

2 0 2 6



ENTRE RUTAS:

Diagnóstico de un
sistema desconectado.

GLOBAL OPPORTUNITY
YOUTH NETWORK: BOGOTÁ
EL FUTURO ES JOVEN
open institute

FUNDACIÓN CEA
Hands for Change

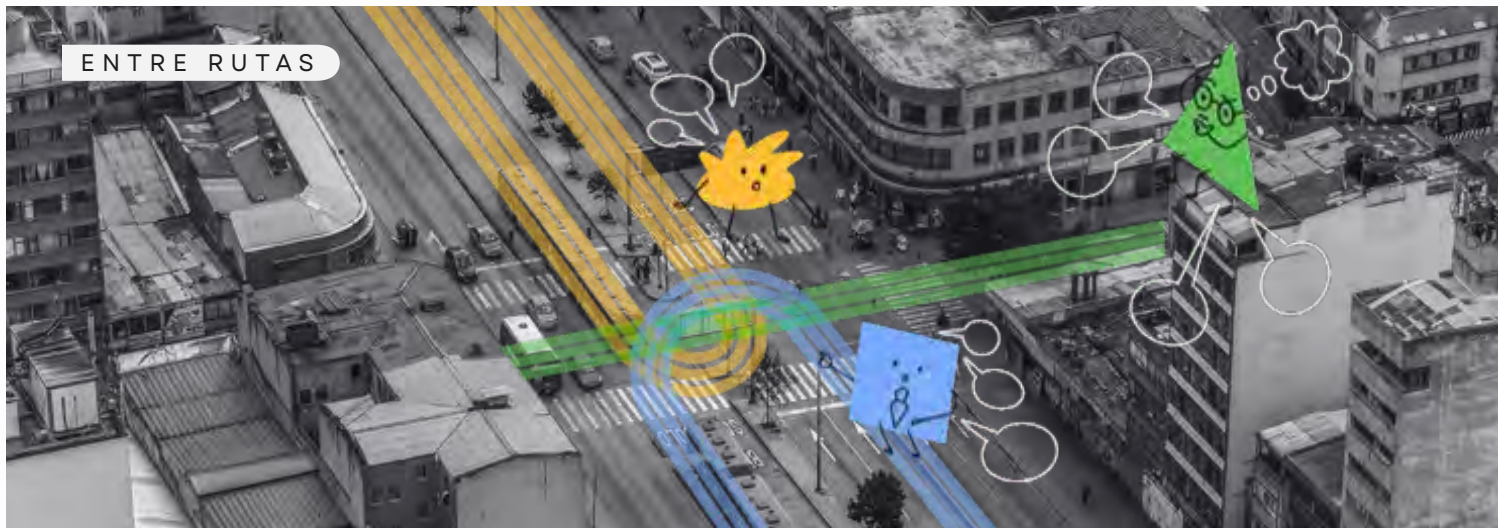
accenture

BIENVENIDOS

ENTRE RUTAS



ENTRE RUTAS



RUTA DE LA CONVERSACIÓN

01

Contexto

02

Nuestros actores

03

La ruta del ecosistema

04

Estaciones clave

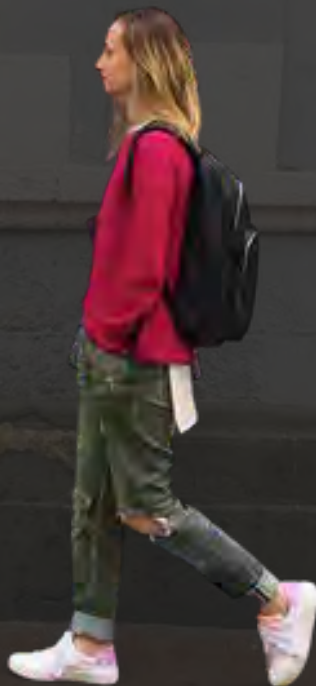
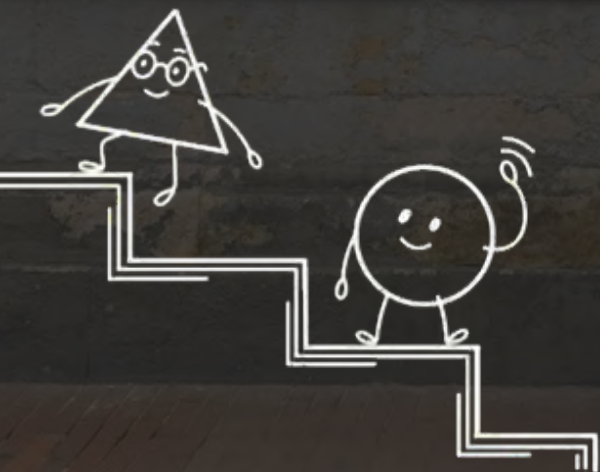
05

Rutas de Oportunidad



**Bienvenidos a
recorrer este camino,
partimos del
siguiente reto:**

A pesar de los esfuerzos y programas existentes, persiste en Bogotá **una brecha entre la oferta empresarial y las expectativas, capacidades y condiciones de los jóvenes**, lo que limita el acceso y la retención laboral.



El reto está en diagnosticar, desde ambas perspectivas, qué funciona hoy, qué no y por qué, permitiendo diseñar intervenciones que conecten de manera sostenible el talento joven **con oportunidades que se alineen al mercado laboral de la ciudad.**

El enfoque de investigación: Cualitativo y Cuantitativo

La investigación cualitativa se enfoca en comprender en profundidad las experiencias, percepciones y comportamientos de un grupo específico de personas.

Aunque no busca la representatividad estadística como en la investigación cuantitativa, este tipo de investigación permite la posibilidad de encontrar insights profundos y detallados sobre las necesidades y deseos de los usuarios involucrados. Esto permite diseñar soluciones centradas en el usuario y acorde a sus contextos individuales.

Muestra para la investigación cualitativa

5

JÓVENES

4

INTERMEDIARIOS
LABORALES

5

EMPRESAS

2

ESPECIALISTAS



CONOZCAMOS A ALGUIEN ESPECIAL

¡HOLA, SOY

CARTO!



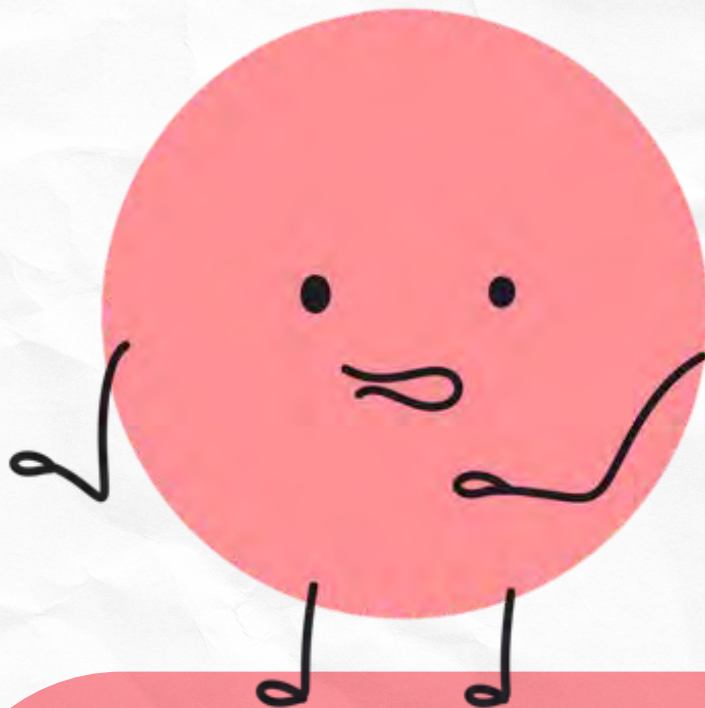
Hoy vengo a contarte acerca del
**Ecosistema de Empleabilidad de
Jóvenes en Bogotá**

Bogotá es una red de caminos donde jóvenes, empresas e intermediarios avanzan hacia un mismo horizonte... *pero con mapas distintos.*

Las jóvenes tienen talento, pero enfrentan barreras estructurales, las empresas necesitan talento, pero no logran retenerlo ni alinearlo a su cultura organizacional y los intermediarios construyen puentes, pero no siempre alcanzan a cubrir la distancia.

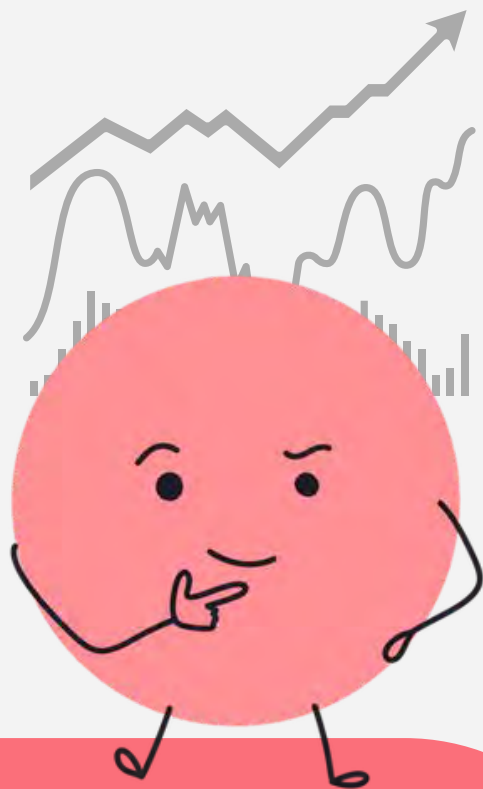
El problema no es la falta de esfuerzo, sino la falta de sincronía entre las rutas de nuestros actores.

La empleabilidad de los jóvenes no es un destino individual: es una construcción colectiva que hoy está fragmentada.



TENDENCIAS TENDENCIAS TENDENCIAS

EN BOGOTÁ



TENDENCIAS

Focalización en la contratación

¿Qué está pasando?

El empleo juvenil comienza a concentrarse en sectores que amplían su capacidad operativa más que su especialización técnica, configurando un mapa donde la expansión pesa más que la profundidad.

19,2% Comercio y reparación de vehículos.

14,6% Actividades profesionales y servicios administrativos.

12,4% Administración pública, educación y salud.

La demanda laboral joven está concentrada en algunos sectores y acelerada por tecnología.

Bogotá tiene una base joven grande, pero muy vulnerable en el aspecto socioeconómico.

1,83M Jóvenes (14–28 años).

520K Jóvenes con potencial.

86% Vive en estratos 1–3.

La juventud en Bogotá es masiva y estratégica para el crecimiento económico, pero parte desde condiciones estructurales de vulnerabilidad que impactan su acceso a oportunidades laborales formales.

El mercado laboral está mejorando, pero no al mismo ritmo para los jóvenes.

12,8% Desempleo juvenil.

53,6% Ocupación.

Desempleo general Bogotá:
8,1% → brecha 4,8 p.p.
Brecha en ocupación: 11,3 p.p.

El mercado laboral juvenil se está recuperando, pero los jóvenes siguen entrando al empleo más lento que el resto de la población, manteniendo una desventaja estructural frente al mercado general.

El mercado laboral mejora en volumen de empleo, pero la calidad del empleo sigue siendo el principal reto para los jóvenes.

33% Informalidad Bogotá.

1,42M Trabajadores informales.

Capacidad de empleo formal estimada: 40% población en edad laboral.



Tendencia en la demanda de talento y sectores

Tecnología cómo multiplicador

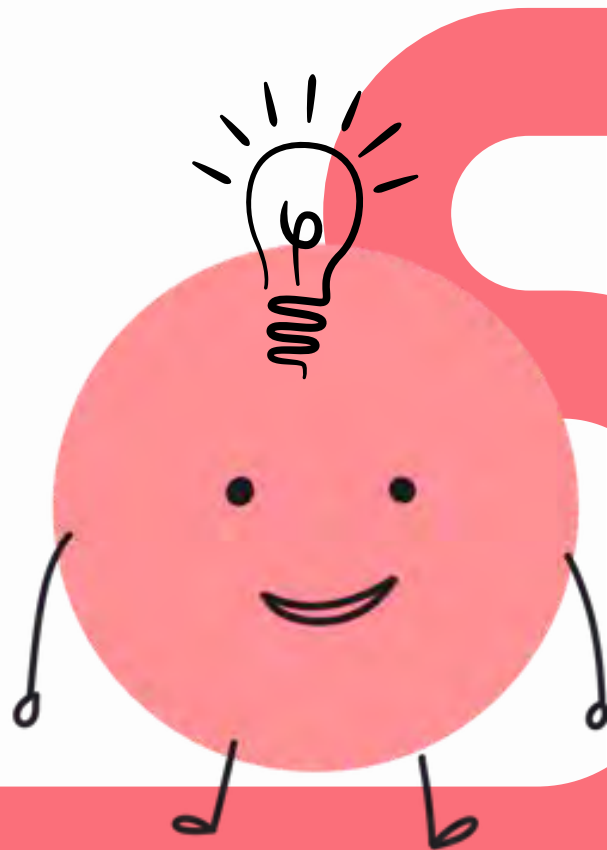
Las empresas con niveles altos de adopción tecnológica contratan, en promedio 10 veces más personal que aquellas con niveles bajos.

La tendencia es buscar perfiles especializados en **Inteligencia Artificial, análisis de datos y ciberseguridad**.

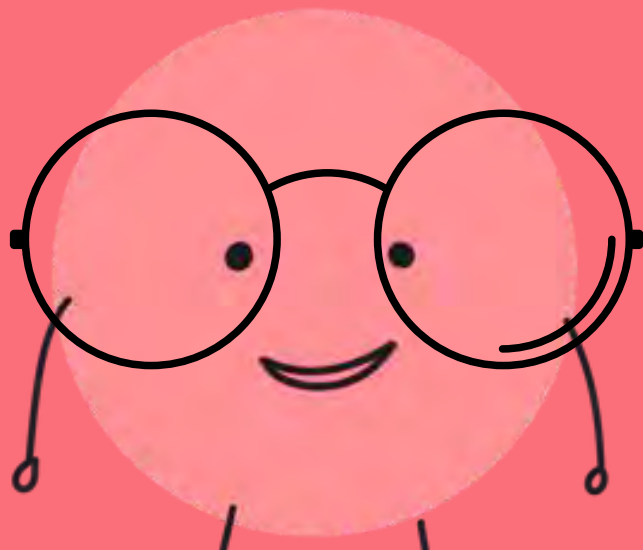
Habilidades más buscadas

Existe una brecha entre lo que las universidades enseñan y lo que las empresas requieren.

Las compañías priorizan hoy el **pensamiento analítico, la innovación y el liderazgo**, además de competencias técnicas como el **bilingüismo y el manejo de herramientas TIC**.



EVOLUCIÓN NORMATIVA E INSTITUCIONALIDAD



Reforma laboral

La Ley 2466 de 2025 introduce cambios clave, como la prohibición de despidos por salud mental y la creación del beneficio CREA EMPLEO, que otorga incentivos a empleadores que contraten jóvenes por al menos seis meses.

Fortalecimiento del Contrato de Aprendizaje

Ahora se reconoce el tiempo de práctica como experiencia laboral y se garantiza un apoyo de sostenimiento del 100 % de un SMMLV durante la fase práctica.

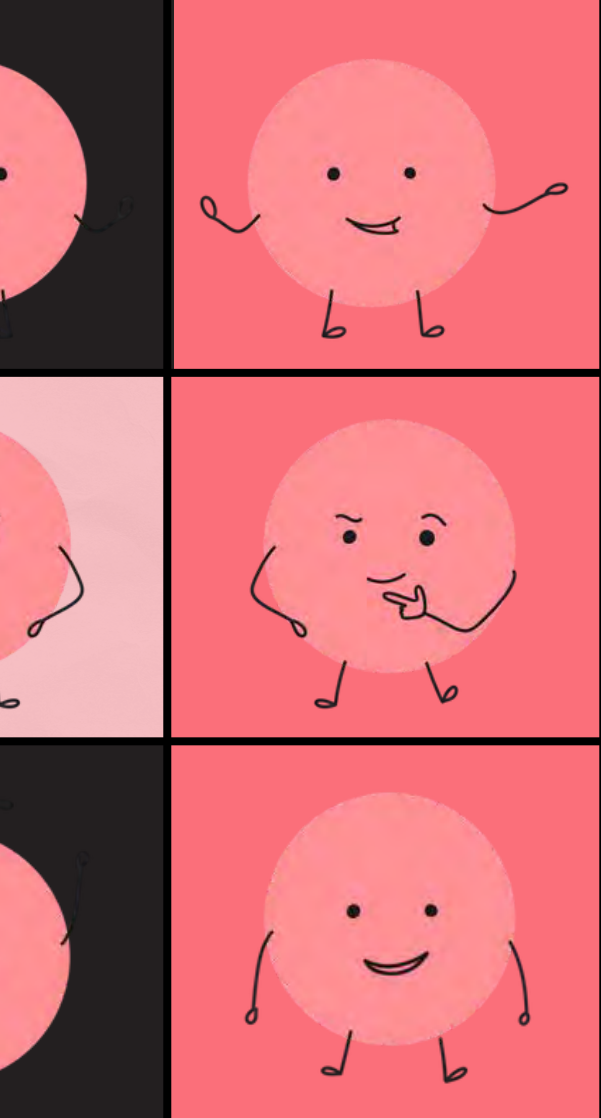
Intermediación formal

El Servicio Público de Empleo (SPE) gana terreno; el 5,3 % de los jóvenes consigue trabajo a través de este canal formal, superando el porcentaje de los adultos aunque las redes personales (familiares y amigos) siguen siendo el medio principal para el 64,8 % de la población.



En resumen, la realidad del ecosistema laboral para los jóvenes en Bogotá y región, es la de un talento con gran potencial que choca contra requisitos de experiencia irreales y barreras de entorno (*seguridad y movilidad*).

Las tendencias ***apuntan hacia una sofisticación tecnológica, que demanda una educación mucho más ágil y alineada con la práctica laboral.***



Pero esta **historia** no la voy a
contar solo, acá hay más

PROTAGONISTAS..

YUTH



GARY



CORPO



HOLA, SOY

YOUTH!



Queremos oportunidades de impacto, no trabajos que nos consuman. **Queremos equilibrio vida-trabajo y no sobrevivir en silencio estructural.**

No somos una generación de cristal: somos una generación consciente y no queremos andar por caminos que no fueron contruidos para nosotros.

Nos dijeron que si estudiábamos y nos esforzábamos, las oportunidades llegarían y les creí.

Hoy sé que el problema no es la falta de talento, sino la falta de rutas pensadas para la diversidad de nuestras vidas.

Jóvenes profesionales en etapas iniciales de su carrera



DOLORES



No siempre sé que habilidades tengo:

A veces no veo mi identidad laboral tan clara.

Que me tengan que ver ahí sentado:

Siento que los horarios fijos y el tener que estar físicamente todo el día en un trabajo, limitan mi autonomía y en algunos casos, la de mi familia.

Me da miedo que me exploten:

Me asusta terminar en un trabajo en dónde haya condiciones difíciles en horarios extensos, pagos injustos o entornos que me presionen demasiado.

EMOCIONES



Me desilusiona que me subestimen:

Es muy decepcionante ver como me tratan como un niño, me subestiman, me ignoran o no confían en mi criterio porque soy joven y estoy empezando la vida laboral.

Me frustra no generar ingresos:

El sentirme quieto y que no estoy generando dinero, me hace sentirme frustrado. *Veo en redes a otros conocidos ganando un montón de cosas y yo, sin nada.*

Cuando me reconocen me siento en familia:

Si trabajo con un equipo que me hace sentir integrado, que me respeta y me comprende, siento gratitud.

EXPECTATIVAS



Un lugar que se conecte con mi visión de vida:

Quisiera saber que cuando entro a un trabajo no es solamente para trabajar en una empresa, sino que la empresa tenga un propósito con el que conecte.

No solo estoy buscando que me paguen un sueldo:

Busco un trabajo que no solo me aporte economía, sino que me ayude a mejorar mi calidad de vida sin poner en riesgo mi salud mental.

Quiero que vean mi valor y no solo si voy a la oficina:

Espero que mis acciones y aportes digan más de mí, que cumplir un horario fijo o hacer solo tareas operativas.

“Me sorprendió mucho porque habían visto mi potencial. Yo decía, **'yo puedo'**. Si he podido con una hija, con un hogar, con familia y con trabajo, yo puedo con muchas cosas más”.

“En este momento de estar sin plata o quieto, me siento raro. **Porque uno se acostumbra a tener su plata**”.



“Me sentía enojada. Muy enojada. Yo crecí con la expectativa de que si uno hacía las cosas bien y seguía el paso a paso, obtenía las cosas y no”.

“Si tú no estás bien en un sitio y si te tratan mal laboralmente. **Te tienes que sentir tú bien en lo que estás haciendo**”.

“La flexibilidad me pareció muy importante donde estábamos trabajando, pues como que cada uno era dueño de su tiempo y de su organización”.

“A veces no sé cómo definir mis habilidades y siento que eso es un inconveniente grande”.



HOLA, SOY

CORPO!

Estamos parados entre dos mundos: el de la productividad tradicional y el de nuevas formas de entender el trabajo.

Sabemos que no todas las personas jóvenes pueden recorrer rutas rígidas ni horarios rigurosos. El reconocer esa diversidad no es debilidad, es inteligencia organizacional.

Como empresas, estamos aprendiendo que la permanencia no se garantiza con contratos, *sino con **sentido, flexibilidad y reconocimiento.***

Si queremos talento comprometido, **debemos construir puentes entre nuestras necesidades y las realidades de quienes trabajan con nosotros.**

Empresas de distintos tamaños y áreas operativas



DOLORES

Los jóvenes experimentan un choque con la realidad:

Las exigencias reales del trabajo superan lo que muchos jóvenes están listos o dispuestos a asumir al iniciar.

Liderazgo bajo amenaza:

Desde nuestros roles de liderazgo, estamos empezando a evidenciar una sensación de no poder exigir sin arriesgar la permanencia del talento joven.

El costo de la curva:

Aunque necesitamos el talento, el mercado nos exige velocidad y contratar perfiles junior implica un costo no solo económico de terminar de formarlos, sino también de tiempo.

REQUISITOS

Agilidad de aprendizaje:

Hoy entendemos que la capacidad de aprendizaje acelerado es el nuevo estándar de supervivencia laboral.

Código de convivencia:

Empezamos a filtrar también por la integridad y un relacionamiento que garantice equipos cohesionados y con menos riesgos en la convivencia laboral.

Más que solo el título:

Un título no siempre es suficiente, hoy en día también necesitamos rigor/criticismo lógico y una comunicación robusta.

EXPECTATIVAS

Cuestionamiento moldeable:

Queremos jóvenes que se cuestionen constructivamente los procesos y no se conformen con lo obvio, pero que al mismo tiempo se dejen guiar mientras aprenden.

Apertura emocional:

Necesitamos jóvenes que sepan adaptarse a los cambios contextuales que se vive hoy en día, sin perder el norte de sus responsabilidades.

La disciplina de crecer:

Es importante que el talento joven sepa habitar una dinámica laboral con responsabilidad y profesionalismo. Esto es un diferencial para nosotros.

“Evaluamos los valores de la firma, si esos valores hacen match con valores de la persona medimos la probabilidad de las conductas antiéticas”.

“Ya a los chicos no se les puede decir nada. Les hago una retroalimentación, entonces renuncian y se van al otro lado que también pagan el mínimo”.

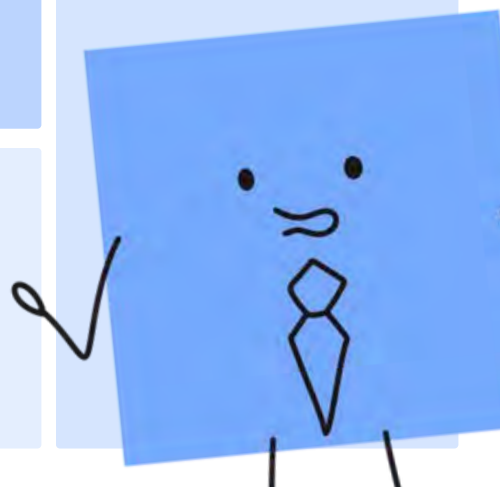


“Necesitas mentes frescas con ganas de crecer, de aprender personas que estén dispuestas a un aprendizaje rápido”.

“Buscamos que ellos vengan también con esa visión diferente que vengan también a criticar de manera constructiva nuestra operación. Que nos reten a hacer las cosas diferentes”.

“Que los jóvenes conozcan como un poquito la dinámica laboral de lo que significa cumplir un horario, pedir permiso y el rotaje que implica pertenecer a una institución”.

“Las empresas están requiriendo mucha especialidad... lo que genera es que si necesitas un experto, necesitas sacarlo de una empresa para llevártelo a la tuya”



HOLA, SOY

GARY!



Nos movemos en el punto donde convergen las expectativas de las empresas, las aspiraciones de las personas jóvenes y las limitaciones del sistema de formación.

Sabemos que el talento diverso no fracasa por falta de capacidades, sino por rutas que necesitan un mejor diseño y señales contradictorias.

Como intermediarios, trabajamos para cerrar brechas de pertinencia laboral y capital social, articulando a la academia, el sector productivo y las políticas públicas.

Nuestro objetivo es claro: **transformar trayectorias fragmentadas en caminos coherentes de crecimiento**, donde los jóvenes puedan proyectar su futuro con mayor autonomía.

Aliados del desarrollo



RETOS PERCIBIDOS

Cualificaciones desactualizados:

Identificamos unas brechas entre las definiciones ministeriales del marco de cualificación y las necesidades del sector productivo, porque no están actualizadas.

Estigma social frente a lo operativo:

La obsesión hacia la educación universitaria satura el mercado a las áreas administrativas, mientras los sectores operativos con mayor demanda, son despreciados.

El laberinto de las mil opciones:

Un exceso de sobreformación donde el joven, abrumado por programas que no se hablan entre sí, pierde el rumbo de su formación.

ROL DEL JOVEN

Adaptarse a las nuevas tecnologías:

Contar con la capacidad de integrar nuevas tecnologías con el propósito de resolver retos de negocio, más allá del uso recreativo o teórico.

Estrategia de su carrera:

Los jóvenes deberían entender que hay que superar esa urgencia generacional por cargos gerenciales a través de la construcción de un camino de aprendizaje gradual.

Corresponsabilidad comunicativa:

Es importante que los jóvenes aprendan a verbalizar sus obstáculos técnicos, en ocasiones emocionales, que permita que el proceso de aprendizaje pueda ser guiado y fortalecer vínculos con sus líderes.

ROL DE LA EMPRESA

Hablar de problemas a solucionar:

Más que publicar listas de requisitos genéricos, las empresas podrían contar con claridad qué problema necesitan resolver y cómo el talento puede aportar a ese reto.

El vehículo para el desarrollo:

La visión de los jóvenes no dependen solo de las habilidades que tengan, sino del acompañamiento que los ayude a transitar la jerarquía, la disciplina operativa y la comunicación asertiva en una empresa.

Enriquecedor del ecosistema:

La empresa debe tener ese rol como motor de ajuste: informar las razones del "no" en los procesos de selección, para que las entidades formadoras calibren sus programas según la realidad del mercado.



“En ese manejo de ansiedad tampoco son muy sinceros con sus empresas. Los jóvenes a veces o no lo dicen, prefieren no confrontar esa problemática que tienen y por eso empiezan a alejarse”.

“Al sector productivo y a la academia les cuesta decirnos qué es lo que necesitan específicamente, nos mandan lo que dicen los marcos nacionales de cualificaciones. Llegamos con eso y las empresas nos dicen, eso no es”.



“Los primeros días de trabajo son súper claves. Que te den un acompañamiento inicial y no solamente sea ‘hola, tienes que vender aquí’ o ‘tienes que hacer estas tres funciones y chao’.”

“Te voy a generar herramienta. Esto un proceso y nadie va a ser presidente de la noche a la mañana”.

“En el momento en que el prestador le envía la hoja de vida a la empresa, **yo no tengo retroalimentación** yo no sé qué pasa con Sebastián, **yo no sé por qué no lo contratan**”.



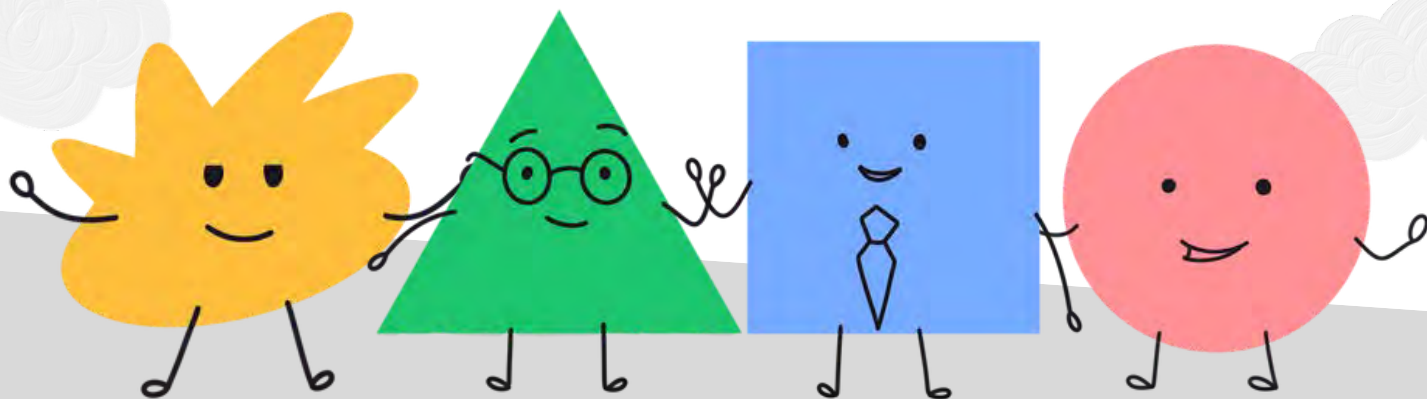
“Los jóvenes creen que lo operativo no tiene valor o no tiene impacto o no genera proyección”.



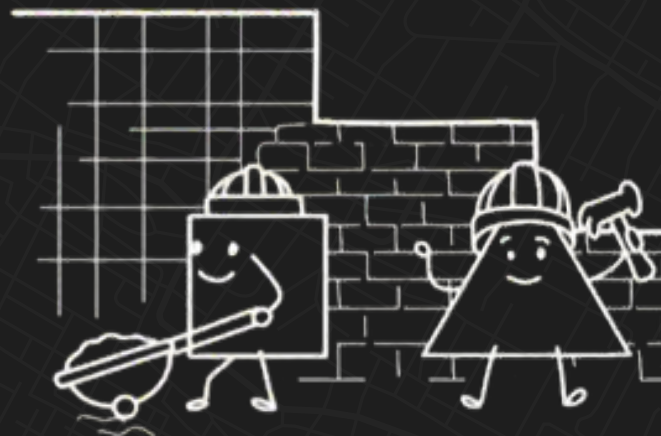
El éxito del Ecosistema de Empleabilidad de Jóvenes en Bogotá no depende de que el joven "encaje" a la fuerza en la empresa, ni de que la empresa baje sus estándares por "caridad".

Depende de una corresponsabilidad comunicativa: ***donde el joven aprenda a verbalizar sus obstáculos técnicos y la empresa entienda que su rol no es solo contratar, sino ser un motor de ajuste del ecosistema.***

Sin una transformación en la forma en que estos tres actores conversan, seguiremos formando jóvenes para mercados que no existen y contratando talento para empresas que no saben cómo retenerlo.



NUESTRO RECORRIDO



ROUTAS DE EMPLEABILIDAD

CONVENCIONES

ACTORES



YUTH

Ruta Jóvenes



CORPO

Ruta Empresas



GARY

Ruta Intermediarios

DISTRACTORES DE LA RUTA



Barreras



Problemáticas



Expectativas

PARADAS/TRAMOS



PREPARACIÓN



BÚSQUEDA



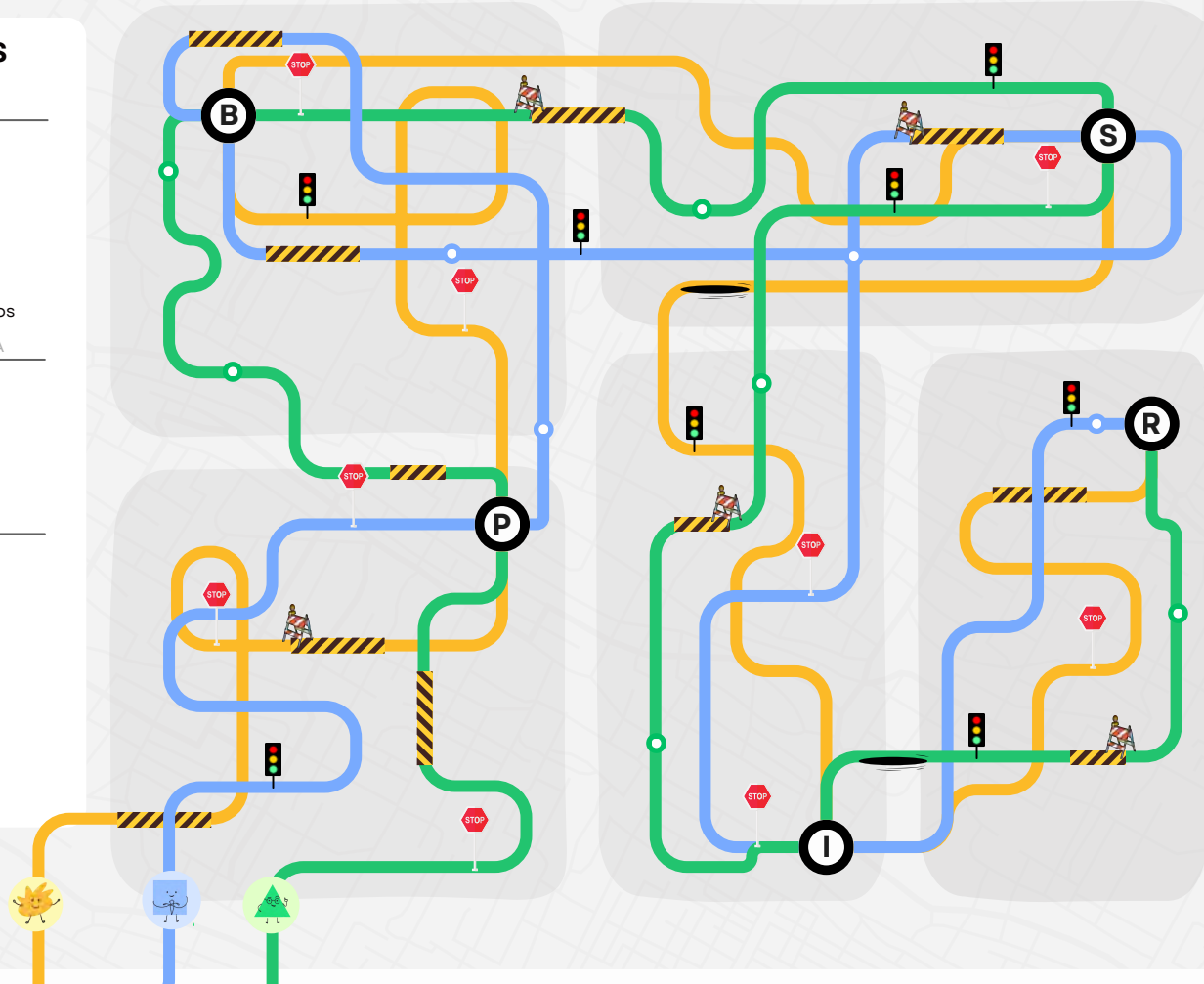
SELECCIÓN



INSERCIÓN

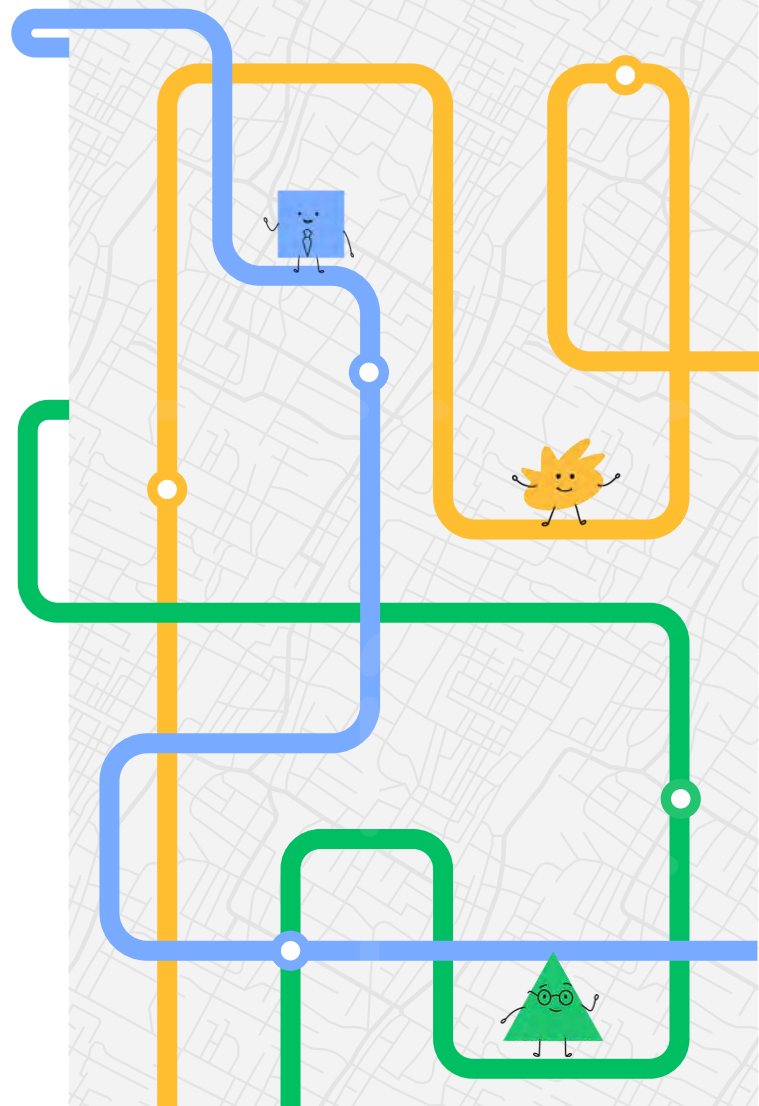


RETENCIÓN



Al hablar con los actores y entender mejor el Ecosistema de Empleabilidad Jóvenes en Bogotá, se revela una ruta fragmentada.

En sus distintos tramos, los actores se enfrentan a barreras sistémicas que mantienen una desconexión de lenguajes y expectativas, **como si cada actor avanzara con un mapa distinto.**





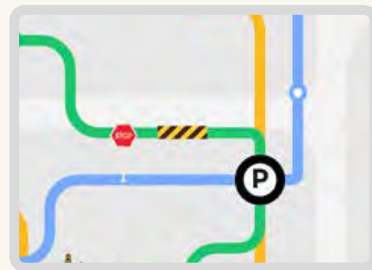
TRAMO 1

PREPARACIÓN

En este tramo del recorrido, los jóvenes empiezan a trazar su propio mapa: incorporan los saberes esenciales que les permitirán dar su primer paso hacia la vida laboral.

La academia y el trabajo ya no conectan.

Esa brecha me deja fuera. No quiero un título obsoleto; quiero aprender habilidades reales y que la desconexión deje de frenar mi talento. Un aprendizaje real para un mundo que cambia constantemente.



63%

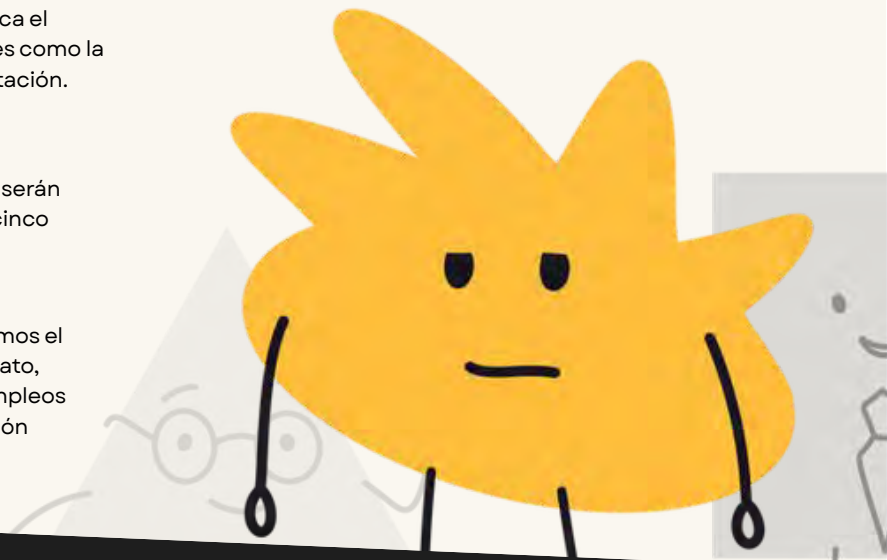
de los empleadores identifica el desajuste de sus habilidades como la principal barrera de contratación.

39%

de las habilidades actuales serán obsoletas en los próximos cinco años.

57%

de los jóvenes solo alcanzamos el nivel educativo de bachillerato, mientras el 60,6 % de los empleos formales nos exige educación superior.

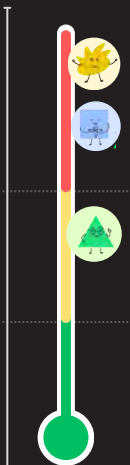


**Barreras****Problemática****Cómo se manifiesta**

¿Qué tanto
le duele a
los actores?



Le duele más:



Le duele menos:

**Una promesa educativa
que no me cumple**

El ecosistema me promete oportunidades y empleo desde la educación formal, pero estos mecanismos no siempre me sirven al momento de migrar a la vida laboral.

- Jóvenes profesionales sin caminos laborales claros.
- Empresas que no leen mi título profesional como algo definitivo.
- Frustración, desgaste emocional y desconexión laboral temprana.

Brecha de pertinencia

La academia me sigue enseñando lógicas pausadas y burocráticas, mientras el mercado laboral avanza aceleradamente en competencias digitales, cognitivas y de comunicación.

- Pensums educativos tradicionales.
- Sobrecarga de formación para las empresas.
- Jóvenes “formados” pero no preparados” para el mundo real.

Falta de bases sólidas

El ecosistema intenta resolver la nuestra empleabilidad en la última milla, ignorando las brechas estructurales acumuladas desde la educación básica y media.

- Dificultad para aprovechar nuestra formación técnica o superior.
- Mi exclusión temprana del mercado laboral.
- Reproducción de desigualdades educativas

**Diferenciación entre
técnico y carrera
académica**

Se nos vendió que lo universitario vale más que lo técnico; no es una diferencia de calidad, es una jerarquía social que desvaloriza a los talentos que vienen desde esta formación.

- Subvaloración del talento técnico.
- Trayectorias largas, costosas y poco efectivas.

INSIGHTS

La privatización de la “Última milla”

El ecosistema bogotano enfrenta un vacío de pertinencia donde el egresado llega al mercado con una "deuda de habilidades". ***Ante modelos educativos anclados en el pasado, el sector privado ha tenido que asumir de manera forzosa la formación de “Última milla”.***

Esta gestión del joven como un “talento en proceso” y no como un perfil listo para producir, genera una fricción financiera y operativa que desincentiva la contratación juvenil.

“Cuando ingresan profesionales, sin experiencia o muy juniors, las empresas invierten y tienen que invertir en en modelos de formación a skilling”.



???

¿Qué modelo de transición deberíamos crear para que el joven deje de ser un “talento en proceso” costoso y se convierta en una inversión estratégica desde el día uno?





TRAMO 2

BÚSQUEDA

Es el tramo donde se activan los canales, las redes y los mecanismos de intermediación que permiten conectar al joven con las oportunidades laborales.

P

B

Observamos que la búsqueda de empleo se da en un ecosistema saturado de plataformas digitales, pero con baja intermediación efectiva.

En este contexto, las redes informales –marcadas por desigualdades en el capital social– terminan definiendo quién accede y quién queda por fuera de las oportunidades laborales.

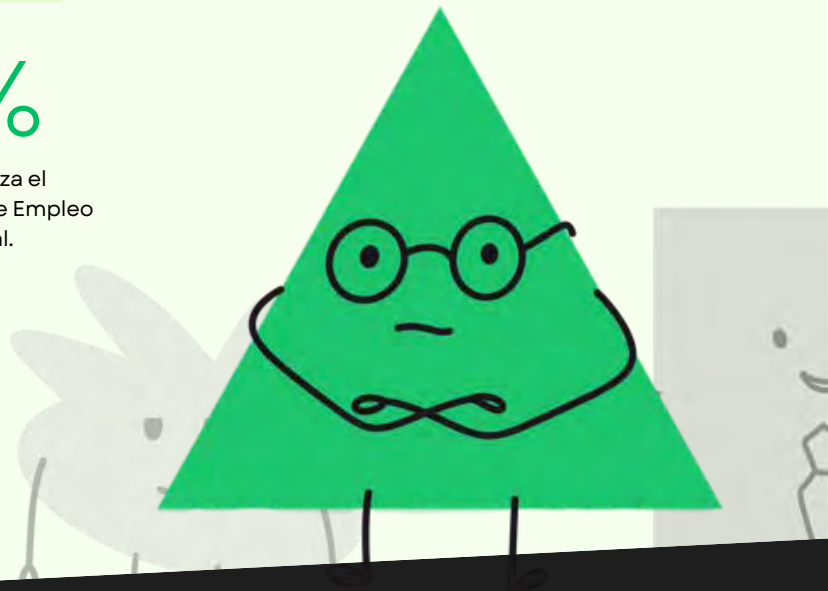
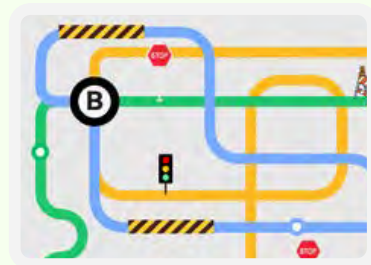
64,8%

de las personas consigue empleo a través de familiares y amigos.

5,3%

de los jóvenes utiliza el Servicio Público de Empleo como canal capital.

Los jóvenes perciben el mercado como **“hostil” e “inaccesible”**, reforzando la dependencia de referidos.





Barreras



Problemática

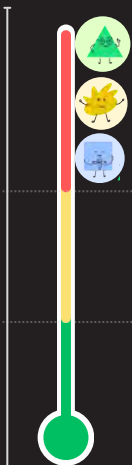


Cómo se manifiesta

¿Qué tanto le duele a los actores?



Le duele más



Le duele menos

Fricción desde el punto de partida

Observamos que la proliferación de plataformas, formularios extensos y narrativas confusas genera fricción temprana y erosiona la confianza en los canales formales de empleabilidad.

- Perfiles incompletos o abandonados en plataformas de empleo.
- Fatiga digital y desmotivación temprana en la búsqueda.
- Subutilización de herramientas diseñadas para ampliar el acceso.

Desconfianza en canales digitales

Algunos jóvenes desconfían de las vacantes en portales digitales porque no siempre están certificadas o temen que sean ofertas falsas, prefiriendo la recomendación de conocidos.

- Jóvenes priorizan redes cercanas frente a portales digitales.
- Menor participación en canales digitales de intermediación.
- Acceso condicionado por el capital relacional disponible.

Ofertas sin narrativa de impacto

Observamos que muchas vacantes enumeran tareas, pero no explicitan el impacto ni el crecimiento que habilitan, debilitando su conexión con el talento joven.

- Percepción de empleo sin crecimiento.
- Desalineación temprana entre expectativas y experiencia laboral real.

INSIGHTS

El colapso de los portales: ruido vs. confianza

Desde la intermediación observamos que la digitalización amplió los canales, pero debilitó la conexión efectiva. **La saturación de plataformas sin trazabilidad ha llevado a que muchas empresas refuercen redes privadas de confianza para mitigar riesgos.**

El ausentismo que se interpreta como falta de compromiso es, en realidad, una señal de confianza deteriorada. **Cuando el talento se gestiona como registros aislados y no como trayectorias de vida, el ecosistema se fragmenta y pierde legitimidad para todos.**

“Al final, pues tú terminas contratando más por el voz a voz. A veces te llegan 1 millón de hojas de vida y tú ni siquiera las miraste, pero yo te dije, te recomiendo a Valentina y ya la prefieres frente a los otros perfiles”.



???

¿Qué tendría que rediseñarse en el embudo digital para que la conversación entre jóvenes y empresas no sea un síntoma de desconfianza, sino de un proceso eficiente y pertinente?





TRAMO 3

SELECCIÓN

Es el tramo donde el potencial del joven se traduce y se contrasta con los criterios, necesidades y modelos de valoración de las empresas.

Desde el sector productivo hemos evolucionado nuestros procesos de selección: pasamos de filtros técnicos a evaluar potencial y capacidad de aprendizaje, como respuesta a la escasez de talento. **Hoy vivimos esta etapa como un espacio de evaluación mutua: los jóvenes nos evalúan, mientras enfrentamos ausentismo y la contradicción de exigir experiencia incluso en cargos de entrada.**

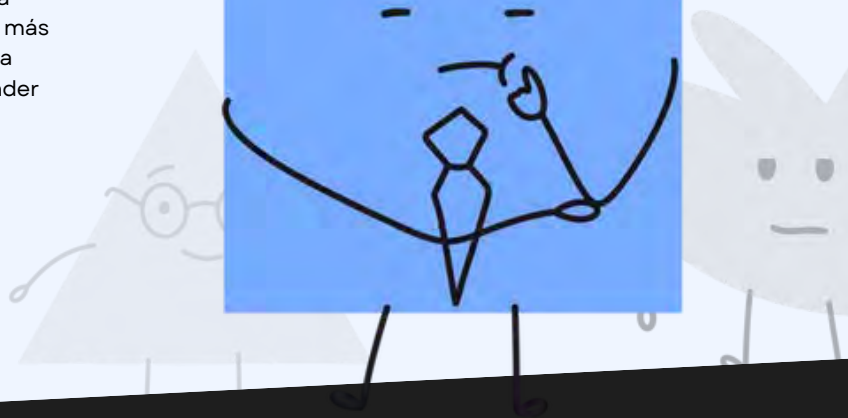
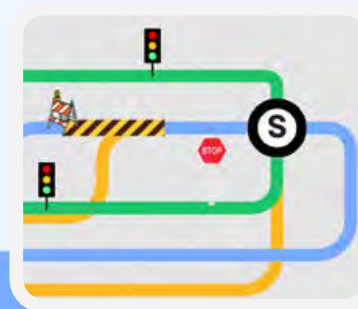
30%

de las empresas no logra cubrir vacantes por falta de habilidades socioemocionales.

Las empresas reportan que en los aprendices del SENA la principal dificultad no es técnica, sino actitudinal y analítica.

21,6%

de las empresas no solicita título. En estos casos, la contratación se define más por la actitud (39 %) y la disposición para aprender (17 %) que por la competencia técnica.





Barreras



Problemática

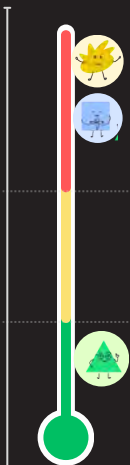


Cómo se manifiesta

¿Qué tanto le duele a los actores?



Le duele más



Le duele menos

Desgaste por el ausentismo

Desde selección enfrentamos un nivel de ausentismo que desborda la operación. El bloqueo de llamadas y la inasistencia reiterada no solo consumen tiempo y recursos, sino que debilitan el vínculo temprano con el talento joven y las empresas

- Sobrecarga en equipos de talento humano y procesos de selección más largos y costosos.
- Endurecimiento de filtros como reacción defensiva.
- Lecturas empresariales que asocian ausentismo con “falta de compromiso”.

La trampa de la experiencia previa

Nos movemos entre dos necesidades que chocan: productividad inmediata y la escasez de talento con experiencia que acepte condiciones de entrada. Pedimos experiencia para cargos junior, reduciendo el universo de candidatos y cerrando la puerta a trayectorias con alto potencial de desarrollo.

- Reproducción del desajuste entre formación y demanda empresarial.
- Rotación temprana en roles mal calibrados.

Desalineación de señales en el talento

La ausencia de criterios unificados en la definición de perfiles entre el sector productivo y los formadores encarece nuestra operación. Esta desconexión crea un limbo de expectativas que fragmenta el embudo de selección y termina afectando nuestra sostenibilidad operativa.

- Incremento en pruebas psicométricas y evaluaciones de comportamiento.
- Aumento de costos en procesos de selección.
- Dificultad para estandarizar decisiones entre empresas.
- Riesgo de sesgos en la lectura del potencial joven.

INSIGHTS

El "ghosting mutuo" como respuesta al colapso del sistema

Buscar trabajo en Bogotá se siente como entrar a una guerra de silencios. **Las empresas, cansadas de la rotación, se blindaron con procesos que parecen muros: ya no buscan talento, buscan resistencia.**

La deshumanización, la falta de feedback y la lentitud eterna activan mi "bloqueo preventivo". Si el proceso es hostil o pura burocracia, me desconecto para proteger mi salud mental.

El resultado es un ecosistema sordo: ellas dejan de informar y yo dejo de responder. **Cuando se rompe el respeto básico, la conexión se vuelve imposible.**

“Estuve en la entrevista y no tuve más contacto con ellos. No me dijeron nada después de eso”.



???

¿Qué tendría que rediseñarse en la experiencia de selección para que el talento no se sienta evaluado para resistir, sino invitado a construir?





TRAMO 4

INSERCIÓN

Es el tramo donde ocurre la incorporación y la adaptación mutua entre el joven, la organización y los intermediarios.

El primer empleo es un choque para el que nadie me prepara. **Me exigen autonomía sin guía ni mentoría.** Si renuncio rápido no es por falta de compromiso, sino por entornos que infantilizan o exigen sin explicar el propósito. **La brecha no es de actitud, sino de acompañamiento y sentido.**

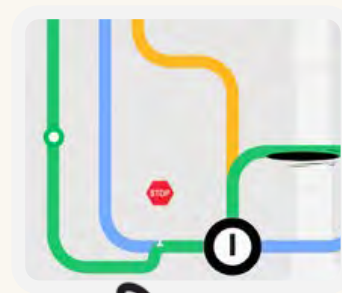
18,31%
68%

El estrés y el deterioro de la salud mental aparecen como detonantes de renuncia temprana.

de los jóvenes renunció por condiciones laborales insatisfactorias.

de los jóvenes percibe el transporte como inseguro y el 32% tarda más de 1 hora en llegar al trabajo.

Existe la brecha entre el imaginario profesional y la realidad operativa (sector gastronómico).





Barreras



Problemática

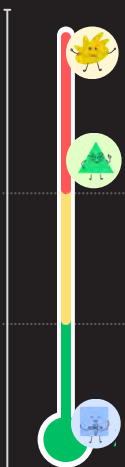


Cómo se manifiesta

¿Qué tanto le duele a los actores?



Le duele más



Le duele menos

Trabajar para cumplir metas, no para construir camino

El empleo dejó de ser un proyecto de vida y se volvió un medio para lograr cosas rápidas: un celular, una moto, un viaje, un respiro. No siempre entro para a hacer carrera, sino para resolver y luego, me voy. El sistema me pide pensar a largo plazo, pero no me ofrece experiencias laborales que me inviten a quedarme.

Cuando el trabajo no hace clic

Si no hay sentido, propósito o impacto, la conexión se rompe. Ya no trabajo solo por salario: trabajo por identificarme con una causa. Y cuando no la siento, me voy.

Lenguajes rotos de autoridad

Para la empresa, cuestionar es desafiar; para mí, es entender. Cuando preguntar se castiga, la autonomía se vuelve amenaza y el talento se infantiliza.

Lealtad desfasada

A veces las empresas que todavía creen en la lealtad eterna, mientras yo vivo el trabajo como algo transitorio. No es que no quiera quedarme: es que el sistema ya no me da razones para hacerlo.

- Salidas tempranas en los primeros meses.
- Empresas que leen la rotación como deslealtad juvenil.
- Procesos de selección cada vez más rígidos y desconfiados.
- Menos apuesta por formar talento joven y más miedo a perderlo.

- Permanencias cortas cuando el trabajo no tiene sentido.
- “Renuncias silenciosas”: sigo pero sin compromiso real.
- Salidas que las empresas leen como falta de lealtad, no como falta de propósito.

- Jóvenes excluidos de decisiones estratégicas.
- Conflictos con liderazgos tradicionales.
- Estigmatización del joven como “problemático” o “poco comprometido”.
- Desmotivación y retiro emocional del rol.

- Relación laboral basada en objetivos personales de corto plazo.
- Permanencias cortas y rotación constante.
- Desconexión temprana entre jóvenes y cultura organizacional.

INSIGHTS

El abismo entre la tarea y la realidad

Desde la empresa observamos que la inserción laboral suele convertirse en un choque pedagógico: muchos jóvenes llegan formados para la “entrega perfecta”, mientras el trabajo real exige iterar, corregir y sostener la presión del error.

Cuando el feedback se vive como juicio y no como mejora, no lo leemos como fragilidad individual, sino como el resultado de **un sistema que certifica conocimientos, pero no siempre entrena la resiliencia técnica y emocional que la productividad demanda.**

“En la academia se les enseña a entregar algo dan una calificación buena o mala, pero nunca piden que haya otro cambio. Vienen con una actitud de cero aceptación a la frustración, se ponen a llorar y renuncias”.



???

¿Qué parte del proceso de adaptación al mundo productivo debería diseñarse como una responsabilidad compartida del ecosistema y no como una prueba individual de resistencia del joven?





TRAMO 5

RETENCIÓN

Es el tramo donde el vínculo laboral se construye y evoluciona en diálogo con las trayectorias juveniles, las estrategias empresariales y el contexto.

La permanencia laboral juvenil se ha acortado y ha adoptado una lógica más transaccional. **Los jóvenes evalúan el empleo en función de propósito, flexibilidad y bienestar, y ajustan su permanencia cuando estas variables no se alinean con sus expectativas de desarrollo.**

Para las empresas, el desafío ya no es solo atraer talento joven, sino traducir su cultura organizacional en una propuesta de valor que dialogue con una generación que redefine la noción de compromiso laboral.

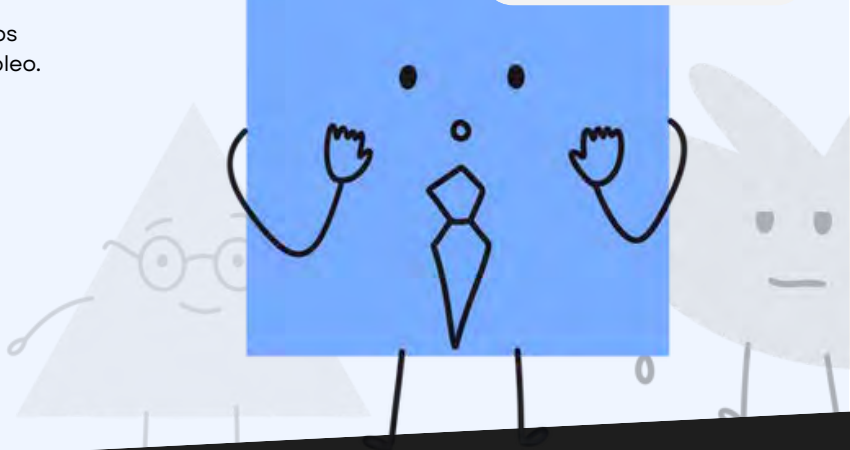
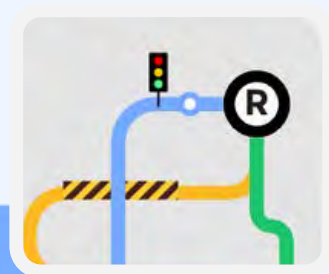
30,7%

de los jóvenes sale del mercado laboral porque su trabajo temporal terminó.

25,3%

de los jóvenes ocupados quiere cambiar de empleo.

Las empresas implementan bonos de permanencia a los 6 meses y al año para reducir la rotación.





Barreras



Problemática

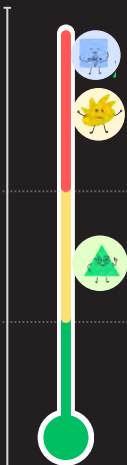


Cómo se manifiesta

¿Qué tanto le duele a los actores?



Le duele más



Le duele menos

Asincronía de expectativas de desarrollo

Ofrecemos trayectorias de crecimiento a largo plazo que no siempre logran conectar con la necesidad de resultados rápidos y visibles que muchos jóvenes buscan en sus primeros meses de empleo.

- Desmotivación temprana frente a planes de carrera extensos.
- Baja apropiación del propósito organizacional.
- Conversaciones de desempeño desconectadas de las expectativas reales.
- Abandono antes de completar ciclos de desarrollo internos.

Costo operativo de la rotación crónica

La salida recurrente de talento joven nos obliga a reiniciar constantemente los procesos de entrenamiento, genera desgaste operativo y dificulta la consolidación de equipos estables.

- Sobrecarga permanente en áreas operativas y de formación.
- Curvas de aprendizaje que nunca se consolidan.
- Afectación en indicadores de productividad y calidad.
- Normalización de la rotación como parte del modelo operativo.

Compromiso con fecha de vencimiento

Invertimos en formar y acompañar talento joven, pero cuando la permanencia responde a metas de corto plazo, el vínculo difícilmente se consolida como proyecto común.

- Pérdida de la inversión en formación de última milla.
- Dificultad para estabilizar equipos operativos.
- Sensación empresarial de bajo retorno en la apuesta por talento joven.

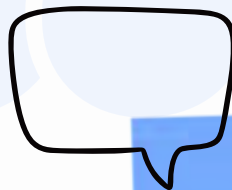
INSIGHTS

El choque de temporalidades en una generación multi-rol

Desde el sector productivo comprendemos que la retención ya no depende de la promesa de estabilidad, sino de la coherencia entre nuestros tiempos y los del talento joven. Mientras ofrecemos carreras de largo plazo, ellos construyen una identidad multi-rol (estudian, emprenden y cuidan su bienestar en paralelo).

Cuando exigimos una trayectoria lineal que compite con ese presente, el vínculo se fractura. **La permanencia hoy no es una obligación, sino una inversión de lealtad** que se activa cuando el liderazgo integra el trabajo dentro de su proyecto de vida, y no en contra de él.

“Yo creo que se visualizan en sí, pero no necesariamente hacen el clic con un plan de carrera. Y eso para mí está bien porque tú acá estás recogiendo tus primeros elementos para saber hacia dónde quieres tu futuro”.



???

¿Estamos preparados para que la lealtad deje de ser un contrato implícito y se convierta en una relación que debemos merecer activamente?



Cuando desplegamos el mapa de la empleabilidad en la capital, aparecen cuatro tensiones críticas en la ruta: puntos de quiebre que nos revelan la urgencia de intervenir el camino.

La masificación sin filtros ha erosionado la confianza en los canales formales, desdibujando la señal del camino.

El reclutamiento se ha vuelto un territorio de silencios, donde la burocracia excluye al talento antes de reconocerlo y el talento se excluye ante la incertidumbre.

El joven es visto como talento en proceso, y el costo de completarlo se percibe como un riesgo que posterga su ingreso laboral.

La retención ya no se sostiene en promesas de antigüedad, sino en liderazgos que validen la identidad multi-rol del joven (estudio, emprendimiento y salud mental).

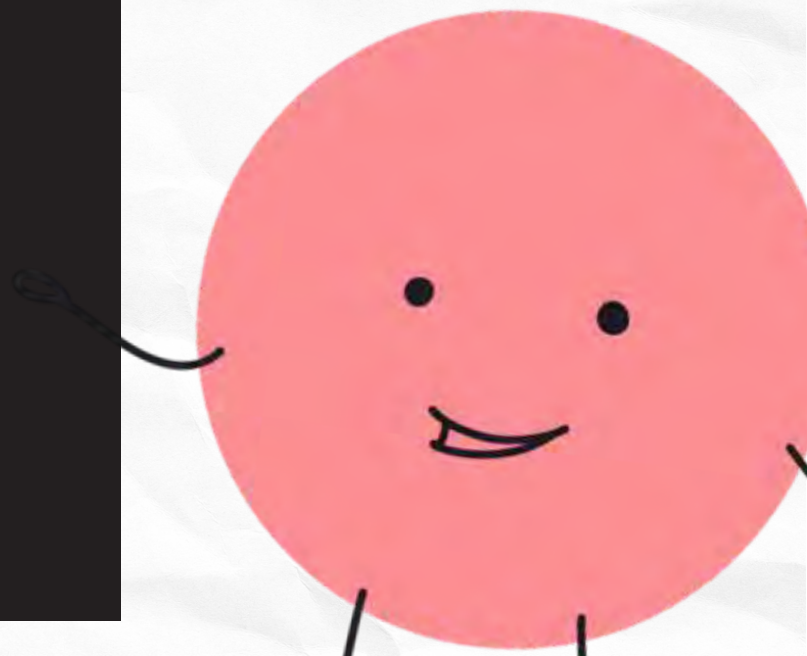




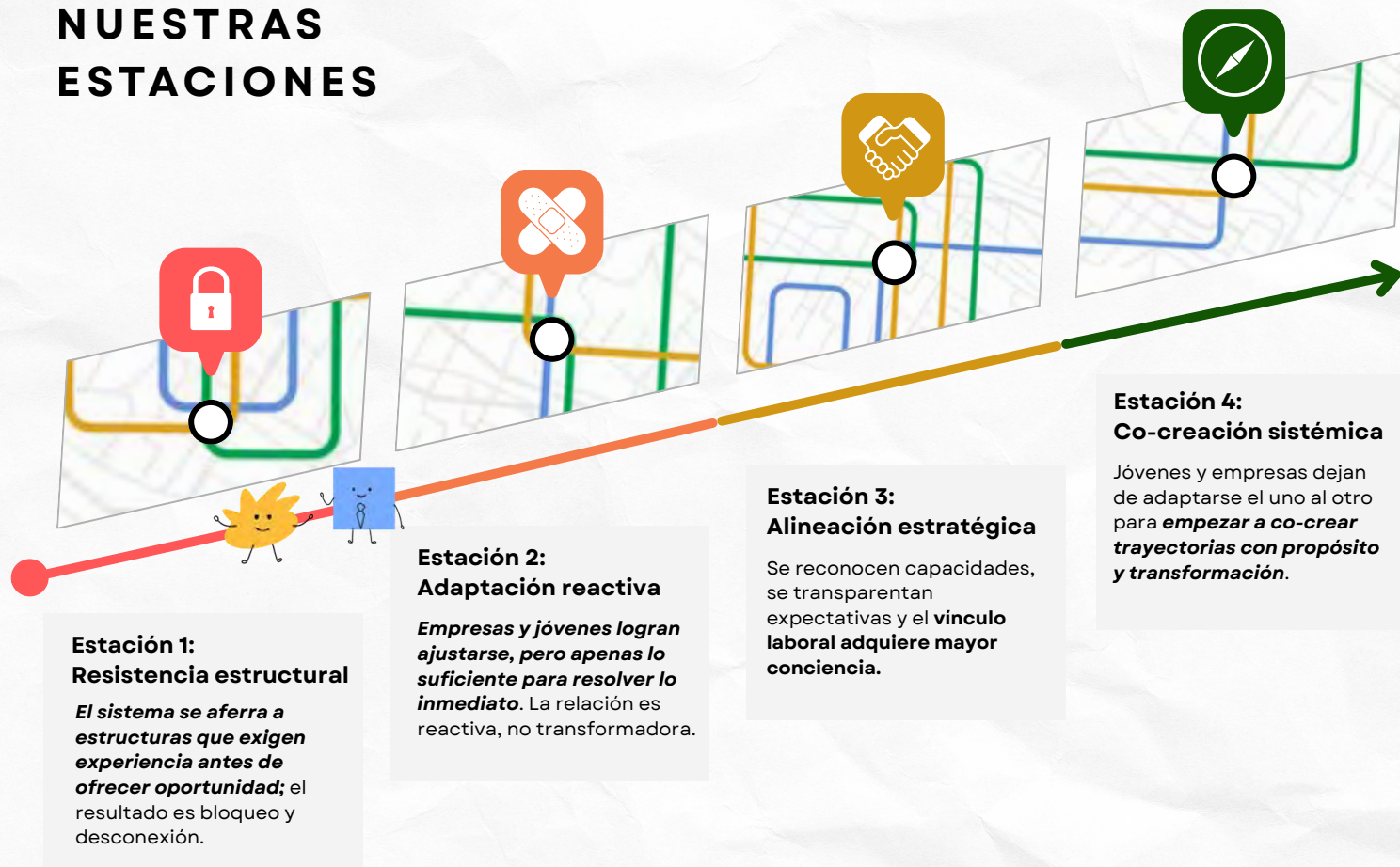
ESTACIONES CLAVE

Nos encontramos en el punto donde el modelo laboral heredado ya no alcanza a contener la complejidad de una generación multi-rol. Un punto de tensión, pero también de rediseño.

Este no es el final del camino; es el momento en que el mapa necesita actualizarse.



NUESTRAS ESTACIONES



BUENO, AHORA DEBATAMOS:

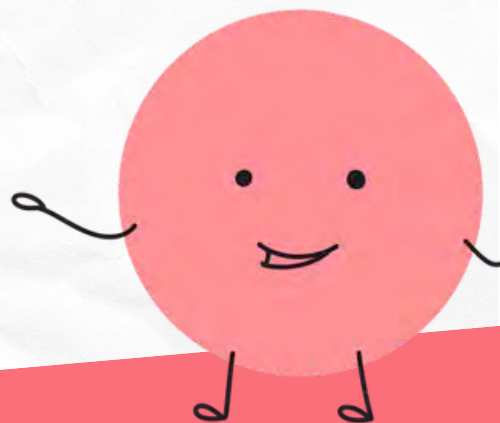
¿Qué tendría que rediseñarse en el embudo digital para que la conversación entre jóvenes y empresas sintoma de desconfianza, sino de un proceso eficiente y pertinente?

¿Qué parte del proceso de adaptación al mundo productivo debería diseñarse como una responsabilidad compartida del ecosistema, y no como una prueba individual de resistencia del joven?

¿Qué modelo de transición deberíamos crear para que el joven deje de ser un “talento en proceso” costoso y se convierta en una inversión estratégica desde el día uno?

¿Estamos preparados para que la lealtad deje de ser un contrato implícito y se convierta en una relación que debemos merecer activamente?

¿Qué tendría que rediseñarse en la experiencia de selección para que el talento no se sienta evaluado para resistir, sino invitado a construir?



ENTRE RUTAS

GRACIAS

