando sin necesidad de apoyos explícitos. Estas expectativas pueden parecer razonables desde una cultura laboral tradicional, pero se vuelven excluyentes cuando se aplican indiscriminadamente a todos los cargos. No todos los puestos requieren alta interacción social, improvisación permanente o fluidez verbal; sin embargo, esos rasgos suelen ser usados como indicadores generales de empleabilidad.

La normocentralidad produce una doble distorsión. En primer lugar, convierte diferencias funcionales en déficits personales. Una persona que necesita instrucciones por escrito puede ser interpretada como poco autónoma; quien requiere anticipación de cambios puede ser percibido como inflexible; quien responde con baja expresividad verbal puede ser considerado desmotivado. En segundo lugar, invisibiliza fortalezas no convencionales. Habilidades como memoria visual, pensamiento lógico, precisión procedimental, creatividad, concentración sostenida, organización de datos, sensibilidad estética o capacidad para tareas repetitivas de alta calidad pueden quedar fuera del radar organizacional si el proceso de selección privilegia la sociabilidad inmediata. Esta distorsión impide reconocer talentos diversos y empobrece la gestión del capital humano.

El cuarto hallazgo se ubica en los procesos de selección e inducción. La discriminación estructural no siempre se manifiesta como rechazo directo; con frecuencia se reproduce mediante procedimientos aparentemente objetivos. Formularios extensos, entrevistas sin apoyos, pruebas de rapidez, dinámicas



grupales competitivas, preguntas ambiguas o ejercicios de improvisación pueden evaluar más la adaptación al formato que la competencia real para el puesto. Pager y Shepherd (2008) explican que la discriminación también se produce a través de prácticas institucionales que distribuyen oportunidades de manera desigual. En el caso de jóvenes con NEE, estas prácticas pueden excluir antes de que la organización observe capacidades funcionales concretas.

La inducción laboral también puede transformarse en un espacio de exclusión. Cuando una empresa ofrece información verbal extensa, instrucciones poco claras, aprendizaje informal por imitación o expectativas no explicitadas, traslada toda la carga de adaptación al joven. Si la persona no interpreta los códigos del equipo, no comprende la secuencia de tareas o no responde al ritmo esperado, la dificultad se atribuye a falta de compromiso o incapacidad. Sin embargo, muchas de estas barreras podrían reducirse con medidas sencillas: manuales visuales, demostraciones prácticas, tareas segmentadas, tutor laboral, retroalimentación frecuente, comunicación escrita y tiempos graduales de adaptación. El problema no siempre es la complejidad del ajuste, sino la ausencia de una política que lo reconozca.

El quinto hallazgo se relaciona con la falta de políticas internas de inclusión. La declaración institucional de compromiso con la diversidad no garantiza prácticas inclusivas. Una política interna debe traducirse en protocolos, responsabilidades, recursos, indicadores y mecanismos de seguimiento. Debe orientar cómo adaptar entrevistas, cuándo solicitar información funcional, cómo definir ajustes razonables, quién acompaña la inducción, cómo se sensibiliza al equipo, qué hacer ante conflictos y cómo evaluar el desempeño sin confundir barreras contextuales con falta de capacidad. Cuando estos elementos no existen, la inclusión depende de la sensibilidad del jefe inmediato o de la buena voluntad de un departamento, lo que vuelve la experiencia desigual e inestable.

La ausencia de políticas internas también incrementa la incertidumbre del empleador. Muchas empresas pueden tener apertura hacia la inclusión, pero temen no saber cómo acompañar, qué ajustes realizar, cómo supervisar o cómo responder ante dificultades. Esta incertidumbre puede transformarse en resistencia si no existe asesoría técnica. Por ello, la inclusión laboral de jóvenes con NEE requiere intermediación especializada entre escuelas, familias y organizaciones. La empresa necesita



información clara sobre capacidades, apoyos y límites razonables; el joven necesita condiciones para demostrar su potencial; y la escuela necesita proyectar su trabajo inclusivo más allá del aula.

El sexto hallazgo evidencia la débil articulación escuela-empresa. Durante la trayectoria educativa se acumula información valiosa: áreas de interés, fortalezas cognitivas, habilidades técnicas, estilos de aprendizaje, apoyos efectivos, barreras frecuentes, respuesta a la retroalimentación y condiciones que favorecen la participación. No obstante, esa información rara vez se convierte en una herramienta de transición laboral. La empresa recibe al joven como un postulante más, sin conocer qué tareas realiza mejor, qué apoyos necesita o qué ambientes podrían afectar su desempeño. Esta desconexión desperdicia años de observación pedagógica y obliga a iniciar la inserción desde cero.

La literatura sobre transición posegrescolar ha mostrado que las experiencias laborales supervisadas, la planificación vocacional, la participación familiar y la articulación con empleadores se relacionan con mejores resultados en empleo y vida adulta (Mazzotti et al., 2016). En consecuencia, la transición no debería comenzar cuando el joven termina la escolaridad, sino durante los últimos años de formación. Las instituciones educativas pueden generar portafolios de habilidades, prácticas prelaborales, proyectos productivos, visitas a empresas, simulaciones de tareas y orientación funcional. Estas estrategias permiten pasar de una inclusión centrada en el aula a una inclusión proyectada hacia la autonomía y la participación social.

Frente a estos hallazgos, el Modelo de Perfil Funcional de Empleabilidad Inclusiva se plantea como una herramienta conceptual de traducción institucional. Su finalidad es convertir la información educativa en criterios laborales útiles para la selección, la inducción, el ajuste del puesto y la permanencia. El modelo no clasifica al joven desde un diagnóstico, ni reduce su identidad a una necesidad de apoyo. Por el contrario, organiza información sobre lo que puede hacer, las condiciones en que se desempeña mejor, las barreras previsibles y las funciones donde puede aportar valor. Esta mirada se alinea con el enfoque funcional del desempeño humano, porque entiende la empleabilidad como relación entre persona, tarea y entorno.

El perfil funcional puede organizarse en cinco componentes. El primero corresponde a las fortalezas funcionales: habilidades cognitivas, técnicas, procedimentales, creativas o socioemocionales observables en contextos reales. El segundo se refiere a las condiciones de apoyo: instrucciones



escritas, apoyos visuales, secuenciación de tareas, reducción de estímulos, tutor laboral, comunicación directa o retroalimentación frecuente. El tercero es la compatibilidad puesto-perfil, que permite relacionar capacidades con funciones concretas. El cuarto corresponde a las barreras previsibles, para anticipar riesgos comunicativos, sensoriales, sociales, actitudinales o procedimentales. El quinto se refiere al seguimiento y permanencia, porque la inclusión no termina con la contratación, sino que debe sostenerse mediante acompañamiento, evaluación y ajustes periódicos.

La utilidad del modelo radica en que desplaza la pregunta tradicional. En lugar de preguntar si el joven se ajusta al perfil estándar, invita a identificar qué funciones puede desempeñar con calidad y qué condiciones permitirían sostener ese desempeño. Un joven con baja fluidez verbal, por ejemplo, puede aportar en tareas de diseño, digitalización, archivo, edición, programación o control de calidad si el puesto no depende de atención oral permanente. Una persona con necesidad de rutinas puede desempeñarse con solvencia en inventario, logística, clasificación, procesos administrativos o tareas técnicas secuenciadas. Un estudiante con alta creatividad y dificultades de organización puede requerir apoyos de planificación, pero aportar soluciones innovadoras en ambientes flexibles. El modelo no reduce exigencias; permite ubicar mejor el talento.

La ruta de transición escuela-empresa derivada del modelo puede organizarse en cinco momentos. Primero, identificación educativa de fortalezas y apoyos, mediante observación docente, informes psicopedagógicos y participación familiar. Segundo, orientación vocacional funcional, que relacione intereses con capacidades observables y demandas reales del entorno laboral. Tercero, vinculación con empresas aliadas, no desde la caridad, sino desde la identificación de necesidades productivas compatibles. Cuarto, inserción acompañada, con adaptación del proceso de selección, inducción gradual y referente laboral. Quinto, seguimiento, con evaluación de desempeño, revisión de ajustes y retroalimentación del joven y del empleador. Esta ruta convierte la transición en una responsabilidad compartida.

Los ajustes razonables ocupan un lugar transversal en el análisis. Ajustar no significa disminuir estándares ni crear privilegios, sino remover barreras que impiden demostrar competencias. En selección, los ajustes pueden incluir preguntas anticipadas, entrevistas estructuradas, tareas prácticas, portafolios o periodos de observación. En inducción, pueden consistir en instrucciones escritas,



manuales visuales, demostraciones, tutoría y secuenciación de tareas. En permanencia, pueden implicar organización del tiempo, reducción de interrupciones, retroalimentación periódica, comunicación escrita y revisión de condiciones sensoriales. La clave es que el ajuste sea comprendido como una práctica institucional legítima, no como una concesión informal.

El análisis también permite distinguir entre inclusión y sobreprotección. Una política inclusiva no debe encerrar a jóvenes con NEE en tareas simples, invisibles o de baja responsabilidad. Tampoco debe exponerlos sin apoyos a entornos incompatibles. El desafío consiste en reconocer qué tipo de complejidad pueden asumir, con qué progresión y bajo qué condiciones. La empleabilidad funcional no rebaja expectativas; redefine los caminos para alcanzarlas. Desde esta perspectiva, el joven no es concebido como un sujeto pasivo que debe ser ubicado por compasión, sino como una persona con capacidades que pueden generar valor si la organización aprende a diseñar mejor sus puestos, sus procesos y sus formas de acompañamiento.

Las implicaciones para la política pública son claras. Ecuador requiere fortalecer la articulación entre educación inclusiva, formación para el trabajo, orientación vocacional, intermediación laboral y sector productivo. La inclusión de jóvenes con NEE no debería depender de iniciativas aisladas ni de esfuerzos familiares. Se necesitan lineamientos de transición, perfiles funcionales estandarizables, alianzas escuela-empresa, programas de prácticas acompañadas, formación de empleadores y mecanismos de seguimiento. Asimismo, resulta necesario ampliar el debate más allá de la discapacidad certificada, sin debilitar los derechos ya conquistados por las personas con discapacidad. La política pública debe reconocer que existen trayectorias de apoyo que no siempre caben en una categoría administrativa, pero que sí requieren respuestas institucionales.

Las implicaciones para las organizaciones son igualmente relevantes. Las empresas deben revisar sus sistemas de gestión del talento desde una perspectiva inclusiva. Esto implica analizar si los requisitos de cargo son realmente esenciales, si las entrevistas evalúan competencias o estilos comunicativos dominantes, si la inducción ofrece información comprensible, si los supervisores están preparados para acompañar diversidad funcional y si la evaluación mide resultados o simplemente adaptación a la cultura existente. La inclusión laboral no es un favor ni una acción periférica de responsabilidad



social; es una oportunidad para mejorar el diseño organizacional, diversificar talentos y construir ambientes de trabajo más justos, claros y eficientes.

Una dimensión operativa que se desprende del análisis es la necesidad de construir instrumentos institucionales simples, pero técnicamente sólidos, para levantar el perfil funcional. Dichos instrumentos no deberían convertirse en nuevos mecanismos de etiquetamiento ni en expedientes que limiten la trayectoria del joven; su propósito sería organizar información útil para la toma de decisiones. Una ficha funcional podría registrar fortalezas observadas, tareas realizadas con autonomía, condiciones que favorecen el aprendizaje, apoyos requeridos, barreras previsibles, intereses ocupacionales, nivel de tolerancia a cambios, canales de comunicación más efectivos y experiencias prelaborales previas. Esta información tendría que elaborarse con participación del estudiante, la familia, docentes, equipos de inclusión y, cuando sea posible, representantes de empresas aliadas. La participación del joven es especialmente relevante, porque evita que el perfil sea construido únicamente desde la mirada adulta o institucional.

La aplicación del modelo también requiere formación para los actores involucrados. En el ámbito educativo, docentes, tutores y profesionales de apoyo necesitan aprender a traducir observaciones pedagógicas en lenguaje de empleabilidad, sin reducir al estudiante a sus dificultades. En el ámbito empresarial, responsables de talento humano, supervisores y equipos de trabajo requieren comprender que la diversidad funcional no equivale a baja productividad, sino a modos distintos de aprender, comunicarse y ejecutar tareas. La formación debería incluir análisis de sesgos en selección, diseño de entrevistas accesibles, adaptación de inducciones, construcción de apoyos naturales, evaluación por resultados y manejo de conflictos desde una perspectiva inclusiva. Sin esta preparación, incluso una herramienta bien diseñada puede quedar reducida a un documento formal sin capacidad de transformar prácticas.

Otro aspecto clave es la corresponsabilidad familiar y comunitaria. La familia suele cumplir un papel decisivo en la transición laboral, pero no debería asumir sola la búsqueda de oportunidades ni la mediación con empleadores. Cuando el sistema institucional no ofrece rutas claras, las familias con mayor capital social logran gestionar prácticas, contactos o apoyos, mientras que otras quedan expuestas a mayor incertidumbre. Esta desigualdad reproduce brechas de origen y limita la promesa de



la inclusión educativa. Por ello, las instituciones escolares y los gobiernos locales pueden desarrollar redes comunitarias de transición, ferias de empleabilidad inclusiva, convenios de prácticas, mentorías, bancos de perfiles funcionales y acompañamiento inicial. La inclusión laboral no se sostiene únicamente con voluntad individual; requiere redes que conviertan el potencial juvenil en oportunidades reales.

Finalmente, la validación futura del modelo constituye una agenda de investigación necesaria. Sería pertinente desarrollar estudios de caso en instituciones educativas ecuatorianas, aplicar el perfil funcional con estudiantes de los últimos años de escolaridad, contrastar la información con empresas receptoras y evaluar resultados en términos de inserción, permanencia, satisfacción del joven, percepción del empleador y ajustes implementados. También podrían diseñarse investigaciones mixtas que comparen trayectorias de jóvenes con NEE que cuentan con acompañamiento escuela-empresa frente a quienes egresan sin mediación institucional. Este tipo de evidencia permitiría pasar de una propuesta conceptual a un dispositivo evaluable, contextualizado y susceptible de mejora. La investigación educativa, en este sentido, debe contribuir no solo a describir barreras, sino a construir mecanismos verificables para superarlas.

En términos de sostenibilidad, el modelo demanda indicadores mínimos de seguimiento que permitan verificar si la inclusión se mantiene más allá del ingreso inicial. Entre estos indicadores podrían considerarse la adecuación entre funciones asignadas y fortalezas identificadas, la comprensión de instrucciones, la estabilidad de rutinas, la calidad de la producción, la interacción con el equipo, la respuesta a la retroalimentación, la satisfacción del joven, la percepción del supervisor y la necesidad de nuevos ajustes. Estos indicadores no deberían operar como mecanismos punitivos, sino como alertas tempranas para prevenir desvinculaciones evitables. Si una dificultad aparece durante las primeras semanas, la respuesta institucional no debería ser concluir que el joven no sirve para el cargo, sino revisar si el puesto, la comunicación, el acompañamiento y la evaluación están funcionando de manera adecuada. La permanencia inclusiva exige una gestión basada en evidencia y no únicamente en impresiones subjetivas.

Esta perspectiva también modifica la forma en que se entiende la productividad. En una lógica tradicional, la productividad suele asociarse con velocidad, disponibilidad total y adaptación inmediata



a cualquier dinámica interna. En una lógica funcional inclusiva, la productividad se analiza en relación con la calidad del resultado, la estabilidad del desempeño, la claridad de las tareas y la adecuación entre persona y puesto. Esta diferencia es sustantiva porque permite reconocer que un trabajador puede no responder al ideal de interacción social dominante y, aun así, aportar valor significativo en funciones técnicas, creativas, analíticas o procedimentales. De este modo, la inclusión no se presenta como una carga para la organización, sino como una oportunidad para redistribuir tareas, precisar procesos y aprovechar capacidades que suelen ser ignoradas por modelos de selección demasiado generales.

En síntesis, la inserción laboral de jóvenes con necesidades educativas específicas exige pasar del reconocimiento escolar a la visibilidad productiva. La escuela no puede ser el único espacio donde se reconozcan apoyos y capacidades, y la empresa no puede seguir evaluando talento desde una normalidad estrecha. La cuota legal es necesaria, pero insuficiente si no se acompaña de políticas internas, ajustes razonables, perfiles funcionales y rutas de transición. El aporte central del análisis consiste en afirmar que la inclusión laboral no se logra únicamente contratando, sino rediseñando condiciones para que las capacidades puedan expresarse. Una sociedad inclusiva no pregunta solo quién cumple los requisitos establecidos; también revisa si esos requisitos permiten reconocer la diversidad humana que dice valorar.

4. CONCLUSIÓN

El análisis desarrollado permite sostener que la transición de jóvenes con necesidades educativas específicas hacia el empleo constituye un problema educativo, organizacional y de política pública que no puede resolverse mediante respuestas aisladas. La inclusión escolar ha permitido reconocer trayectorias diversas, apoyos pedagógicos, estilos de aprendizaje y formas diferenciadas de participación; sin embargo, esa información pierde continuidad cuando el egreso conduce a un mercado laboral que todavía organiza sus procesos de selección, inducción y permanencia desde perfiles estandarizados de productividad, comunicación y adaptación. En consecuencia, el principal hallazgo del artículo es que la brecha no se ubica únicamente en la falta de oportunidades laborales, sino en la ausencia de mecanismos institucionales capaces de traducir el reconocimiento educativo en criterios funcionales de empleabilidad.



La cuota legal de contratación de personas con discapacidad representa una medida necesaria porque introduce una obligación concreta para las organizaciones y visibiliza una desigualdad histórica. No obstante, resulta insuficiente cuando se aplica como cumplimiento numérico sin revisar la cultura institucional, los procedimientos de reclutamiento, las formas de evaluación del desempeño y las condiciones reales de permanencia. Para los jóvenes con NEE no asociadas necesariamente a una discapacidad certificada, esta limitación es aún más evidente: pueden haber requerido adaptaciones educativas, orientación psicopedagógica o apoyos sistemáticos durante su formación, pero no siempre ingresan al campo laboral bajo una categoría jurídica que active protecciones equivalentes. Esta situación produce una zona de invisibilidad donde las capacidades existen, pero no encuentran un lenguaje organizacional que las reconozca.

Las barreras organizacionales examinadas demuestran que la exclusión laboral no se explica solamente por dificultades individuales. La cultura institucional normocéntrica, la ausencia de políticas internas de inclusión, la discriminación estructural en los procesos de selección e inducción y la débil articulación entre escuela y empresa conforman un entramado que restringe la participación productiva de jóvenes con potencial funcional. En muchos casos, las organizaciones descartan a los postulantes no porque carezcan de habilidades, sino porque los instrumentos utilizados para medir la empleabilidad privilegian la oralidad, la velocidad de respuesta, la socialización inmediata o la adaptación sin apoyos. Bajo esta lógica, el problema no es la diversidad del joven, sino la rigidez del sistema que evalúa su desempeño desde un único modelo de trabajador.

En este marco, el Modelo de Perfil Funcional de Empleabilidad Inclusiva constituye un aporte conceptual pertinente porque permite reorganizar la discusión desde las capacidades, los apoyos razonables y la compatibilidad entre persona, tarea y entorno. Su valor no reside en etiquetar ni diagnosticar al joven, sino en identificar qué sabe hacer, bajo qué condiciones se desempeña mejor, qué barreras pueden anticiparse y qué funciones laborales son compatibles con sus fortalezas. De esta manera, el modelo contribuye a cerrar la discontinuidad entre escuela y empleo, al convertir la información pedagógica acumulada durante la trayectoria educativa en una herramienta útil para la toma de decisiones laborales.



Se concluye que una política de inclusión laboral verdaderamente sostenible debe superar la lógica asistencial y avanzar hacia una arquitectura intersectorial que articule educación, trabajo, inclusión social, familia, empresa y comunidad. La inserción laboral de jóvenes con NEE requiere orientación vocacional funcional, experiencias prelaborales, empresas aliadas, procesos de selección adaptados, inducción acompañada, ajustes razonables y seguimiento durante la permanencia. Solo desde esta continuidad será posible evitar que jóvenes previamente reconocidos por el sistema educativo como sujetos con potencial y necesidades de apoyo se conviertan, al egresar, en sujetos invisibles para el mercado laboral. La inclusión, en su sentido más pleno, no consiste en permitir que el joven ingrese a un puesto diseñado para excluirlo, sino en construir entornos donde sus capacidades puedan expresarse con dignidad, productividad y valor social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, P., & Maxwell, C. (1997). Transiciones de la escuela al trabajo para jóvenes con discapacidad: una revisión de resultados y prácticas. *Revisión de la Investigación Educativa*, 67(2), 197-226. Recuperado el 2026, de https://eric.ed.gov/?id=EJ551427&utm_source=chatgpt.com
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2025). *LEY ORGÁNICA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD*. Recuperado el 2026, de Registro Oficial - Órgano de la República del Ecuador. https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro_12.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Bonaccio, S., Connelly, C., Martin, K., Gellatly, I., Jetha, A., & Ginis, M. (2020). La participación de las personas con discapacidad en el lugar de trabajo a lo largo del ciclo laboral: preocupaciones de los empleadores y evidencia de investigación. *Revista de Negocios y Psicología*, 35(1), 135-158. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Christianson-Barker,, J., Franzius, A., Mills, R., & Lomness, A. (2025). Empleando la fuerza: una revisión global de las prácticas laborales personalizadas para apoyar el empleo inclusivo de personas con discapacidad intelectual. *Revista de Rehabilitación Profesional*, 63(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/10522263251356445>



- Kohler, P. (1996). *Taxonomía para la programación de transición: vinculando la investigación y la práctica*. Washington, DC. Recuperado el 2026, de https://eric.ed.gov/?id=ed399722&utm_source=chatgpt.com
- Mazzotti, V., Rowe, D., Esquiladora, M., Sinclair, J., & Poppen, M. (2013). Predictores del éxito tras la escuela: una revisión sistemática de los análisis secundarios de NLTS2. *Desarrollo profesional y transición para individuos excepcionales*, 39(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2165143415588047>
- Ministerio de Educación del Ecuador (MINEDEC). (2024). *Instructivo para la Aplicación de la Evaluación Psicopedagógica*. Recuperado el 2026, de Ministerio de Educación, Deporte y Cultura del Ecuador. <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-de-guayaquil/psicologia-de-la-educacion/instructivo-para-la-aplicacion-de-la-evaluacion-psicopedagogica-2024/129217428>
- Ministerio de Educación del Ecuador (MINEDEC). (2025). *Normativa para garantizar el acceso, permanencia, aprendizaje, participación*. Recuperado el 2026, de Registro Oficial - Órgano de la República del Ecuador. https://strapi.lexis.com.ec/uploads/Registro_Oficial_Ano_1_No_109_del_25_de_agosto_de_2025_LEXIS_ECUADOR_9bbfd2ff2b.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Disability, Work and Inclusion, MAINSTREAMING IN ALL POLICIES AND PRACTICES*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/1eaa5e9c-en>.
- Pager, D., & Shepherd, H. (2009). La sociología de la discriminación: discriminación racial en los mercados laboral, de vivienda, crédito y de consumo. *Revisión Anual de Sociología*., 34, 181-209. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131740>
- Presidencia d la República del Ecuador. (22 de 02 de 2023). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL*. Recuperado el 2026, de LEXIS. <https://educacionbilingue.gob.ec/wp-content/uploads/2023/06/REGLAMENTO-GENERAL-A-LA-LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-INTERCULTURAL.pdf>



- Schalll, C., Wehman, P., Avellone, L., & Taylor, J. (2020). Empleo Integrado Competitivo para Jóvenes y Adultos con Autismo: Resultados de una Revisión de Alcance. *National Library of Medicine*, 43(4), 701-722. <https://doi.org/DOI: 10.1016/j.psc.2020.08.007>
- Shur, L., & Kruse, D. (02 de 2005). Cultura corporativa y empleo de personas con discapacidad. 23(1), 3-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bsl.624>
- United Nations. (Diciembre de 2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Recuperado el 2026, de Sexagésima primera sesión de la Asamblea General mediante la resolución A/RES/61/106. https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities?utm_source=chatgpt.com
- Vargas-Salas, O., Alcazar-Gonzalez, J., Fernandez-Fernandez, F., Molina.Rodriguez, F., Paderes-Velazco, R., & Carcausto-Zea, M. (2025). Neurodivergence and the Workplace:. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 63(1), 83-94. <https://doi.org/DOI: 10.1177/10522263251337564>
- Wehman, P., Chan, F., Ditchman, N., & Kang, H.-j. (2017). Efecto del empleo apoyado en los resultados de rehabilitación profesional de jóvenes en edad de transición con discapacidades intelectuales y del desarrollo: un estudio de casos y controles. *Taylor & Francis*, 52(4), 296-310. <https://doi.org/https://doi.org/10.1352/1934-9556-52.4.296>
- World Health Organization (WHO). (2001). *Clasificación Internacional de Funcionamiento, Discapacidad y Salud (ICF)*. Recuperado el 2026, de World Health Organization (WHO). https://www.who.int/standards/classifications/international-classification-of-functioning-disability-and-health?utm_source=chatgpt.com

