

FUTURE-READY TALENT:

LO QUE SE BUSCA EN LOS EGRESADOS

Una mirada a la empleabilidad juvenil desde las brechas de experiencia, la práctica real y lo que hoy dicen las empresas sobre el talento joven.

“El aprendizaje basado en el trabajo mejora la transición de la escuela al empleo porque ofrece a los jóvenes experiencia real y les ayuda a adquirir las habilidades que las empresas valoran.”

OECD Skills Outlook, 2025

EL 'TÍTULO PROFESIONAL' NO ALCANZA: LA NUEVA ECUACIÓN DE EMPLEABILIDAD EN MÉXICO

En el país, prácticamente cada generación de egresados se enfrenta a la misma pregunta: ¿por qué tardo en conseguir una oportunidad laboral si ya tengo un título?

La respuesta es multifactorial, pero hay un punto determinante: el mercado laboral ya no paga por saber, contrata y retribuye por “saber hacer”.

Esa transición no ocurre sólo en México; forma parte de un ajuste global en la forma en que se valora el talento. Hoy, las organizaciones buscan jóvenes capaces de convertir el aprendizaje en ejecución, de pasar de la teoría a la acción y de resolver problemas reales con criterio y autoconsciencia. En suma, el valor no reside en la acumulación de conocimientos, sino en la habilidad para aplicarlo en entornos que exigen creatividad, adaptabilidad e, incluso, dominio de sus recursos emocionales.

El desafío es que, en México, la oferta educativa y laboral avanza con menos agilidad que la exigencia del mercado. Aunque miles de jóvenes inician estudios superiores cada año, sólo entre 24 y 27 % logra concluir una licenciatura; de cada cien estudiantes que comienzan la primaria, únicamente 26 alcanzan un título profesional.

Esa ruptura no desaparece al egresar: sólo cambia de forma.

Esa misma falta de continuidad aparece al momento de buscar empleo. Un recién egresado sin experiencia puede tardar entre seis y doce meses en incorporarse al trabajo formal, según el Observatorio Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Al mismo tiempo, siete de cada diez empresas declaran dificultades para cubrir vacantes por falta de habilidades adecuadas, de acuerdo con estimaciones de ManpowerGroup México.

La brecha entre lo que se estudia, lo que demanda el mercado y aquello que los jóvenes demuestran ‘saber hacer’ se repite en cada tramo del recorrido, desde la formación hasta la primera contratación.

El resultado parece un círculo que no se cierra: jóvenes con título que no encuentran trabajo y empresas con vacantes que no logran llenar. Y mientras, la distancia entre lo que se enseña en el aula y lo que pide el mercado retrasa trayectorias profesionales y también impacta la productividad del país.

**Un recién egresado
-sin experiencia- tarda
entre 6 y 12 meses en
conseguir una
oportunidad laboral.**

Parece un 'callejón sin salida', pero en realidad sí existe una alternativa: el cambio radica en la capacidad del ecosistema educativo para vincularse con la realidad del trabajo, comprender lo que las empresas requieren y anticipar las competencias técnicas y humanas que hoy demanda el mercado laboral.

Esa conexión es la apuesta de Tecmilenio. La institución decidió cerrar la brecha desde el origen con una estrategia que combina modularidad, personalización y práctica empresarial.

Bajo este enfoque surge MAPS (Modular, Apilable y Personalizable), un modelo cuya naturaleza integra FIT (Formación Integrada al Trabajo) como parte esencial del aprendizaje aplicado: formación que ocurre donde realmente se genera valor, dentro de las organizaciones.

Los estudiantes, bajo este modelo, no esperan a egresar para aplicar lo que saben. Participan en proyectos reales, con resultados medibles, dentro de empresas que evalúan su desempeño en contextos profesionales. El modelo reconfigura las rutas de enfoque hacia modelos pertinentemente cocreados con las propias organizaciones.

Este *paper*, una iniciativa colaborativa de Tecmilenio y la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), ofrece una lectura actualizada sobre la conexión entre formación y empleo, y las soluciones que pueden acercarlas desde la práctica.

El análisis reúne información de fuentes nacionales e internacionales, además de testimonios de empresas, especialistas y egresados, con el propósito de mostrar cómo evoluciona la formación del talento joven, cómo han cambiado los requerimientos del mercado laboral y de qué manera propuestas como la de Tecmilenio abren nuevas rutas para conectar el aprendizaje con el trabajo real.

La invitación es a leer este documento con una pregunta en mente:

¿Qué hace posible que un joven no sólo acceda a un empleo, sino que muestre lo que sabe hacer y genere valor desde el inicio de su trayectoria profesional?



IVONNE VARGAS HERNÁNDEZ

Autora, speaker y analista especializada en talento, bienestar laboral y futuro del trabajo.

ÍNDICE

Este *paper* aborda el empleo para jóvenes en México, los modelos que vinculan el aprendizaje con el trabajo real desde el inicio, las capacidades que buscan las empresas y el nuevo vínculo entre educación y empleo:

- | | | |
|-----------|---|-----------|
| 01 | CUANDO APRENDER 'NO ALCANZA' PARA UNA PRIMERA OPORTUNIDAD LABORAL. | 01 |
| | Una mirada a la dinámica actual del empleo juvenil, las tasas de incorporación, los retos de experiencia y las brechas que enfrentan quienes inician su trayectoria profesional. | |
| 02 | MODELO DE EMPLEABILIDAD TECMILENIO. | 13 |
| | MAPS y su método FIT (Formación Integrada al Trabajo) como parte esencial del aprendizaje aplicado: el enfoque que acerca a los estudiantes a los entornos donde el trabajo ocurre. | |
| 03 | EL MERCADO LABORAL HABLA: QUÉ VALORAN LAS EMPRESAS AL CONTRATAR. | 27 |
| | Diez organizaciones comparten qué valoran del talento joven: adaptabilidad, propósito, mentalidad de crecimiento y las habilidades que hoy marcan la diferencia. | |
| 04 | CONCLUSIONES: UN DIÁLOGO PRÁCTICO ENTRE EDUCACIÓN Y EMPRESA. | 51 |

CAPÍTULO

01

**CUANDO APRENDER
'NO ALCANZA' PARA UNA
PRIMERA OPORTUNIDAD LABORAL**

No basta con concluir los estudios o contar con un título. Lo decisivo es que ese trayecto forme a los jóvenes para demostrar lo que saben hacer desde su primera experiencia laboral.

Esta idea, compartida por Mauricio Reynoso —director general de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)— durante la conversación que sostuvimos para este reporte colaborativo, marca el punto de partida de una reflexión más amplia.

No la presenta como crítica, sino como una lectura cuidadosa de lo que observa de manera cotidiana: “jóvenes con disposición para incorporarse al mercado laboral que, en muchos casos, no desarrollan las habilidades necesarias para transformar lo aprendido en acciones que generen valor desde el inicio de su trayectoria profesional”.

Reynoso, con más de tres décadas de experiencia en la evolución del mercado laboral y en el acompañamiento del desarrollo del talento en México, explica que las organizaciones no evalúan únicamente el conocimiento técnico.

“Buscan ética e integridad como base; además, consideran el pensamiento estratégico, la adaptabilidad y el criterio aplicado en la toma de decisiones”, comenta el directivo.

Los jóvenes necesitan vivir el escenario laboral mientras estudian.

MAURICIO REYNOSO

Director General de AMEDIRH

El director de AMEDIRH subraya que los empleadores valoran no sólo lo que se aprende en el aula, sino la habilidad para aplicarlo en situaciones reales, resolver problemas y aportar valor desde los primeros pasos de la vida profesional.

También señala un cambio relevante: muchos de los jóvenes que ingresan a una organización no buscan empleo en el “sentido tradicional”. Evalúan el propósito, la cultura, la claridad en las expectativas y el estilo de liderazgo. Determinan si ese entorno coincide con lo que desean construir.

Ese comportamiento revela algo más profundo: antes de decidir quedarse, los jóvenes necesitan comprender cómo funcionan las dinámicas laborales y qué esperan de ellas. Por eso crece la urgencia de ofrecer experiencias formativas que acerquen a los estudiantes a entornos laborales antes de egresar.

El director de AMEDIRH expone la importancia de modelos flexibles que integren experiencias auténticas de trabajo durante la formación. “Cuando estos esquemas funcionan bien, cada actor obtiene beneficios: el estudiante desarrolla criterio y experiencia; la empresa recibe soluciones frescas; y la institución educativa se acerca a la vida laboral”.

Los jóvenes —insiste— necesitan vivir el escenario laboral mientras estudian, no como un ejercicio simulado, sino como parte natural de su proceso formativo.

Su análisis visibiliza una frontera crucial: el punto donde estudiar y trabajar se encuentran, ese espacio determinante en el que un joven intenta convertir la formación en una oportunidad concreta para iniciar su trayectoria.



¿LOS JÓVENES VIVEN EL FENÓMENO SCARRING EFFECT?

No se trata de un problema local ni de una crisis pasajera. El *scarring effect*¹, documentado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), describe la marca a largo plazo que deja el desempleo temprano: menores salarios, menos oportunidades y trayectorias profesionales que avanzan con desventaja.

La OCDE advierte que, debido a su menor experiencia y a su alta presencia en empleos temporales o informales, los jóvenes son los

primeros en perder estabilidad cuando el mercado se desacelera. Por ello subraya la urgencia de que la educación genere rutas efectivas hacia la empleabilidad real.

América Latina carga con una paradoja laboral más profunda que el desempleo: la informalidad. Según estimaciones de la OIT, en 2024 la tasa de desocupación juvenil (15 a 24 años) fue de 13.8 %, casi el triple que la de los adultos. En 2025, tuvo una ligera disminución presentándose en 12.4 %.

En la actualización de este documento, se identificó que la OIT

destaca en el informe Tendencias Sociales y del Empleo 2026, que la tasa de desempleo juvenil mundial se mantendrá en 12.3 % en 2026 y 2027, apenas 0.1 puntos porcentuales por debajo de 2025.

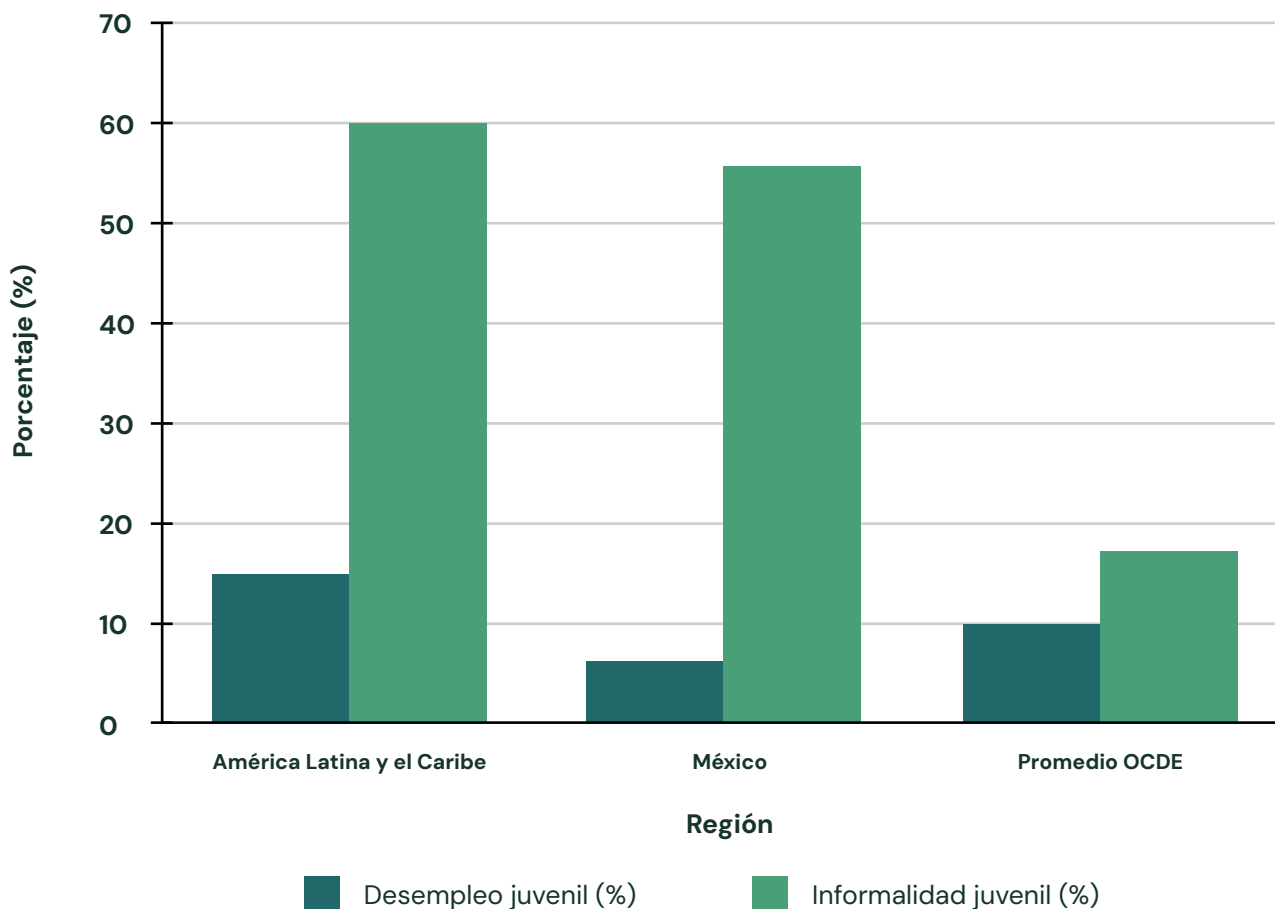
Pero hay otro desafío: seis de cada diez jóvenes que sí trabajan lo hacen en condiciones informales.²

SCARRING EFFECT:

LA MARCA A LARGO PLAZO QUE DEJA EL DESEMPLEO TEMPRANO: MENORES SALARIOS, MENOS OPORTUNIDADES Y TRAYECTORIAS PROFESIONALES QUE AVANZAN CON DESVENTAJA.



EMPLEO PARA JÓVENES EN AMÉRICA LATINA



Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Corporación Andina de Fomento (CAF), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*.

Para dimensionar la magnitud del fenómeno, los datos más recientes de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI, correspondientes al primer trimestre de 2025, trazan un escenario desafiante para la población de 15 a 29 años en México. La tasa de desocupación juvenil alcanza 4.8 %, casi el doble de la tasa general del país, que se sitúa en 2.5 %.

A principios de 2026, este indicador se sitúa alrededor del 5.4 % al 5.9 % (OCDE, 2026). El dato obliga a preguntarse cómo transformar el panorama para los jóvenes.

No obstante, como sucede en la región, la preocupación central no radica en el número de jóvenes que buscan empleo, sino en la calidad de las condiciones laborales a las que acceden.

Casi seis de cada diez jóvenes que trabajan en México lo hacen sin un contrato formal, sin acceso a seguridad social y sin prestaciones.

La tasa de informalidad laboral juvenil en México alcanza un 58.8 %, significativamente por encima del 54.3 % de la población general ocupada.³

Esto significa que casi seis de cada diez jóvenes que trabajan en México lo hacen sin un contrato formal, sin acceso a seguridad social y sin prestaciones.

Este escenario no es un contratiempo menor; deja una cicatriz profesional.

1.1 POR QUÉ LOS JÓVENES NECESITAN UNA NUEVA RUTA FORMATIVA

Estas brechas explican por qué los egresados en México necesitan una nueva forma de aprender y construir su trayectoria profesional:

OPORTUNIDAD

El problema no es la falta de trabajo, sino la escasez de empleos que permitan el desarrollo profesional. El mercado mexicano genera puestos sin rutas claras de crecimiento laboral y, para millones de jóvenes, la informalidad ya no funciona como transición, sino como punto de partida.

Ante este panorama, el reto no es solo incrementar la capacitación después de entrar al mercado, sino generar formación basada en competencias que abra camino a oportunidades de desarrollo profesional, en lugar de conducir únicamente a empleos inmediatos y precarios.

COMPETENCIAS

La distancia entre lo que enseña la universidad y lo que necesita la empresa continúa siendo significativa.

El 75 % de las compañías en el país declara tener dificultades para encontrar el talento que requiere (IMCO). Mientras tanto, las carreras con mayor matrícula

siguen siendo Administración y Derecho, lejos de los perfiles de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés) más demandados.

A esto se suma la cultura de la 'titulitis': aún se valora más la universidad de procedencia que las habilidades demostrables. Como advierte Alberto Chaia, socio senior en McKinsey & Company: el mercado sigue reconociendo mucho más de qué universidad vienes y qué grado obtuviste, que el nivel de personalización o de competencias prácticas que lograste desarrollar.

EXPECTATIVAS

03

La Generación Z (Centennials), nacida entre 1996 y 2010, ha cambiado las reglas del juego. Su idea de éxito y de una experiencia laboral valiosa no depende solo del salario, sino también de la posibilidad de equilibrar vida, propósito y bienestar.

De acuerdo con el análisis Factor Wellbeing 2025, elaborado por el Instituto del Propósito y Bienestar Integral (IPBI) de Tecmilenio, los jóvenes reportan los niveles más bajos de satisfacción en su entorno laboral.

Su preferencia por opciones flexibles, que impulsen su bienestar y se alineen con su propósito de vida, contrasta con culturas corporativas que mantienen dinámicas aún rígidas.

Los datos de este informe refuerzan esa lectura. Aunque las diferencias entre generaciones no son drásticas, los grupos más jóvenes evalúan con mayor exigencia aspectos clave del entorno laboral, como la igualdad de oportunidades o la atención a necesidades específicas, incluidas prácticas de salario emocional (Chiavenato, 2017).

Este concepto alude a los beneficios no monetarios —flexibilidad, desarrollo profesional, autonomía y reconocimiento— que fortalecen la satisfacción y el bienestar dentro de una organización, y que los jóvenes consideran parte esencial de su compensación.⁴

Boomers y generación X registran valoraciones ligeramente más altas en igualdad de oportunidades, atención a necesidades, bienestar, flexibilidad y prácticas de salario emocional; en cambio, millennials y centennials muestran evaluaciones más bajas.

Esto no significa que los jóvenes valoren menos estos temas, sino que los consideran más importantes y los evalúan con mayor exigencia, por lo que perciben una brecha más clara entre lo que esperan y lo que encuentran actualmente las empresas.

En línea con los hallazgos de Factor Wellbeing (2025), estas mejores prácticas en bienestar —por ejemplo— aún no se observan de forma generalizada en las organizaciones. La siguiente gráfica lo evidencia:

Reactivo	Boomers	Gen X	Millennials	Centennials
La organización brinda igualdad de oportunidades y de crecimiento profesional	4.03	3.89	3.93	3.92
La organización atiende las necesidades específicas de sus colaboradores(as)	4.14	4.00	4.03	4.00
He vivido discriminación por parte de algunos(as) compañeros(as)*	4.03	3.70	3.76	3.76

*Comparación de percepciones sobre oportunidades, inclusión y trato entre Boomers, Gen X, Millennials y Centennials. Factor Wellbeing (2025). Instituto del Propósito y Bienestar Integral, Tecmilenio.

LA PARADOJA LABORAL JUVENIL

El efecto conjunto de las brechas de oportunidades, habilidades y expectativas revela una paradoja de fondo: México forma talento, las empresas buscan jóvenes, pero la transición entre estudiar y trabajar sigue marcada por obstáculos que impiden una inserción plena. Esa 'tensión' se refleja con nitidez en el siguiente recuadro:

Tema	Dato clave	Contexto y fuente
Brecha de experiencia	Al automatizarse los puestos junior, los jóvenes encuentran barreras mayores para adquirir la experiencia laboral inicial necesaria para escalar en sus carreras.	OIT (2026)
Demanda empresarial	La falta de experiencia es la razón de rechazo más mencionada por los empleadores.	Termómetro Laboral OCC (2025)
Desocupación juvenil en México	4.8 %, casi el doble de la tasa general (2.5 %).	ENOE, INEGI (T1 2025).
Informalidad juvenil	58.8 % de los jóvenes ocupados se encuentra en condiciones informales.	ENOE, INEGI (T1 2025).
Desocupación juvenil en América Latina	12.5 % - 15 %, con tasas que triplican la de los adultos.	OIT (2025).
Brecha de habilidades	75 % de las empresas en México declara tener dificultades para encontrar el talento que necesita.	IMCO.

Fuente: Elaboración propia con datos de ManpowerGroup & Junior Achievement Americas (2022); ENOE-INEGI (2025); OIT (2024); IMCO.



1.2 TALENTO NO FALTA, PERO HAY QUE PREPARARLO PARA LA REALIDAD



El reto no es encontrar jóvenes para un puesto, sino en que lleguen listos para adaptarse, aprender y colaborar.

ALBERTO ALESSI

Director General ManpowerGroup México y Latam

La brecha de habilidades ya no se mide sólo en estadísticas, se vive todos los días en los procesos de selección y desarrollo de talento. Las organizaciones en el país enfrentan una paradoja: hay jóvenes con títulos, pero pocos con las competencias que el trabajo real demanda.

En un mercado dominado por la digitalización, los reclutadores buscan perfiles que dominen las *hard skills* —ciencia de datos, ciberseguridad, inteligencia artificial—, pero que también entiendan el valor de las *human skills*: cola-

boración, pensamiento crítico y resiliencia.

El análisis del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) arroja, a través de diversos reportes, una interpretación sobre esta escasez de talento: se forma a jóvenes para los trabajos equivocados.

Hay un desajuste entre la oferta y la demanda. Una evidencia sencilla pero contundente sobre ello es que las carreras con mayor demanda en México continúan siendo Derecho y Administración, los sectores con mayor

crecimiento y mejores salarios (como los relacionados con tecnología y ciencias) no encuentran suficientes egresados.

Pero la cuestión de que el 75 % de las empresas refieren dificultades para contratar es multifactorial. Los CEOs consultados para la elaboración de este *paper* coinciden en que la mayor brecha no está en lo técnico, sino en lo humano.

Como explica Enrique Fernández, Director General de Talento y Cultura de BBVA México:

La formación académica debe ir más allá de lo técnico. La inteligencia emocional, la flexibilidad y la gestión de la frustración son claves para consolidar una carrera y adaptarse a entornos que cambian constantemente.

ENRIQUE FERNÁNDEZ

Director General de Talento y Cultura de BBVA México



Esta visión resume un consenso: las *hard skills*⁵—los conocimientos técnicos y competencias específicas que pueden enseñarse, medirse y evaluarse, y que suelen asociarse a funciones concretas del trabajo—pueden adquirirse con relativa rapidez.

En cambio, las *human skills*⁶ — competencias socioemocionales, conductuales y cognitivas que influyen en la forma en que las personas trabajan — marcan la diferencia entre un joven que se adapta y uno que se queda atrás.

“En nuestros estudios observamos una brecha clara relacionada con la empleabilidad y la adopción de habilidades blandas como comunicación efectiva, pensamiento crítico, adaptabilidad y trabajo colaborativo, las cuales siguen siendo el principal punto débil

de muchos jóvenes, pues las empresas afirman que estas capacidades pesan incluso más que los conocimientos técnicos iniciales”, explica Tania Arita, directora de Reclutamiento en ManpowerGroup.

En la condición actual de mercado, con un alto nivel de competencia, el dominio técnico sólo es el punto de partida; la verdadera ventaja radica en la capacidad de conectar con otros, aprender en movimiento y construir relaciones sostenibles dentro de las organizaciones.

LA VERDADERA VENTAJA RADICA EN LA CAPACIDAD DE CONECTAR CON OTROS, APRENDER EN MOVIMIENTO Y CONSTRUIR RELACIONES SOSTENIBLES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

LAS HABILIDADES QUE DEFINEN LA EMPLEABILIDAD

El 39 % de las habilidades actuales cambiarán hacia 2030.

The Future of Jobs Report 2025, World Economic Forum.

El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) anticipa que el 39 % de las habilidades actuales cambiarán hacia 2030, impulsadas por la inteligencia artificial, la automatización y la transición verde.

En un entorno laboral donde la tecnología redefine los roles, las empresas demandan talento capaz de combinar competencias digitales con habilidades humanas: pensamiento crítico, liderazgo y adaptabilidad.

Habilidad clave 2025	Descripción breve
1. Inteligencia artificial y Big Data	Dominio del análisis de datos y construcción de modelos de IA.
2. Redes y ciberseguridad	Protección y gestión de sistemas ante amenazas digitales.
3. Alfabetización tecnológica	Comprensión y uso de herramientas emergentes.
4. Pensamiento analítico	Capacidad de analizar información y tomar decisiones basadas en evidencia.
5. Resiliencia y agilidad	Adaptación rápida al cambio y recuperación ante la incertidumbre.
6. Creatividad e innovación	Generación de soluciones nuevas a problemas complejos.
7. Aprendizaje continuo	Búsqueda permanente de actualización profesional.
8. Liderazgo e influencia social	Inspira y guía equipos con visión y propósito.
9. Gestión del talento y mentoría	Desarrollar y potenciar habilidades de otros colaboradores.
10. Sostenibilidad y conciencia ambiental	Integrar la transición verde al quehacer empresarial.
11. Colaboración y trabajo en equipo	Cooperar eficazmente en entornos diversos.
12. Solución de problemas complejos	Afrontar desafíos con pensamiento estructurado y creativo.
13. Comunicación efectiva	Expresar ideas con claridad y construir consenso.
14. Toma de decisiones estratégicas	Evaluar riesgos y escenarios con visión a largo plazo.
15. Gestión del cambio	Conducir transformaciones organizacionales.
16. Gestión de recursos y operaciones	Optimizar procesos y maximizar eficiencia.
17. Programación y automatización	Crear soluciones digitales y automatizadas.
18. Empatía y habilidades socioemocionales	Conectar con las emociones y perspectivas de otros.
19. Orientación al cliente	Enfocar el trabajo en generar valor para usuarios y comunidades.
20. Ética digital	Promover el uso responsable de tecnología y datos.

CAPÍTULO

02

**MODELO DE EMPLEABILIDAD
TECMILENIO**

El futuro del trabajo no girará
en torno a los títulos universitarios,
sino a las habilidades
para desempeñar un empleo.

JEFF MAGGIONCALDA
CEO Coursera



La paradoja descrita en el Capítulo 1 —jóvenes con formación, empresas que los buscan y una transición al primer empleo que depende de demostrar competencias— exige una respuesta distinta.

Este capítulo explora esa alternativa: un modelo educativo que vincula la formación con el trabajo desde el origen.

A través de aprendizaje modular, competencias demostrables y experiencias profesionales integradas, el modelo MAPS muestra cómo una formación orientada a la práctica puede transformar la empleabilidad desde el punto de partida.

En un mercado que no necesariamente paga por saber, sino por saber hacer, éste es el lugar donde la educación comienza a cerrar la distancia entre aprender y ejercer.

2.1 LA UNIVERSIDAD PROMETE UN FUTURO. EL MERCADO LABORAL 'EXIGE' EVIDENCIAS

Este escenario no es exclusivo de México; es global. Miles de jóvenes egresan con un título bajo el brazo, pero enfrentan meses para acceder a una oportunidad que sea coherente con lo que estudiaron y con lo que realmente demanda el mercado. El desempleo y el subempleo juvenil conviven con la voz de empresas que señalan una “falta de talento” o la escasez de personas con las habilidades adecuadas.

Lo venimos diciendo: el mercado laboral quiere alguien que no necesariamente tenga un título, sino evidencia concreta de que puede resolver problemas reales.

Ese desajuste tiene un costo creciente. La OCDE ha documentado que los trabajadores con habilidades desalineadas pueden ganar entre 10 % y 30 % menos⁷ y que esta brecha reduce la productividad empresarial entre 6 % y 10 %.⁸ McKinsey añade otra dimensión: cuando los candidatos no cuentan con las competencias requeridas, el tiempo para cubrir una vacante se extiende en más de cuarenta días respecto de un proceso habitual de contratación.⁹

La brecha entre formación y empleabilidad aparece en diversos países, y cada uno ha ‘ensayado’ soluciones distintas para cerrarla. En Norteamérica, los modelos Co-op¹⁰ —esquemas académicos que alternan periodos de estudio con experiencia remunerada y supervisada vinculada al área de formación— crearon rutas más directas

EL MERCADO LABORAL QUIERE ALGUIEN QUE NO NECESARIAMENTE TENGA UN TÍTULO IMPECABLE, SINO EVIDENCIA CONCRETA DE QUE PUEDE RESOLVER PROBLEMAS REALES.

hacia el mundo profesional; en Europa, la Formación Dual articula la teoría con contratos de práctica regulados; y en Asia-Pacífico se desarrollaron credenciales apilables para actualizar habilidades con mayor rapidez.

No son modelos formativos idénticos, pero coinciden en una misma idea: acercar la educación a problemas reales e integrar la experiencia profesional como parte del currículo, no como un añadido opcional.

Es justo en ese punto, con este tipo de modelos, donde empieza a definirse una nueva manera de articular la educación: una que conecta el aprendizaje con la práctica y convierte la experiencia profesional en un componente estructural de la trayectoria académica. Aunque las rutas varían según el país, la lógica que las articula es la misma: reducir la distancia entre aprender y generar valor desde la primera contratación.

Tras revisar cómo otros países crearon modelos para acercar la educación a la práctica, México también enfrenta este desafío, aunque desde una realidad distinta. La concentración del empleo juvenil en sectores como comercio (19.4 %), servicios profesionales y financieros (16.0 %) e industria manufacturera (15.9 %) configura un mapa laboral propio, con dinámicas que influyen en la forma en que los jóvenes acceden a su primera oportunidad.¹¹

A ello se suma un rasgo ya señalado en el capítulo anterior: para muchos empleadores en México, el título universitario continúa siendo la credencial más reconocida, incluso por encima de certificaciones intermedias o evidencias parciales de habilidad.



Esta preferencia influye en la manera en que los jóvenes configuran su trayectoria y condiciona qué tan pronto pueden demostrar lo que saben hacer antes de egresar.

Como explica Alberto Chaia, socio senior en McKinsey & Company: este énfasis cultural en el título influye en cómo los empleadores evalúan el potencial y en cómo los jóvenes construyen sus trayectorias, incluso cuando existen habilidades demostrables antes de concluir sus carreras.

En este escenario, las iniciativas de formación basada en experiencia y certificación modular han empezado a tomar fuerza en distintas instituciones educativas del país.

Entre los casos documentados en este reporte destaca el de Tecmilenio, que desarrolló un enfoque propio para responder a la paradoja laboral en México.

Su propuesta articula trayectorias modulares y certificaciones apilables con experiencias de trabajo supervisado, integrando proyectos, estancias y colaboraciones con empresas que permiten a los estudiantes generar evidencia concreta de desempeño desde etapas tempranas.

Esa integración de certificaciones y experiencias empresariales se articula en MAPS, el modelo que estructura el recorrido del estudiante.

De forma complementaria, FIT se perfila como una metodología para llevar ese enfoque a la práctica, orientando el diseño de experiencias y la demostración de habilidades en situaciones cercanas al mundo laboral.

Este énfasis cultural en el título influye en cómo los empleadores evalúan el potencial y en cómo los jóvenes construyen sus trayectorias, incluso cuando existen habilidades demostrables antes de concluir sus carreras.

ALBERTO CHAIA

Socio Senior en McKinsey & Company

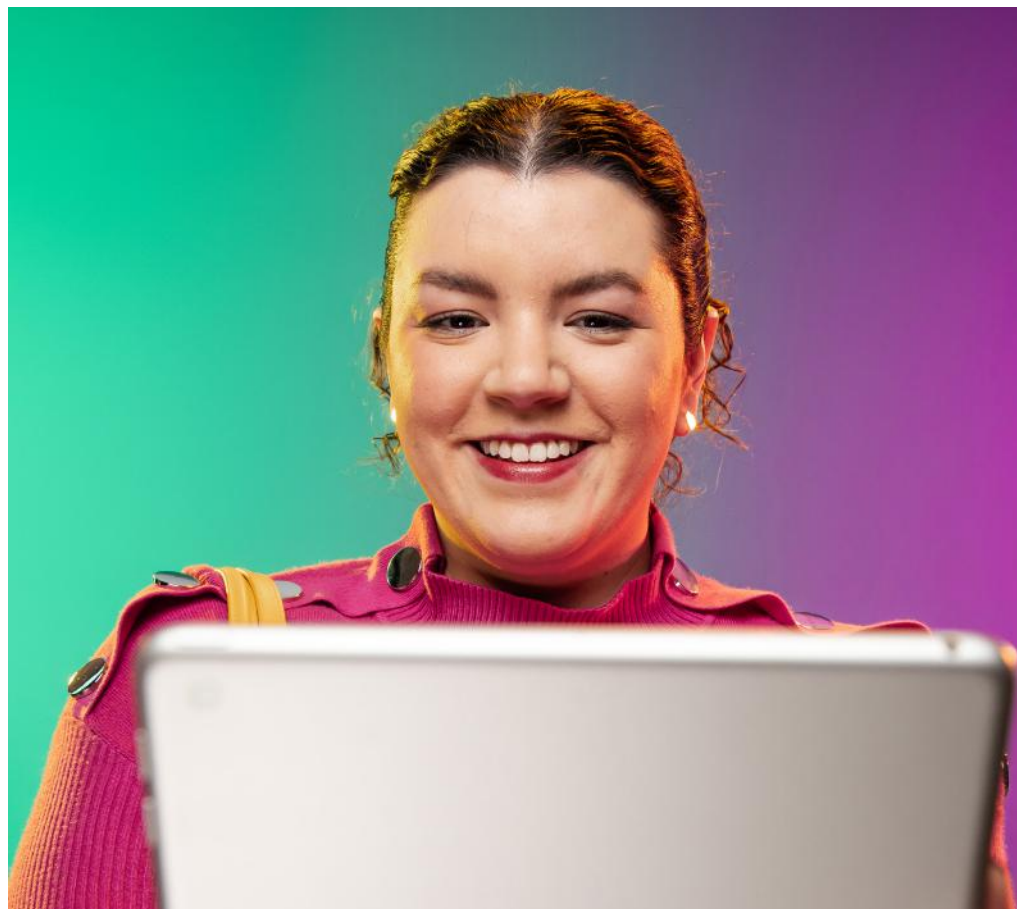
2.2 ¿CÓMO FUNCIONAN?

MAPS —el modelo modular, apilable y personalizable de Tecmilenio— organiza el aprendizaje en módulos formativos que se validan mediante certificaciones acumulables.

Cada módulo acredita una competencia específica, de modo que el avance del estudiante genera evidencia concreta y alineada con la trayectoria profesional que busca.

FIT vincula esos aprendizajes con experiencias aplicadas en entornos reales a través de proyectos, estancias y retos definidos junto con los empleadores. Ambos componentes operan como un puente entre la evidencia de competencia del estudiante y las responsabilidades que demanda el mercado laboral.

Carlos Augusto Nevárez, Director Nacional de Éxito Profesional en Tecmilenio, lo resume así:



En FIT no buscamos observadores; buscamos participantes. Personas que se enfrenten a un problema real, con un entregable concreto y la retroalimentación de quienes viven ese desafío todos los días.

Esa articulación entre lo que se aprende y lo que se demuestra en las primeras experiencias laborales no ocurre en abstracto.

MAPS acredita y FIT demuestra. Es un ciclo continuo de retos que viven los estudiantes y que genera evidencia real de su contribución a las necesidades del mercado laboral.

En FIT no buscamos observadores; buscamos participantes. Personas que se enfrenten a un problema real, con un entregable concreto y la retroalimentación de quienes viven ese desafío todos los días.

CARLOS AUGUSTO NEVÁREZ

Director Nacional de Éxito Profesional, Tecmilenio



Carlos Augusto lo describe en entrevista al explicar cómo se vive el modelo desde dentro:

¿CÓMO SURGE MAPS DENTRO DEL MODELO DE TECMILENIO?

MAPS es la consolidación de años de trabajo con certificaciones y habilidades específicas. Ordena ese aprendizaje en módulos breves y acumulables que permiten acreditar competencias de forma visible, flexible y actualizable. El objetivo es que el estudiante construya un perfil profesional claro desde el inicio, no sólo al final de la carrera.

¿QUÉ LUGAR OCUPA EL PROPÓSITO DENTRO DEL MODELO?

Es el punto de partida. En MAPS, la formación técnica adquiere sentido cuando se vincula con el proyecto personal de cada estudiante. El propósito da dirección: ayuda a entender por qué elegir una competencia, qué aporta a su futuro laboral y cómo se alinea con la vida que quieren construir. Es lo que convierte la trayectoria en algo coherente y no en una suma de módulos aislados.

¿QUÉ VENTAJA OTORGA ESTE MODELO AL ESTUDIANTE?

La capacidad de actualizarse rápido. Las competencias cambian con frecuencia, y MAPS permite integrarlas sin depender de ciclos largos. También hace el aprendizaje más transparente: cada módulo deja evidencia puntual que el empleador puede interpretar con claridad.

¿QUÉ ES FIT Y CÓMO COMPLEMENTA A MAPS?

FIT es la parte aplicada del modelo. Mientras MAPS acredita lo aprendido, FIT permite demostrarlo frente a problemas reales, en equipos reales y con entregables concretos. No se trata de prácticas de observación, sino de escenarios donde el estudiante actúa, toma decisiones y se evalúa su desempeño profesional.

¿CÓMO SE MIDE EL IMPACTO DE MAPS-FIT?

A partir del retorno para el estudiante. En Tecmilenio hemos documentado que quienes combinan módulos y experiencia aplicada se colocan con mayor rapidez, requieren menos adaptación y construyen un perfil profesional más sólido.

Contamos con herramientas que permiten seguir ese progreso a lo largo de la trayectoria formativa.

¿EN QUÉ MOMENTO SE VINCULAN LOS ESTUDIANTES CON EMPRESAS?

Desde el comienzo. La exposición al mundo laboral no se reserva para el final de su carrera profesional, sino que comienza desde el inicio mediante retos, ferias, proyectos y actividades que conectan con necesidades reales del mercado.

¿QUÉ DIFERENCIA A FIT DE UNAS PRÁCTICAS TRADICIONALES?

En FIT, el estudiante no se limita a observar: participa activamente y genera valor. Enfrenta un reto real, colabora con profesionales y aplica tanto sus competencias técnicas como las habilidades vinculadas a su propósito y gestión emocional.

La perspectiva que ofrece Carlos Nevárez revela el funcionamiento interno del modelo: MAPS acredita y FIT demuestra. Es un ciclo continuo de retos que viven los estudiantes y que genera evidencia real de su contribución a las necesidades del mercado laboral.

EVIDENCIA QUE MUEVE LA AGUJA

De acuerdo con información recabada por Tecmilenio:

54 %

De los estudiantes que realizan estancias empresariales reciben una oferta laboral antes de egresar.

La documentación de los semestres empresariales refuerza esta tendencia:

90 %

obtiene empleo al graduarse.

60 %

permanece en la misma empresa.

\$15K

Salario inicial promedio
(En muchos casos se triplica durante el primer año).

\$300K+

Retorno promedio generado por proyectos estudiantiles (en pesos).

7:1

ROI estimado

IMPACTO DE LA ESTANCIA EMPRESARIAL

Métricas clave antes, durante y después del programa.

Sueldo promedio (CAG) al graduar:

\$15,031

 MXN

EMPLEABILIDAD Y SATISFACCIÓN

Eempleabilidad (al graduar) **90%**

Satisfacción (durante) **90%**

Oferta laboral (al finalizar semestre) **54%**

Continuidad en la misma empresa (al graduar) **>60%**

36

Horas promedio (semanales) **durante** el programa

75 %

Reciben compensación **durante** el programa

\$175M

Impacto económico total **al finalizar** (JD24)

\$345K

Impacto económico promedio /estudiante **al finalizar**

Detrás de estas cifras hay un elemento común, y Luis Gutiérrez, Vicerrector Académico de Tecmilenio, lo sintetiza así:

LA HABILIDAD CRÍTICA NO ES TÉCNICA: ES LA AGILIDAD DE APRENDIZAJE. ESO NO SE AUTOMATIZA. Y ES LO QUE MAPS Y FIT DESARROLLAN DESDE EL PRIMER SEMESTRE.

Los empleadores confirman esta premisa.

De acuerdo con las evaluaciones empresariales documentadas por Tecmilenio, **ocho de cada diez estudiantes son calificados como altamente adaptables, y la inteligencia emocional es la competencia mejor evaluada.**

ENTREVISTA A LUIS GUTIÉRREZ

Desde la mirada académica y de mercado laboral, Luis Gutiérrez, Vicerrector Académico de Tecmilenio, detalla cómo un modelo modular y co-creado con las empresas reorganiza la trayectoria del estudiante. A su vez, explica por qué integrar bienestar y propósito se convirtió en un factor clave para que el talento joven genere valor desde su primera experiencia profesional. Todo desde una perspectiva del mercado laboral:

UNA DE LAS CRÍTICAS FRECUENTES AL SISTEMA EDUCATIVO ES QUE PRIORIZA CRÉDITOS Y MATERIAS POR ENCIMA DE LA APLICACIÓN REAL. ¿CUÁL ES LA APUESTA DE MAPS?

Partimos de una premisa: quien mejor define lo que necesita una empresa es la propia organización. Por eso dejamos atrás las materias tradicionales y trabajamos con certificados co creados con el sector productivo. Preguntamos: “¿Qué debe saber, demostrar y querer hacer un estudiante certificado en este tema?”. Así estructuramos cada competencia. El crédito académico, por sí solo, no dice nada. Lo que importa es si el alumno puede aplicar sus conocimientos en resolver una necesidad real. Ese es el cambio profundo.

¿QUÉ ORIGINA LA CREACIÓN DE UN MODELO COMO MAPS? ¿QUÉ PROBLEMA BUSCABA RESOLVER TECMILENIO?

La educación debe modernizarse al ritmo de la tecnología, el contexto social y las necesidades del mercado. MAPS se diseñó como un modelo modular, apilable y personalizable. Permite actualizar

contenidos con rapidez y conectar la formación directa con el mundo laboral. También reconoce que no todos viven el mismo momento de vida: algunos requieren formato presencial, otros remoto o asincrónico. La palabra clave es flexibilidad, sin sacrificar calidad académica.

TECMILENIO FUE PIONERA AL INCORPORAR BIENESTAR Y PROPÓSITO COMO PARTE FORMAL DEL CURRÍCULO. ¿POR QUÉ? ¿CÓMO LO RECIBEN LAS EMPRESAS?

La decisión surgió en 2013 al preguntarnos para qué estudiamos y trabajamos. La respuesta siempre apunta al bienestar y al propósito de vida. Por eso incorporamos siete dimensiones de bienestar: físico, emocional, intelectual, social, financiero, ocupacional y espiritual. El estudiante quizá no reconozca su valor en el momento, pero más adelante aplica estas herramientas como quien usa la llanta de refacción cuando la necesita. Las empresas encuentran en nuestros alumnos a personas con mayor madurez emocional, algo que hoy valoran enormemente.

¿QUÉ INDUSTRIAS MUESTRAN MAYOR APERTURA A ESTA CO-CREACIÓN?

La apertura es transversal: negocios, ingeniería, tecnología, humanidades, derecho. Las grandes empresas suelen avanzar más rápido, pero prácticamente todos los sectores muestran disposición cuando entienden que el objetivo es formar al talento que necesitarán en los próximos años.

LAS ÁREAS DE TALENTO DICEN CON FRECUENCIA: “NO HAY PERFILES CON LAS COMPETENCIAS NECESARIAS”. ¿QUÉ HAN APRENDIDO AL TRABAJAR TAN CERCA DEL MERCADO?

Que muchas veces no faltan competencias; falta un lenguaje común entre empresa y universidad. Por eso creamos consejos de empleabilidad con líderes empresariales. Desde la humildad académica pedimos: “Díganos qué necesitan”. Al traducir competencias a comportamientos y resultados concretos, la brecha se reduce. También vemos que los estudiantes tienen ideas frescas, creatividad y deseo de asumir responsabilidades. Sólo requieren espacios donde aportar.

PENSANDO EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS, ¿HACIA DÓNDE EVOLUCIONARÁ MAPS?

Hacia una mayor flexibilidad y hacia un aprendizaje activo. El reto es ofrecer experiencias igualmente sólidas para quien estudia en campus, en formato híbrido o en línea. También buscaremos más modelos que permitan combinar certificados presenciales y asincrónicos. La promesa es clara: independientemente del formato, el estudiante debe demostrar competencias técnicas y humanas con la misma calidad.



2.3 EGRESADOS NOS CUENTAN SU EXPERIENCIA

Bienestar y propósito: el eje humano del desempeño

Gabriela Cortés

(egresada de Administración de Empresas, Tecmilenio, 2018–2021)

Actualmente, Gabriela Cortés es Subgerente de Comunicación Interna en Hey Banco, puesto que alcanzó tras dos años y medio de trayectoria en la institución. Su entrevista refleja el valor añadido de un modelo educativo enfocado en el bienestar y la aplicación práctica.

Al contrastar su formación en el modelo MAPS con un enfoque tradicional, Gabriela Cortés subraya que el valor principal reside en la actitud y la intención de querer participar y liderar.

El principal diferenciador es la actitud e intención de querer participar y liderar. Tienes en mente, desde que estás en la universidad, que necesitas proponer y dar una solución adicional a lo que se te pide, incluso desde la estancia empresarial. Es un liderazgo de proponer y dar soluciones.

Cortés enfatiza cómo durante su formación académica estas habilidades se desarrollaron desde etapas tempranas, citando su participación en programas internos:

La universidad te da las cartas. Desde Prepa me tocó participar en el programa 'Líderes de Sociedades', y soy la segunda generación que participó en el programa de Embajadores. Son espacios dentro de la universidad donde nos enseñan a hablar en público, y eso se complementa con cómo es la formación. Te enseñan a formar tu perfil de acuerdo con dónde quieres verte en el futuro.

La posibilidad de personalizar el perfil mediante certificaciones es, para la egresada, una ventaja competitiva:

Lo veo como un valor porque, al ver lo competido que está el mercado profesional, personalizar te permite adaptarte a lo que buscan las empresas. Es la oportunidad de visualizar las áreas en las que laboralmente quieres postularte.

Durante su carrera, estudió cuatro certificaciones: **organización de eventos, administración de capital humano, psicología positiva, e innovación y emprendimiento.**

Cortés destaca la importancia de haber abordado el propósito de vida y el bienestar como parte integral de su formación.

Hoy pienso que haber tenido una clase de esto nos permite definir qué quieres en tus primeros años y decidir, no ir eligiendo de manera 'esporádica'. En la experiencia laboral que he tenido, saber de bienestar es un pilar. Es un diferenciador y te explico cómo: uno necesita aprender a enfrentar retos, a gestionar emociones, a no desanimarte en el camino.

La gestión emocional es vital para su desempeño diario, donde da servicio a más de 1,000 colaboradores:

Si en mi día a día no asimilo que necesito gestionar la emoción para salir adelante de un problema, el servicio que entrego se vuelve negativo. Es vital que en la escuela te hablen de propósito. Me ha permitido visionar. Cuando hay situaciones que frustran, no me detengo, sigo para lograr de manera segura lo que quiero.

La egresada reconoce que estas herramientas blandas son su ventaja en la competencia por puestos laborales:

Soy joven, claro que voy a vivir etiquetas, compito por un puesto y sé que quizá no tengo la trayectoria para dar evidencia de que pertenezco a un lugar, entonces recurro al manejo de mis emociones. Llevar estas materias desde antes es una forma de generar consciencia.

Édgar Torres

(egresado de Comercio Internacional, Tecmilenio, 2017–2021)

Édgar Iván es un caso paradigmático de resiliencia y adaptabilidad. Actualmente reside en Canadá, donde estudia una Maestría en la Universidad de Niágara Falls con una beca, tras convalidar créditos de su alma máter. Su trayectoria, marcada por un giro profesional hacia el marketing y la creación de contenido, demuestra que la preparación más valiosa es aquella que forja la autonomía para elegir un camino totalmente nuevo.

A partir de las sesiones de propósito, Édgar logró ordenar su narrativa personal: pasó de una intención general a una ruta concreta. Su propósito inicial —crear una empresa para apoyar a niños de casa hogar— se mantuvo, pero se complementó con una nueva meta: migrar a Canadá para ampliar sus oportunidades de formación y trabajo. Para acercarse a ese objetivo, personalizó su currículum con certificaciones orientadas a opciones laborales disponibles en ese país, como desempeñarse en marketing digital.

Al reflexionar sobre la flexibilidad y la libertad que le brindó su modelo educativo, Édgar subraya:

Yo siempre tuve la libertad de elegir qué cosas podía iniciar.

Sin embargo, el verdadero diferencial que le permitió adaptarse a un entorno de alta exigencia, como la capital canadiense, fueron las herramientas intrapersonales brindadas por el modelo MAPS: la meditación, la atención plena y la gestión emocional.

Estos conocimientos se convirtieron en el pilar de su productividad:

Creo que va más de la parte emocional o intrapersonal. Ahora lo puedo comprobar más, ahora que estoy en Canadá, el tema de cómo poder manejar la meditación, manejar el sistema nervioso de tu cuerpo y demás, o sea, sí, sí repercute mucho con lo que es el tema de tu productividad.

Tecmilenio no sólo coloca egresados en el mercado, sino que inyecta agentes de cambio autónomos, preparados para que sus sueños, por más que cambien con el tiempo, siempre puedan ser alcanzados.

Esta capacidad de autogestión y resiliencia fue crucial. Cuando la pandemia de 2020 canceló unas prácticas prometidas, Édgar no cedió al desánimo, sino que transformó su plan de vida en un plan de negocios: ahorró, calculó y se lanzó a Canadá. Este cimiento le permitió pivotar con éxito hacia el marketing y la creación de contenido.

Su historia concluye con la confesión más poderosa sobre la esencia de la empleabilidad moderna: que el título es sólo un camino y

que la verdadera formación reside en la capacidad de reinventarse sin perder la dirección interna.

A veces el destino te tiene preparado cosas diferentes y el cursar durante la carrera conocimientos relacionados con propósito y bienestar te ayuda a entenderlo. Yo todavía no me creo que esté en Canadá. Entender desde la escuela cómo diseñar mi propósito y cómo éste se va transformando, me llevó a este punto.

La historia de Édgar es una clara respuesta a la empleabilidad juvenil. Al formar individuos con una base sólida de autoconocimiento, responsabilidad y gestión emocional, Tecmilenio no sólo coloca egresados en el mercado, sino que inyecta agentes de cambio autónomos, preparados para que sus sueños, por más que cambien con el tiempo, siempre puedan ser alcanzados.

2.4 BENEFICIOS Y DESAFÍOS

Un modelo formativo de este tipo ofrece ventajas que superan las limitaciones de los programas académicos tradicionales y genera un retorno de inversión acelerado tanto para los estudiantes como para las empresas.

A continuación, se presentan los beneficios más relevantes documentados en estudios internacionales y casos institucionales.

AGILIDAD Y ALINEACIÓN CON LA DEMANDA

Su principal fortaleza es la rapidez curricular. Estos modelos permiten diseñar módulos específicos y micro-credenciales para cubrir habilidades emergentes — nuevas tecnologías, métodos de trabajo o competencias transversales — con mucha mayor velocidad que los programas universitarios ‘rígidos’ o más tradicionales.

La formación modular funciona como una evidencia directa de habilidades específicas, reduciendo la incertidumbre para los equipos de contratación. Esta señal es tan potente que 90 % de los empleadores estaría dispuesto a ofrecer un mayor salario de entrada a candidatos con micro-credenciales reconocidas. (Coursera, 2025).

SEÑAL FUERTE Y CONCRETA AL EMPLEADOR

INCLUSIÓN Y MOVILIDAD SOCIAL

Diversos estudios demuestran que estos modelos benefician especialmente a jóvenes de entornos con menos recursos. La acumulación vertical de credenciales ha mostrado ser una vía significativa para que estudiantes de bajos ingresos accedan a salarios medios e impulsen su movilidad económica. (RAND Corporation, 2024–2025).

Las organizaciones reducen costos de capacitación inicial al incorporar talento que ya resolvió problemas reales en entornos productivos. Esto acorta la curva de aprendizaje, disminuye los riesgos de contratación y convierte estos programas en una fuente estratégica de reclutamiento y retención. En muchos casos, la productividad generada por proyectos concretos compensa — e incluso supera — la inversión salarial.

VENTAJAS ESTRATÉGICAS PARA LAS EMPRESAS

90 % de los empleadores estaría dispuesto a ofrecer un mayor salario de entrada a candidatos con micro-credenciales reconocidas.

(Coursera, 2025)

2.5 RETOS Y LIMITACIONES ESTRUCTURALES PARA CONSOLIDAR ESTE MODELO

A pesar de sus ventajas probadas, la consolidación de estos modelos en el ecosistema educativo enfrenta importantes desafíos que deben ser abordados:

Reconocimiento formal y estandarización:

El principal obstáculo es la falta de estandarización y certificación de calidad. El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) —el organismo de la Unión Europea que regula y estudia estándares de formación, certificación y micro-credenciales— y la OCDE advierten que, sin un marco que integre estas certificaciones en los sistemas nacionales de cualificaciones, muchas micro-credenciales pierden valor y reconocimiento formal.

En México, un marco nacional de este tipo aún no existe; sin embargo, comienzan a surgir esfuerzos relevantes. Por ejemplo, en 2024, COEPES Guanajuato aprobó el primer sistema estatal de micro-credenciales y las definió como certificados digitales de competencias específicas vinculadas a la demanda del sector productivo y sujetas a criterios de calidad y pertinencia.

Variabilidad y calidad del contenido:

La alta diversidad en el diseño, alcance y duración de las micro-credenciales.

Los módulos demasiado cortos corren el riesgo de quedarse en la superficialidad, mientras que los excesivamente extensos diluyen su principal ventaja: la agilidad para responder a necesidades emergentes del mercado laboral.

Desigualdad en el acceso:

A nivel del ecosistema educativo, estos modelos requieren una infraestructura administrativa sólida y redes de colaboración consistentes.

En ausencia de estas condiciones, existe el riesgo de que solo las instituciones con mayor capacidad de vinculación atraigan las mejores oportunidades de estancias reales, mientras que estudiantes de universidades con menos alianzas o con brechas de acceso a tecnología y movilidad puedan quedar en desventaja.

Para que un modelo de este tipo tenga un impacto más profundo en un mercado laboral que históricamente ha privilegiado el título por encima de la evidencia práctica, un elemento se vuelve crítico: cuantificar y comunicar con claridad el valor económico que generan los estudiantes en las empresas, ya sea por reducción de costos, eficiencias operativas o aportaciones innovadoras.

Cuando ese retorno de inversión se hace visible —y ocurre con rapidez—, más organizaciones están dispuestas a participar y adoptar el modelo.



CAPÍTULO

03

**EL MERCADO LABORAL HABLA:
QUÉ VALORAN LAS EMPRESAS
AL CONTRATAR**

Los modelos que apilan aprendizajes fortalecen el juicio y la capacidad para avanzar de manera sostenida.

Un profesional que complementa su área técnica con certificaciones cortas demuestra que su crecimiento continúa fuera del aula.

En la vida laboral no basta con saber; hay que sostener el rendimiento, tomar decisiones con claridad y trabajar con resiliencia en sectores donde la evidencia cambia todos los días.

La mayor oportunidad para vincularnos (con las universidades) está en cocrear programas y certificados, alineando los contenidos a las necesidades reales de la industria.

Eso lo debe entender el joven talento.

La formación modular es el camino correcto para el empleo; elimina la simulación académica y garantiza la competencia exacta que la industria necesita.

Las instituciones educativas elevan la preparación de sus egresados cuando incorporan proyectos reales, experiencias prácticas y desarrollo de habilidades humanas.



Diez empresas nos comparten qué necesitan del talento joven y qué esperan de la formación universitaria para lograr una vinculación más efectiva.

Hablan de las habilidades que abren puertas en un primer empleo, de la importancia de las capacidades emocionales y técnicas y del sentido que el propósito aporta a una trayectoria que inicia.

Sus voces trazan la imagen de un mercado laboral en movimiento, que pide experiencias tempranas, estancias empresariales con 'intención' y modelos educativos capaces de enlazar lo aprendido con la práctica.

Este capítulo reúne esa mirada para entender cómo puede fortalecerse la relación entre estudiantes, empresas y universidades en México.

JÓVENES QUE ENTIENDEN EL RITMO DEL SERVICIO

Christian Gurría,
Director General Alsea

En un negocio donde cada interacción cuenta, la empleabilidad depende de jóvenes que combinan técnica, intuición y un instinto natural para servir.

El mundo del servicio vive a contrarreloj: un cliente, un turno, un restaurante, miles de decisiones al día. En ese entorno, Alsea reconoce que el talento joven que prospera es aquel capaz de leer el ritmo del negocio, adaptarse con rapidez y convertir cada experiencia en aprendizaje.

La empresa dejó atrás las trayectorias rígidas y ahora apuesta por jóvenes que se mueven con agilidad, que lideran desde la práctica y que entienden que el servicio exige precisión y humanidad al mismo tiempo.

Esta mirada dialoga con los modelos educativos por competencias y certificados apilables, donde el aprendizaje ocurre en contacto directo con la realidad. Para Alsea, la vinculación con la academia no es un trámite, sino la vía para cerrar la brecha de talento y preparar jóvenes listos para operar, decidir y crecer.

¿CÓMO HA CAMBIADO SU FORMA DE EVALUAR AL TALENTO JOVEN EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS?

Hoy vemos que la misma naturaleza del trabajo está en constante evolución, lo que se traduce en trayectorias con menores tiempos de permanencia y carreras más aceleradas. Esto nos ha obligado a romper paradigmas y a concientizarnos de que al talento joven hay que asignarle retos y oportunidades continuas para mantenerlo motivado.

En Alsea, asignamos mayor importancia al desarrollo de habilidades y experiencia como parte integral de su formación, exponiéndolos a TLAs (Temporary Leadership Assignments) para que resuelvan retos reales de negocio, sin necesidad de cambiar de puesto.

¿ES IMPORTANTE QUE LOS JÓVENES DESARROLLEN SU FORMACIÓN DE MANERA MODULAR?

Nos parece fundamental. Un modelo basado en competencias garantiza la mayor aplicabilidad de los conocimientos adquiridos, lo que es crucial en una industria donde la respuesta debe ser inmediata. En lugar de un currículo rígido, nos enfocamos en aptitudes con la libertad de que el colaborador acceda a las herramientas que más se adapten a sus objetivos. La adaptabilidad, la capacidad de aprendizaje, la autogestión y el liderazgo de equipos son las habilidades críticas que priorizamos y que permiten una integración más rápida al ritmo del negocio.



¿QUÉ HABILIDADES BLANDAS SON CRÍTICAS EN UN SECTOR DE INTERACCIÓN DIRECTA CON EL CLIENTE?

Nuestra industria es de personas sirviendo a personas, por lo que la habilidad más crítica es la capacidad de interactuar con una gran diversidad de clientes y de gestionar la experiencia del servicio bajo cualquier circunstancia. También buscamos autonomía y disciplina.

El talento debe tener una mentalidad de crecimiento que les permita ver los retos del día a día no como obstáculos, sino como oportunidades continuas para mejorar el servicio y su desarrollo personal.

¿CUÁLES SON LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA LOGRAR UNA MEJOR VINCULACIÓN ENTRE EMPRESA Y FORMACIÓN EDUCATIVA?

La vinculación debe ser un proceso de retroalimentación mutua y continua. A nosotros nos funciona mucho reforzar las competencias prácticas y el vínculo con entornos reales de servicio.

Las universidades concentran el conocimiento formal y las empresas representamos el espacio de práctica. La colaboración es indispensable para que nuestro talento joven tenga mejor preparación, pueda integrarse con más seguridad al mundo laboral y que pueda crecer. Si crecen ellos, crecemos todos.

Alsea siempre ha sido fiel a un modelo de aprendizaje modular, ya que, dada la naturaleza de nuestra industria, debemos priorizar capacidades técnicas y blandas que permitan a nuestros colaboradores ser exitosos.

HACIA UNA NUEVA EMPLEABILIDAD

La visión de Alsea subraya que la nueva empleabilidad se construye sobre la agilidad y la capacidad de adaptarse a entornos diversos y rápidos.

El futuro del empleo juvenil en México no depende del título, sino de un perfil que combine autonomía, resiliencia y una mentalidad de crecimiento.

Al apostar por modelos de formación flexibles —como señalaron en esta entrevista— la empresa no sólo cubre necesidades de talento, sino que también crea un incentivo para la formación continua, lo que permite que los jóvenes tracen su propia ruta de desarrollo y encuentren propósito profesional en un sector de servicio en constante movimiento.

LA EMPLEABILIDAD SE DEFINE POR LA CAPACIDAD DE APRENDER RÁPIDO Y ACTUAR CON PROPÓSITO: ASTRAZENECA

Leonardo Leal,
Director de Recursos Humanos,
AstraZeneca México

La visión de la farmacéutica es priorizar la agilidad de aprendizaje y el propósito sobre la trayectoria lineal para impulsar la salud y la ciencia en México.



La industria farmacéutica tiene un ritmo que pocos jóvenes anticipan: decisiones que no admiten margen de error, regulación estricta y una presión constante por aprender rápido.

Desde esa realidad, AstraZeneca redefine qué significa estar preparado para trabajar.

En entrevista, nos comparten cómo la empleabilidad ya no depende del expediente académico, sino de la capacidad para adaptarse, sostener la exigencia emocional y conectar el conocimiento con el impacto que genera en la vida de los pacientes.

La entrada a este sector exige pensamiento crítico y estabilidad emocional a la misma escala.

¿CÓMO HA CAMBIADO SU FORMA DE EVALUAR PERFILES JÓVENES EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS Y QUÉ ROL ASUME ASTRAZENECA EN SU DESARROLLO?

Ha cambiado mucho. Antes únicamente poníamos foco principalmente en el título, la universidad y la experiencia previa. Hoy eso es solo el punto de partida. Lo que realmente hace la diferencia es la actitud con la que una persona aprende, cuestiona y se adapta.

Nos encontramos con perfiles muy valiosos en jóvenes que combinan disciplinas: ciencia con análisis de datos, comunicación con tecnología, pensamiento crítico con sensibilidad social. En un entorno regulado, el criterio para analizar información y tomar decisiones responsables es tan importante como el conocimiento técnico.

Desde AstraZeneca entendemos que nuestro rol no es solo abrir una puerta laboral, sino ofrecer un espacio formativo. Un lugar donde los jóvenes puedan aprender con precisión, aportar desde su disciplina y comprender la responsabilidad que implica trabajar en un sector que impacta directamente la vida de las personas.

¿QUÉ RELEVANCIA TIENE LA FORMACIÓN MODULAR Y POR COMPETENCIAS APPLICABLES?

La industria cambia todo el tiempo, y la forma de aprender también debería hacerlo. Por eso, la formación modular y por competencias específicas se vuelve tan relevante. Permite que las personas aporten valor desde etapas tempranas y construyan su desarrollo paso a paso.

Cuando alguien va acumulando aprendizajes concretos, bien enfocados, desarrolla mejor criterio y toma decisiones más sólidas. Un estudiante o profesionalista que complementa su formación base con certificaciones cortas y experiencias prácticas demuestra algo esencial: que su aprendizaje no termina al graduarse, sino que continúa de forma intencional.

¿QUÉ TIPO DE MENTALIDAD CONSIDERAN NECESARIA PARA INICIAR UNA CARRERA EN UN SECTOR TAN EXIGENTE?

Iniciar una carrera en un sector exigente requiere una combinación muy clara de curiosidad, ética y disciplina. La solidez científica debe ir de la mano de un profundo sentido humano del trabajo que se realiza.

Valoramos a quienes hacen preguntas, cuestionan con respeto y entienden que detrás de cada proyecto hay pacientes, familias y comunidades.

Además, habilidades como la comunicación clara, la capacidad de manejar la frustración y la estabilidad emocional son fundamentales para sostener una trayectoria profesional en el tiempo.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE EL BIENESTAR EMOCIONAL Y EL MANEJO DEL ESTRÉS EN LOS PERFILES JÓVENES?

El bienestar emocional no es un tema secundario. Es fundamental, especialmente en entornos de alta exigencia. Muchos jóvenes llegan con gran motivación y talento, pero sin herramientas para gestionar la presión o el ritmo de trabajo. Por eso, el acompañamiento, la mentoría y los espacios de escucha son claves. Cuando una persona se siente apoyada, aprende mejor, toma mejores decisiones, de esta manera se construyen carreras más consistentes y sostenibles.

¿CÓMO VISUALIZAN UN MODELO DE COLABORACIÓN EXITOSO ENTRE UNIVERSIDAD Y EMPRESA?

Un modelo exitoso de colaboración entre universidad y empresa se construye a partir del diálogo constante. Funciona mejor cuando la academia comprende los retos reales del sector y cuando las empresas participan activamente en la formación.

Los mejores resultados surgen cuando se diseñan programas flexibles, conectados con la realidad profesional y enriquecidos por la experiencia de quienes viven la industria desde dentro. Ahí es donde se forma talento verdaderamente preparado para el mundo laboral.

HACIA UNA NUEVA EMPLEABILIDAD

AstraZeneca confirma que la empleabilidad juvenil se construye sobre tres pilares: adaptabilidad, propósito y aprendizaje continuo. En sectores donde la ciencia y la ética guían decisiones relevantes, la preparación va mucho más allá de un expediente académico.

Los jóvenes que desarrollan criterio propio, estabilidad emocional y habilidades aplicables se integran con mayor solidez a entornos que exigen responsabilidad, pensamiento crítico y una clara vocación de impacto positivo.

Los mejores resultados surgen cuando se diseñan programas flexibles, conectados con la realidad profesional y enriquecidos por la experiencia de quienes viven la industria desde dentro. Ahí es donde se forma talento verdaderamente preparado para el mundo laboral.

TALENTO QUE PIENSA, CUIDA Y DECIDE CON RIGOR

Manuel Bravo,
Presidente y Director General de Bayer México

En ciencias de la vida, la empleabilidad no se mide sólo en conocimientos, sino en la capacidad de sostener la mente, la ética y el ánimo donde más importa: en la salud de las personas.



En la industria farmacéutica, el rigor no se negocia. Innovar exige criterio, método y una ética sólida.

Bayer sostiene que el talento joven que realmente impacta es aquel que combina curiosidad científica con responsabilidad y equilibrio personal. No basta con saber; hay que sostener el rendimiento, tomar decisiones con claridad y trabajar con resiliencia en un sector donde la evidencia cambia todos los días.

Su visión empresarial conecta con modelos educativos que integran bienestar, propósito y práctica profesional como parte del perfil de egreso.

Para Bayer, un profesional equilibrado analiza mejor, decide mejor y contribuye mejor.

¿CÓMO HA CAMBIADO SU FORMA DE EVALUAR AL TALENTO JOVEN EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS?

Lo que observo es que ya no basta con revisar un título o una lista de empleos. Hoy la diferencia la marca la mentalidad, la curiosidad, la capacidad de aprender y la flexibilidad para adaptarse.

Cada vez es más común que un joven pase de un área a otra o combine experiencias en distintos proyectos, y eso se convierte en una fortaleza. En Bayer fomentamos esa movilidad porque creemos que la riqueza de una carrera surge de la diversidad de aprendizajes, no sólo de ascender en un organigrama.

¿QUÉ VALOR ATRIBUYEN A LA FORMACIÓN MODULAR Y APILABLE, COMO EL MODELO MAPS, EN LA INDUSTRIA DE CIENCIAS DE LA VIDA?

Es muy relevante. Un perfil con competencias prácticas y rutas modulares se integra con rapidez a un equipo y aporta desde el primer día. En Bayer lo valoramos porque acelera la curva de aprendizaje e impulsa la innovación. Este modelo refleja lo que ocurre en la vida real: avanzar mediante bloques de conocimiento que permiten a la persona reinventarse y construir una carrera sostenible.

¿QUÉ TIPO DE MENTALIDAD ES INDISPENSABLE EN JÓVENES QUE INICIAN SU CARRERA EN EL SECTOR FARMACÉUTICO Y DE LA SALUD?

En salud todo cambia rápido: nuevas terapias, regulaciones y tecnologías. Por eso, lo indispensable es una mentalidad de aprendizaje continuo y curiosidad científica.



Modelos como MAPS son una gran respuesta a esa realidad, porque permiten que los jóvenes lleguen mejor preparados, con más motivación y con un propósito más claro. Para las empresas, eso se traduce en colaboradores que no sólo tienen competencias técnicas, sino también la capacidad de generar un impacto real desde el inicio.

No esperamos que lleguen con todas las respuestas; buscamos disposición para aprender, cuestionar y trabajar en equipo. Sobre todo, un compromiso con la ética y la responsabilidad, porque hablamos de decisiones que impactan la vida de las personas.

¿QUÉ PAPEL TIENEN EL BIENESTAR Y LA RESILIENCIA EN EL PERFIL DE EGRESO EN CARRERAS CIENTÍFICAS Y DE LA SALUD?

Es fundamental. A veces se piensa que el bienestar es un complemento, pero en realidad sostiene el desempeño en el tiempo.

La resiliencia, el autocuidado y la gestión del estrés son tan importantes como el conocimiento técnico. En un sector exigente, si una persona no está en equilibrio, difícilmente innova o toma decisiones acertadas.

Por eso creemos que debe formar parte del perfil de egreso en cualquier carrera vinculada a la salud.

HACIA UNA NUEVA EMPLEABILIDAD

La visión de Bayer subraya que el futuro del talento se define por la agilidad mental y la capacidad de reinventarse. La clave es una formación modular y apilable que permita a los jóvenes adaptarse a las transformaciones del sector científico y tecnológico.

La colaboración entre academia e industria, dice el entrevistado, requiere de programas de estudio más flexibles y retroalimentación continua para asegurar que el talento llegue preparado para contribuir en un entorno donde las decisiones impactan en la vida de las personas.

LOS PROFESIONALES QUE DOMINARÁN EL FUTURO FINANCIERO, SEGÚN BBVA

Enrique Fernández Gutiérrez,
Director General de Talento y Cultura en BBVA

En un sector definido por riesgo, datos y normas en constante evolución, BBVA redefine la empleabilidad. Busca personas que integren criterio técnico, adaptación y aprendizaje continuo.

El sistema financiero atraviesa una disrupción acelerada: *open finance*, regulación dinámica, competencia digital y el avance de la Inteligencia Artificial reconfiguran cómo operan los bancos.

En este contexto, BBVA dejó atrás los filtros centrados en la trayectoria académica y ahora evalúa capacidades más profundas: potencial, precisión analítica, resiliencia y habilidad para resolver problemas complejos bajo presión.

La carrera estudiada importa, pero pesa más cómo una persona procesa información, toma decisiones y se adapta a ciclos regulatorios y tecnológicos que cambian sin aviso.

Los modelos de formación basados en módulos y certificaciones cortas permiten actualizar ese tipo de habilidades con la velocidad que exige el sector.

En un entorno donde la vigencia del conocimiento es breve, BBVA identifica como perfiles más prometedores a quienes combinan disciplina técnica, criterio ético y disposición real para aprender en condiciones exigentes.



¿CÓMO HA CAMBIADO SU FORMA DE EVALUAR A LAS PERSONAS JÓVENES EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS?

Transformamos la evaluación para medir el potencial, no solo la formación. Ya no seleccionamos exclusivamente por carrera profesional; aplicamos *assessments*, pruebas de inglés y casos prácticos que permiten observar liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento crítico y anticipación a los cambios.

¿QUÉ VALOR LE ATRIBUYEN A LA FORMACIÓN MODULAR Y APILABLE EN EL SECTOR FINANCIERO?

Es clave porque permite un aprendizaje ágil, preciso y alineado a las necesidades reales del mercado. A diferencia de programas generalistas, este modelo facilita la actualización constante conforme evolucionan la tecnología, la regulación y los modelos de negocio.

En finanzas, esto permite identificar con claridad qué conocimientos aporta una persona y en qué medida está preparada para asumir responsabilidades inmediatas.

¿QUÉ VENTAJAS OFRECE UN MODELO DONDE LOS APRENDIZAJES PUEDEN APILARSE A LO LARGO DEL TIEMPO?

El desarrollo profesional se fortalece cuando combina formación formal con aprendizajes complementarios que se acumulan de manera progresiva. Este modelo permite adaptar el perfil a necesidades emergentes como *open*

finance o IA aplicada a servicios financieros. Sus principales ventajas son la vigencia del conocimiento, la capacidad para integrarse a distintas áreas y el fortalecimiento de una cultura de aprendizaje continuo.

¿QUÉ MENTALIDAD Y QUÉ COMPETENCIAS IMPULSAN EL LIDERAZGO EN JÓVENES DENTRO DE UN SECTOR DE ALTA PRESIÓN?

En finanzas, la combinación de analítica de datos, regulación y herramientas digitales con comunicación, colaboración, pensamiento crítico y adaptabilidad es

¿POR QUÉ BIENESTAR Y GESTIÓN DEL ESTRÉS DEBEN FORMAR PARTE DEL PERFIL DE EGRESO EN CARRERAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS?

Las áreas financieras son de las más demandantes en carga de trabajo y presión. La capacidad de manejar esa presión y mantener claridad mental se refleja en decisiones más sólidas y menor rotación. En BBVA, el bienestar es un factor estratégico: formar en resiliencia y autocuidado reduce el *burnout* y permite que las personas contribuyan de manera sostenible y con criterio.

HACIA UNA NUEVA EMPLEABILIDAD

Para BBVA, el futuro del sector financiero exige personas con claridad mental bajo presión, criterio para resolver problemas complejos y disposición real para aprender al ritmo de la regulación y la tecnología.

La formación modular permite identificar con precisión qué sabe hacer cada profesional y cómo puede actualizarse sin perder vigencia.

La personalización no es un lujo, sino una necesidad. Ofrecer programas a la medida es fundamental para potenciar al máximo las capacidades de los colaboradores y alinearlas con los retos del banco.

determinante. Esta mezcla forma mentalidades de crecimiento capaces de asumir retos con resiliencia. En un sector de alta presión, la inteligencia emocional, la empatía y la capacidad para manejar el estrés resultan esenciales para tomar decisiones acertadas y sostener el rendimiento.

El bienestar completa esa ecuación: sin equilibrio emocional no hay decisiones sólidas. La banca que viene se construye con personas capaces de sostener precisión técnica, juicio y estabilidad en entornos que cambian rápido y sin aviso.

JÓVENES CON CRITERIO Y SENTIDO HUMANO

Silvia Dávila, Presidente de Danone Latam
y Directora General de Danone México

Esta es la visión
de Danone sobre
la empleabilidad
y las rutas de
aprendizaje del futuro.

En Danone, el talento no se define por una lista de títulos, sino por la capacidad de comprender el impacto humano del alimento y la salud.

La compañía busca jóvenes con bases analíticas sólidas, pero también con criterio, empatía y la sensibilidad necesaria para trabajar en un sector que toca la vida diaria de millones de personas.

El equilibrio entre conocimiento técnico y juicio humano es lo que distingue a quienes crecen dentro de la organización.

El enfoque de esta compañía dialoga con modelos que combinan rigor académico y flexibilidad, permitiendo que los jóvenes conecten ciencia, análisis y sensibilidad humana en contextos reales de alimentación y salud.

¿CÓMO HA CAMBIADO SU FORMA DE EVALUAR AL TALENTO JOVEN?

Hemos evolucionado al considerar credenciales académicas junto con experiencias diversas y certificaciones. Valoramos trayectorias flexibles y multidisciplinarias, pero seguimos viendo como esencial que los jóvenes cuenten con bases analíticas y técnicas sólidas.

Buscamos equilibrio: la curiosidad y el aprendizaje continuo importan, pero no sustituyen una formación rigurosa.

¿QUÉ VALOR ENCUENTRAN EN JÓVENES FORMADOS CON ESQUEMAS MODULARES Y APILABLES?

La formación modular es útil cuando permite identificar competencias técnicas y humanas alineadas con nuestras necesidades. Lo fundamental es que se complemente con una base académica sólida, con habilidades blandas y con capacidad de adaptación. El equilibrio entre estos elementos facilita la integración y el impacto del joven talento.

Sobre la personalización, reconocemos que cada trayectoria es distinta y que adaptar la ruta de aprendizaje aporta valor siempre



que se mantengan bases firmes y habilidades relevantes para el sector.

¿QUÉ HABILIDADES BLANDAS MARCAN LA DIFERENCIA EN EL CRECIMIENTO PROFESIONAL DE UN JOVEN?

El pensamiento crítico, la comunicación efectiva y la resiliencia son diferenciadores clave. Los jóvenes que analizan información compleja la comunican con claridad y manejan la frustración ante los desafíos no sólo se adaptan: avanzan más rápido y asumen responsabilidades con mayor seguridad.

Quienes cuestionan de manera constructiva destacan por su capacidad de transformar procesos.

La mayor oportunidad para vincularnos (con las universidades) está en cocrear programas y certificados, alineando los contenidos a las necesidades reales de la industria.

¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES QUE EL BIENESTAR FORME PARTE DEL PERFIL DE EGRESO?

Es esencial. Hemos observado que quienes desarrollan estas capacidades logran un mejor equilibrio, con menor rotación y mayor satisfacción laboral.

El autocuidado y la gestión emocional forman parte de la mentalidad de crecimiento. En Danone impulsamos programas de acompañamiento y bienestar integral, como BE WELL, para fortalecer los primeros años de carrera y potenciar el desarrollo.

Buscamos jóvenes con mentalidad de crecimiento, resiliencia, apertura al aprendizaje y capacidad de colaboración.

¿CUÁL ES LA MAYOR ÁREA DE OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LA VINCULACIÓN ENTRE DANONE Y LA FORMACIÓN EDUCATIVA?

La oportunidad principal está en cocrear programas y certificados con las universidades, alineando contenidos a las necesidades reales de la industria. Un modelo exitoso demanda colaboración constante, estancias empresariales y proyectos que permitan aplicar lo aprendido en contextos reales.

HACIA UNA NUEVA EMPLEABILIDAD

El talento que buscan compañías como Danone refleja una tendencia global: la empleabilidad no sólo se logra con credenciales académicas, sino con una combinación equilibrada entre bases técnicas y competencias socioemocionales. “Buscamos jóvenes con mentalidad de crecimiento, resiliencia, apertura al aprendizaje y capacidad de colaboración”, precisa la Directora General de Danone México.

Para concluir, en un sector que ‘alimenta’ al mundo, la empleabilidad surge de jóvenes que saben pensar con rigor y actuar con sentido humano.

JÓVENES QUE SE MUEVEN, APRENDEN Y ENCUENTRAN PROPÓSITO

José Antonio Fernández Carbajal,
Presidente del Consejo de Administración
de Fomento Económico Mexicano (FEMSA).

En un ecosistema que nunca se detiene,
la empleabilidad pertenece a quienes aprenden
en movimiento y transforman experiencia
en propósito.

FEMSA opera un ecosistema diverso en América Latina, Estados Unidos y Europa, que integra comercio al detalle, bebidas y soluciones digitales. En este entorno dinámico, el talento joven que destaca es el que se mueve, aprende y construye propósito mientras enfrenta retos reales. La empresa recono-

ce que pocos jóvenes inician su carrera con una ruta claramente definida; el propósito se descubre en la práctica y a través de la experiencia.

Lo que marca la diferencia es la actitud: curiosidad, apertura y la búsqueda permanente de cómo cumplir sus objetivos.



Las instituciones educativas elevan la preparación de sus egresados cuando incorporan proyectos reales, experiencias prácticas y desarrollo de habilidades humanas.

¿CÓMO HA CAMBIADO LA VISIÓN DEL TALENTO JOVEN?

Hoy priorizamos identificar el potencial integral del talento joven más allá del conocimiento técnico. Ponemos especial énfasis en las habilidades blandas, la alineación cultural y una mentalidad de aprendizaje continuo. Buscamos

jóvenes con “chispa”: personas con valores sólidos, curiosidad genuina, capacidad de colaboración, adaptabilidad y un claro deseo de generar valor en los distintos negocios, desde Retail, Coca-Cola FEMSA o Spin.

La especialización técnica sigue siendo relevante, pero como un habilitador del impacto, no como el único diferenciador. El talento joven que más valor genera es aquel que combina versatilidad, actitud y compromiso con el bien mayor.

Sabemos que no siempre los jóvenes llegan completamente preparados para entornos colaborativos complejos. Por ello, también evaluamos su capacidad de adaptación, colaboración y liderazgo. Analizamos más allá de su experiencia laboral previa, considerando su trayectoria académica, proyectos extracurriculares y voluntariado, para proyectar su potencial de desarrollo dentro de FEMSA.

¿QUÉ VALOR OFRECE RECIBIR JÓVENES QUE HAN TENIDO UN APRENDIZAJE MODULAR Y API-LABLE?

El aprendizaje modular y apilable tiene gran valor porque aporta agilidad y pertinencia. Permite que los jóvenes desarrollen competencias específicas alineadas con necesidades reales del mercado, mientras construyen perfiles flexibles y actualizados.

Este enfoque facilita una mejor asignación del talento y acelera la curva de aprendizaje dentro de FEMSA. Sin embargo, su verdadero valor emerge cuando se combina con habilidades de liderazgo, pensamiento crítico y disposición para aprender. Así, los conocimientos técnicos se integran rápidamente en contextos reales y se traducen en soluciones con impacto. Las certificaciones pueden cambiar con el tiempo; la mentalidad de crecimiento permanece.

Por ejemplo, un joven que combina una formación en ingeniería con conocimientos en *retail analytics* o *supply chain* adquiere una visión integral del negocio. Es el tipo de profesional capaz de conectar áreas, traducir aprendizajes en soluciones y aportar valor desde el primer día.

¿QUÉ TAN IMPORTANTE CONSIDERA HOY QUE LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DEL TALENTO SEAN PERSONALIZABLES?

En FEMSA entendemos el desarrollo del talento como un proceso integral y personalizable. Promovemos que cada persona sea protagonista de su crecimiento, combinando aprendizaje técnico, experiencias retadoras y movilidad transversal. Que alguien pueda desarrollarse y moverse entre OXXO y Coca-Cola FEMSA, fortalece la visión integral, la cultura compartida y la generación de valor sostenible.

La personalización permite que el talento crezca con propósito, alineando aspiraciones individuales con las necesidades del negocio, siempre dentro de un marco común de principios y prioridades estratégicas. Ese marco se resume en nuestro ADN: integridad, espíritu ganador, colaboración, innovación, foco en el cliente, bienestar de nuestra gente e impacto sostenible. No buscamos sólo ejecutores; queremos agentes de cambio.

¿ES COMÚN QUE UN CANDIDATO TENGA CLARIDAD SOBRE SU PROPÓSITO PROFESIONAL?

Pocos jóvenes llegan con una definición clara de su propósito profesional; en la mayoría de los casos, se construye a lo largo de su experiencia laboral, no antes de iniciarla. Más que una claridad temprana, lo que realmente marca la diferencia es la actitud: apertura al aprendizaje, enfoque en la solución de problemas y disposición para asumir retos, buscando siempre el ‘cómo sí’.

Cuando estas cualidades están presentes, el compromiso y el desempeño se construyen con base en las oportunidades y responsabilidades que se les confían. Además, somos conscientes de la importancia de la resiliencia y la gestión del estrés. Hoy, más del 80 % de los cola-

boradores de FEMSA participa en programas de bienestar integral, y el 87 % de los jóvenes recomendaría a FEMSA como un gran lugar para trabajar. (Fuente: Encuesta de Clima Organizacional FEMSA, 2024).

¿QUÉ FALTA PARA QUE EXISTA UNA MEJOR VINCULACIÓN ENTRE ACADEMIA Y EMPRESA?

Hace falta una integración más profunda entre el aprendizaje académico y la realidad del entorno laboral. Esto implica incorporar experiencias interfuncionales, proyectos reales, mentorías cercanas y retroalimentación constante que permitan desarrollar pensamiento sistémico, habilidades blandas y visión de negocio.

Una vinculación efectiva prepara al talento no para una sola industria, sino para ecosistemas complejos, donde la colaboración, la adaptabilidad y el liderazgo son esenciales. Por ello, los modelos que combinan teoría con práctica — como aquellos basados en aprendizaje integrado al trabajo— resultan más efectivos. La colaboración entre empresa y universidad debe generar retos auténticos, no simulaciones.

HACIA UNA NUEVA EMPLEABILIDAD

En un ecosistema empresarial en constante evolución, FEMSA reafirma que la empleabilidad de las nuevas generaciones depende de su capacidad de aprender en movimiento, encontrar propósito en los retos y adaptarse a negocios distintos sin perder la esencia. La apuesta es clara: jóvenes que combinan actitud, versatilidad y resiliencia, y que convierten cada experiencia en una oportunidad de crecimiento.

Los modelos educativos que promueven movilidad, práctica real y formación con propósito se vuelven aliados naturales, porque preparan a talento capaz de generar valor donde realmente sucede la acción.

LA EMPLEABILIDAD SE CONSTRUYE CON HABILIDADES REALES, NO CON EL TÍTULO: FUNDACIÓN TELEFÓNICA

María Martha Gómez Orea
Directora de Recursos Humanos en Movistar

La organización redefine su forma de evaluar perfiles jóvenes al priorizar habilidades críticas, pensamiento analítico y experimentación basada en proyectos.



Fundación Telefónica replanteó su modelo de evaluación en un entorno donde la rapidez tecnológica exige perfiles capaces de analizar, cuestionar y actuar con autonomía.

La organización considera que el currículo académico dejó de ser un indicador suficiente y que la capacidad de pensamiento, la claridad para proponer ideas y el criterio personal resultan más determinantes para un desempeño sostenible.

Esta visión surge de una necesidad concreta: contar con personas que respondan a la velocidad del cambio digital.

La formación basada en proyectos, que la propia entrevistada reconoce como fundamental, permite construir análisis, mentalidad digital y comunicación ágil.

La compañía observa que estas competencias sostienen el crecimiento profesional con mayor solidez que la acumulación de materias.

¿CÓMO HA CAMBIADO SU FORMA DE EVALUAR PERFILES JÓVENES EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS?

Antes se privilegiaba el conocimiento técnico y la experiencia previa. Hoy se reconoce más valor en la iniciativa, la disposición para asumir responsabilidades y la capacidad de plantear ideas. Se busca claridad en el pensamiento, criterio propio y capacidad para actuar con madurez profesional. A pesar del entusiasmo con el que muchos jóvenes ingresan a la organización, aún se observan brechas en el uso de herramientas básicas, el comportamiento profesional y la comprensión del rol que desempeñan dentro de un proceso.

¿QUÉ VALOR TIENE PARA USTEDS LA FORMACIÓN MODULAR?

Resulta esencial porque permite fortalecer análisis, mentalidad digital y comunicación ágil. Para crecer, una persona necesita formular preguntas, cuestionar lo establecido y desarrollar ideas propias.

La formación modular, estructurada a través de proyectos, facilita este proceso con mayor profundidad y pertinencia que un plan académico tradicional.

¿POR QUÉ LA EMPRESA ADOPTÓ UN ENFOQUE DE HABILIDADES PARA EL RECLUTAMIENTO Y EL DESARROLLO INTERNO?

A partir de 2019 se detectó la ausencia de mecanismos sólidos para medir habilidades internas y externas. Varias posiciones clave no contaban con reemplazos listos, lo que evidenció la necesidad de evaluar competencias con mayor rigor.

El enfoque permitió mover a personas hacia nuevas posiciones basándose en sus habilidades y no en la historia técnica previa.

Las personas necesitan saber preguntar, cuestionar y desarrollar una idea. Por eso un programa debe incluir proyectos que ayude a generar el análisis, la capacidad crítica y la comunicación asertiva y ágil.

Sí tenemos ejemplos de colaboradores que han alcanzado puestos directivos únicamente por su nivel de habilidades.

¿QUÉ TAN PREPARADOS LLEGAN LOS JÓVENES PARA COLABORAR Y CÓMO EVALÚAN ESA MADUREZ?

Las instituciones educativas deben fortalecer estas competencias desde la formación. Quien ingresa a una organización necesita entender qué implica participar en procesos reales, proponer ideas y trabajar con equipos diversos.

Fundación Telefónica utiliza *assessments* que miden iniciativa y resiliencia, por ejemplo. Entonces, aún cuando muchos jóvenes muestran entusiasmo, se identifican áreas de oportunidad en la responsabilidad profesional y la capacidad para manejar reglas y lineamientos internos.

HACIA UNA NUEVA EMPLEABILIDAD

La apuesta de Fundación Telefónica por un enfoque basado en habilidades marca una ruta clave, porque deja en claro que la iniciativa, la capacidad de análisis y la autonomía 'pesan', incluso más, que la especialización técnica.

El aprendizaje práctico debe integrarse desde la carrera mediante proyectos reales y participación en decisiones. Cuando la formación desarrolla autogestión y criterio propio, dice la entrevistada, los jóvenes comprenden que su papel supera el cumplimiento mínimo.

La colaboración entre instituciones educativas y organizaciones se vuelve esencial para construir perfiles preparados para enfrentarse a un entorno digital que no desacelera.

LA 'RECETA' DE LA EMPLEABILIDAD SE MIDE EN COMPETENCIAS

Claudia González Corona,
Gerente de Gestión de Talento, Grupo Herdez

Herdez apuesta por jóvenes capaces de decidir con criterio, adaptarse al ritmo operativo y combinar técnica, habilidades socioemocionales y autocuidado.



En Grupo Herdez, la evaluación de perfiles jóvenes parte de una premisa concreta: la operación diaria nunca se detiene.

El sector exige rapidez para comprender procesos, claridad para decidir y la capacidad de aplicar el conocimiento en situaciones reales desde el inicio.

La organización reconoce que el rendimiento no depende del historial académico, sino del criterio para enfrentar imprevistos, del juicio para priorizar y de la habilidad para integrarse a equipos

que dependen unos de otros para mantener el ritmo del negocio.

Esta visión llevó a la compañía a reforzar la selección por competencias y a alinear su estrategia con modelos educativos basados en la práctica.

Para Herdez, la preparación ideal combina una base técnica sólida con habilidades socioemocionales críticas y un entendimiento claro del autocuidado como parte del profesionalismo.

¿CÓMO HA CAMBIADO LA FORMA DE EVALUAR A LOS JÓVENES EN GRUPO HERDEZ?

La compañía mantiene metodologías sólidas basadas en selección por competencias, entrevistas a profundidad y pruebas psicométricas. Aunque las trayectorias profesionales no han cambiado de manera radical en el mercado, el énfasis está en verificar que la persona posea habilidades clave para el desempeño.

La evolución del proceso se centra en asegurar que el joven no sólo domine el conocimiento, sino que logre aplicarlo con consistencia.

¿QUÉ VALOR OFRECE LA FORMACIÓN MODULAR, APILABLE Y PERSONALIZABLE PARA SU INDUSTRIA?

Representa un diferenciador real. El modelo por competencias brinda a los estudiantes mayores posibilidades de empleo al garantizar que adquieran habilidades específicas y aplicables.

Para la organización, competencias como trabajo en equipo, solución de problemas, compromiso y manejo de herramientas digitales resultan esenciales. Una trayectoria académica personalizada demuestra claridad sobre el propio desarrollo y fortalece el perfil profesional.

¿QUÉ PAPEL OCUPA EL BIENESTAR Y EL AUTOCUIDADO EN SU VISIÓN DEL PERFIL DE EGRESO?

El autocuidado es un eje formativo. Grupo Herdez considera que la salud mental, física y financiera forman parte de la “canasta básica” del aprendizaje. Quien se cuida a sí mismo cuida su trabajo y su entorno. Un joven que egresa con esta perspectiva holística muestra resiliencia, estabilidad y capacidad para desarrollarse en un sector que demanda ritmo sostenido y toma de decisiones diaria.

La formación modular es el camino correcto para el empleo; elimina la simulación académica y garantiza la competencia exacta que la industria necesita.

¿QUÉ ÁREAS DE OPORTUNIDAD EXISTEN PARA FORTALECER LA VINCULACIÓN ENTRE EMPRESA Y UNIVERSIDAD?

El reto principal recae en la iniciativa del estudiante. El modelo de colaboración prospera cuando el joven asume sus prácticas como un proyecto real y no como un trámite académico.

Cuando el estudiante se involucra en un reto auténtico, consolida el aprendizaje teórico y contribuye de manera tangible a la organización. La empresa reconoce que la experiencia práctica es el punto donde se integran el saber y el hacer.

HACIA UNA NUEVA EMPLEABILIDAD

Grupo Herdez reafirma que la empleabilidad del futuro se construye con diversidad de habilidades, claridad sobre el propio desarrollo y la capacidad para adaptarse a un entorno donde la exigencia y la innovación conviven.

Eliminar sesgos en la selección, permitir que los jóvenes conozcan distintas áreas del negocio y fomentar la formación modular se convierte en una estrategia para desarrollar profesionales con visión integral y capacidad de contribución inmediata.

LA NUEVA EMPLEABILIDAD SEGÚN HPE: JÓVENES CON BASES SÓLIDAS, MENTALIDAD FLEXIBLE Y HABILIDADES APILABLES

Marco Antonio Estrella,
Director Channel Development
en Hewlett Packard Enterprise (HPE)

La compañía impulsa un modelo donde la formación universitaria, las microcredenciales y la resolución de problemas convergen para preparar a una generación capaz de moverse con agilidad en entornos altamente tecnológicos.

Hewlett Packard Enterprise sostiene una perspectiva diferente en la conversación sobre empleabilidad: el grado universitario sigue siendo esencial, pero dejó de ser suficiente por sí sólo.

Para la compañía, el valor real aparece cuando un estudiante combina esa base con microcredenciales, especializaciones breves y una comprensión clara de cómo aplicar el conocimiento en situaciones reales.

HPE observa que el diferencial no reside en acumular estudios, sino en la capacidad de ajustar la propia preparación a la velocidad con la que cambian los negocios y la tecnología.



La vinculación no puede quedarse en visitas de estudiantes o charlas; debe llegar a la cocreación del plan de estudios. Esto nos permite pedirle a la universidad que ponga un módulo o una certificación específica, como Python o Inteligencia Artificial, en lo que el negocio requiere.

¿CÓMO HA CAMBIADO LA FORMA EN QUE EVALÚAN A LOS JÓVENES EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS?

El cambio ha sido profundo. La empresa reconoce el valor del nivel de licenciatura por el impacto que tiene en la estructura de pensamiento, la resolución de problemas y la convivencia en equipos diversos.

Al mismo tiempo, entiende que la ruta tradicional, licenciatura, maestría, doctorado, ya no determina el crecimiento profesional. La combinación entre formación formal y conocimientos específicos adquiridos mediante microcredenciales se ha vuelto decisiva. HPE valora a quienes logran ese balance.

¿QUÉ VALOR OFRECE LA FORMACIÓN MODULAR, APILABLE Y PERSONALIZABLE?

Resulta indispensable. La organización identifica como ideal que el estudiante incorpore módulos especializados durante la carrera, porque esto permite evidenciar habilidades diferenciadas.

HPE observa con mayor interés a quienes integran certificaciones específicas, Python, analítica, IA, ciberseguridad u otras, que fortalecen su perfil técnico.

La personalización del plan académico representa un diferenciador, siempre acompañado de habilidades humanas, en una proporción cercana al 50-50.

¿QUÉ MENTALIDAD Y COMPETENCIAS TRANSVERSALES CONSIDERAN ESENCIALES?

La resolución de problemas ocupa un lugar central. Los jóvenes deben pensar, estructurar ideas, crear o innovar cuando el proceso lo exige y sostener la claridad para fundamentar sus decisiones. La adaptabilidad se considera indispensable en un entorno global.

Además, sin importar la carrera, se requiere un enfoque sólido de servicio al cliente, porque todas las áreas —finanzas, ventas, marketing u operaciones— dependen de esa capacidad para entender necesidades y traducirlas en soluciones claras.

¿QUÉ HABILIDADES BLANDAS DISTINGUEN A QUIENES CRECEN DE QUIENES SOLO SE ADAPTAN?

HPE identifica tres. La primera es la proactividad, entendida como la capacidad de anticipar mejoras y optimizar procesos sin esperar un mandato formal. La segunda es la colaboración: quien no trabaja bien en equipo, simplemente no prospera en la estructura organizacional. La tercera es la comunicación clara y directa, fundamento de cualquier interacción efectiva.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE EL BIENESTAR EN PERFILES QUE SE INTEGRAN A ÁREAS DE ALTA PRESIÓN?

La empresa considera esencial que los jóvenes cuenten con herramientas para manejar estrés y presión, y es favorable que comiencen a desarrollarse desde la escuela.

El entorno global actual requiere que tengamos estabilidad emocional para poder mantener un buen ritmo de trabajo y seguir aspirando al crecimiento. La salud mental es igual de importante que el desempeño profesional y no debe ser vista como algo opcional.

Por eso, es vital que las universidades integren estos elementos en la formación, de modo que los egresados lleguen con bases más sólidas para transitar la dinámica corporativa.

HACIA UNA NUEVA EMPLEABILIDAD

La experiencia de HPE confirma que la empleabilidad del futuro se construye con una mezcla precisa: preparación universitaria sólida, conocimiento especializado mediante microcredenciales y una mentalidad capaz de adaptarse con rapidez.

Los perfiles jóvenes que destacan son quienes equilibran disciplina académica, flexibilidad mental y propósito.

La colaboración efectiva entre universidades y empresas —especialmente cuando se traduce en cocreación curricular y retos reales— permite desarrollar profesionales con habilidades aplicables y visión de largo plazo. La nueva empleabilidad “requiere autonomía, claridad para aprender y una relación madura entre lo que se estudia y lo que el mercado exige”.

LA AGILIDAD, EL NUEVO CAPITAL DEL EMPLEO JOVEN

Laura Perea, Directora General Adjunta
de Recursos Humanos en HSBC México.

HSBC redefine la empleabilidad con un enfoque que prioriza el potencial, el aprendizaje continuo y el bienestar como motor de desempeño sostenible.

En la banca, la velocidad no es una metáfora: es un requisito operativo.

Mientras la economía avanza entre ciclos de incertidumbre y digitalización acelerada, HSBC define la empleabilidad con base en el potencial, entendido como la combinación de agilidad mental, resiliencia y capacidad de aprendizaje que distingue a un joven más allá de su trayectoria.

La institución financiera sostiene una premisa precisa: la agilidad intelectual y emocional funciona como la moneda más sólida para quienes buscan abrirse paso en un sector donde cada decisión tiene un impacto directo en riesgos, oportunidades y confianza para millones de clientes.



¿CÓMO HA CAMBIADO SU FORMA DE EVALUAR AL TALENTO JOVEN EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS?

La organización reconoce que las trayectorias dejaron de ser lineales. El talento joven aporta energía, curiosidad y un impulso claro por crecer. Hoy, 22.5 % de la plantilla pertenece a este rango de edad, y entre enero y septiembre de 2025, 61 % de las contrataciones correspondió a personas de menos de 30 años.

Para seleccionar este potencial, HSBC integró una herramienta basada en tecnología que evalúa perfiles mediante criterios homogéneos y casos prácticos. Esto permite atraer talento de disciplinas diversas y seleccionar con base en habilidades reales, no sólo en la formación académica. La rapidez del proceso fortalece la competitividad de la empresa en el mercado laboral.

¿QUÉ COMPETENCIAS VALORAN MÁS EN LOS JÓVENES QUE SE INTEGRAN A SU EQUIPO?

El banco prioriza el *mindset* de aprendizaje continuo, la energía y el compromiso. Más allá del componente técnico, lo decisivo son las habilidades transferibles: adaptabilidad, liderazgo positivo y comunicación.

Estas competencias sostienen una carrera de largo plazo y permiten que el joven avance con claridad, independientemente del área en la que se incorpore.

El banco prioriza el *mindset* de aprendizaje continuo, la energía y el compromiso. Más allá del componente técnico, lo decisivo son las habilidades transferibles: adaptabilidad, liderazgo positivo y comunicación.

Estas competencias sostienen una carrera de largo plazo.

¿QUÉ PAPEL JUEGA EL BIENESTAR INTEGRAL EN EL DESARROLLO DE LOS JÓVENES?

El bienestar, físico, emocional, social y financiero, es un factor crítico de productividad y permanencia. En un entorno volátil, la resiliencia y la capacidad para manejar el estrés resultan esenciales.

Para HSBC, el bienestar es una estrategia empresarial: un colaborador que cuenta con apoyo y herramientas para enfrentar la presión se convierte en un recurso sostenible, con mayor posibilidad de crecimiento y proyección.

¿QUÉ ÁREAS DE OPORTUNIDAD EXISTEN EN LA RELACIÓN ENTRE EL SECTOR FINANCIERO Y LA ACADEMIA?

La principal oportunidad reside en compartir con mayor frecuencia las necesidades del sector. Esto permite que las universidades ajusten los planes de estudio y preparen talento para roles más especializados.

Para HSBC también es importante visibilizar la diversidad de posiciones disponibles en instituciones

globales, de modo que los jóvenes identifiquen opciones más amplias que las funciones financieras tradicionales.

¿QUÉ VALOR ATRIBUYE HSBC A MODELOS FLEXIBLES COMO MAPS?

Aunque la empresa no opera el modelo MAPS directamente, su visión coincide con ese enfoque. Cada persona tiene la posibilidad de elegir las competencias que desea fortalecer y, en algunos casos, obtiene insignias que certifican habilidades hacia dentro y fuera del banco. Este esquema valida la especialización del joven y fortalece su proyección en el mercado.

HACIA UNA NUEVA EMPLEABILIDAD

La visión de HSBC evidencia un punto decisivo: el futuro laboral requiere perfiles ágiles, con criterio y capacidad para navegar un entorno global que cambia a la velocidad del dato. La tecnología ayuda a identificar habilidades, pero el crecimiento sostenido depende de la resiliencia, el propósito y el compromiso con el aprendizaje continuo.



CAPÍTULO

04

**CONCLUSIONES:
UN DIÁLOGO PRÁCTICO ENTRE
EDUCACIÓN Y EMPRESA**

El análisis de la empleabilidad juvenil en México revela un fenómeno que va más allá de la estadística: una crisis de transición donde el “título ya no alcanza”.

La brecha entre el conocimiento adquirido en el aula y las habilidades que el mercado retribuye se ha ensanchado, creando una paradoja persistente: miles de jóvenes buscan trabajo mientras cientos de empresas batallan por cubrir vacantes.

Este *paper* ha recorrido esa distancia, documentado la urgencia del cambio y explorando una respuesta probada: la integración de la formación con la práctica real a través del modelo MAPS y la metodología FIT.

Las voces de diez empresas líderes en México confirman el diagnóstico y trazan la ruta de la solución: el futuro de la empleabilidad no reside en la extensión de la teoría, sino en la capacidad de la persona para generar evidencia de valor desde el día uno.

A partir de este consenso empresarial y el impacto medido del modelo Tecmilenio, se presentan **siete conclusiones fundamentales** que redefinen la relación entre el aprendizaje y el trabajo: la nueva ecuación es evidencia + propósito, no solo saber + título.

01

EL MERCADO LABORAL PAGA POR LA EVIDENCIA, NO POR EL TÍTULO.

La premisa central que atraviesa el análisis es que el valor del talento joven cambió de la acumulación de conocimientos a la capacidad de demostrarlos en entornos reales. Las empresas ya no pagan por saber, sino por saber hacer.

Esto se traduce en una necesidad imperativa de integrar la experiencia laboral, no como un añadido opcional, sino como un componente estructural del currículo, para que los egresados puedan generar valor desde su primera contratación. Modelos como MAPS y la metodología FIT responden a esta nueva ecuación al convertir el aprendizaje en ejecución medible.

02

LA PARADOJA DE LA EMPLEABILIDAD: FALTA DE TALENTO VS BRECHA DE HABILIDADES

México enfrenta una paradoja visible: un alto volumen de jóvenes titulados que tardan en conseguir un empleo formal (entre 6 y 12 meses para un recién egresado sin experiencia) y, al mismo tiempo, siete de cada diez empresas declaran dificultades para cubrir vacantes por falta de habilidades adecuadas.

Esta disfunción no se debe a la ausencia de talento, sino a una brecha entre lo que se enseña en el aula y lo que demanda el mercado laboral. La solución no radica en sumar más teoría, sino en la capacidad del ecosistema educativo para vincularse con la realidad del trabajo y anticipar las competencias que hoy se requieren.

03

LA AGILIDAD ES EL NUEVO CAPITAL PROFESIONAL

En un mercado que cambia constantemente debido a la digitalización, la automatización y la IA, la habilidad más crítica para el éxito profesional es la agilidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación.

Compañías como AstraZeneca, BBVA y Hewlett Packard Enterprises coinciden en que el potencial de un joven se mide por su disposición para aprender rápido y reinventarse.

La formación modular y apilable (como MAPS) es vista como un mecanismo esencial para mantener la vigencia del conocimiento, permitiendo al profesional actualizar sus competencias sin depender de los ciclos largos de la educación tradicional.

04

LA RELEVANCIA CRÍTICA DE LAS COMPETENCIAS HUMANAS

Aunque las habilidades técnicas (*hard skills*) son el punto de partida, el factor decisivo para la progresión y el liderazgo en las organizaciones son las *human skills* o habilidades socioemocionales.

El consenso empresarial subraya que la inteligencia emocional, la resiliencia, la gestión de la frustración, el pensamiento crítico y la capacidad de colaboración son indispensables para sostener una carrera en entornos de alta presión. La formación que integra el bienestar y el propósito de vida dota a los jóvenes de las herramientas para gestionar el estrés, reducir el *burnout* y tomar decisiones más sólidas, convirtiéndose en un factor estratégico para la productividad y la permanencia.

05

LA INFORMALIDAD JUVENIL, UNA CICATRIZ QUE AFECTA LA TRAYECTORIA

El problema de la falta de oportunidades de calidad se agrava por la alta tasa de informalidad juvenil, que en México alcanza el 58.8%. Esto significa que casi seis de cada diez jóvenes que trabajan lo hacen sin contrato formal ni seguridad social. Este escenario no es un contratiempo menor, sino que deja una huella profesional conocida como *scarring effect*.

La informalidad se ha convertido en el punto de partida para millones de jóvenes, lo que resalta la urgencia de adoptar modelos formativos que garanticen una inserción plena y con valor desde el inicio.

06

LA SOLUCIÓN REQUIERE UN DIÁLOGO PRÁCTICO TRIPARTITA

Para que la colaboración genere empleabilidad real, es importante ir un paso más allá del desarrollo de convenios simbólicos. Se requiere fomentar la participación sistemática de líderes técnicos de la industria dentro del proceso formativo, esto para poder impulsar experiencia laboral garantizada, ya sea mediante prácticas, proyectos reales o aprendizajes duales, señala Tania Arita.

Además, la responsabilidad de cerrar la brecha de empleabilidad no es exclusiva de las instituciones educativas, sino un compromiso tripartito que involucra a la academia, la empresa y el gobierno.

Las empresas deben dejar de ser receptoras pasivas de talento y convertirse en cocreadoras de la formación, integrando proyectos reales y ofreciendo retroalimentación continua.

La academia debe flexibilizar sus planes para ofrecer rutas modulares y experiencias de trabajo auténticas.

Los responsables de política pública deben acelerar la estandarización y el reconocimiento formal de las habilidades y microcredenciales, asegurando que la evidencia de desempeño tenga el mismo peso que el título en el mercado laboral.

07

EL MODELO MAPS Y LA METODOLOGÍA FIT GENERAN UN RETORNO DE INVERSIÓN COMPROBABLE

La implementación de un enfoque de aprendizaje integrado al trabajo demuestra un impacto directo en la empleabilidad y la productividad.

En el modelo Tecmilenio, el 54% de los estudiantes que realizan estancias empresariales reciben una oferta laboral antes de egresar, y el 90% obtiene un empleo al graduarse.

Además, se evidencia un claro retorno económico tanto para el estudiante (salario inicial promedio que supera los \$15,000 pesos) como para la empresa (un ROI de 7:1).

Esta cuantificación del valor económico y de la evidencia de desempeño es el factor crítico para la adopción masiva del modelo por parte de las organizaciones.



REFERENCIAS

- (1) Layard, R., Nickell, S., & Jackman, R. (2005). *Unemployment: Macroeconomic performance and the labour market* (2nd ed.). Oxford University Press.
- (2) Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Tendencias del empleo juvenil 2024 en América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. <https://www.ilo.org>
- (3) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), tercer trimestre de 2024: Indicadores estratégicos de ocupación e informalidad*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- (4) Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- (5) Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Skills for a high performing civil service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264258100-en>
- (6) World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- (7) Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Skills matter: Further results from the survey of adult skills*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264258056-en>
- (8) (OECD, 2016). *Skills matter: Further results from the survey of adult skills*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264258056-en>
- (9) McKinsey & Company. (2017). *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained>
- (10) CEWIL Canadá. (2020). *Co-operative education guidelines 2020*. Co-operative Education and Work-Integrated Learning Canada. <https://www.cewilcanada.ca>
- (11) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), primer trimestre de 2025: Indicadores estratégicos de ocupación y empleo por sector para la población de 15 a 29 años*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>







2026

FUTURE-READY TALENT:

**LO QUE SE BUSCA
EN LOS EGRESADOS**