

**Educación
para el empleo:
Cómo diseñar
un sistema que
funcione**

Centro para
Gobierno de
McKinsey

autores

Mona Mourshed
Diana Farrell
Dominic Barton

Visite nuestro sitio Web:
mckinseysociety.com/education-to-employment
Únase a la conversación en Twitter:
[#mckinseysociety](https://twitter.com/mckinseysociety) [#mcke2e](https://twitter.com/mckinseysociety)



agradecimientos

Los autores manifiestan su profundo agradecimiento a los más de 8.000 proveedores de educación, jóvenes y empleados que durante el curso de la investigación entrevistaron en nueve países y a los más de 70 con los que realizaron entrevistas detalladas. Los autores agradecen las contribuciones sólidas y comprometidas de sus colegas Tom Isherwood, Ali Jaffer, and Cheryl Lim, todos los cuales trabajaron como destacados administradores del proyecto durante este trabajo. Hayoung Kim, Kalani Leifer, Alice Nam, and Anisa Khadem Nwachuku complementaron nuestro equipo con excelente y reflexivo liderazgo en temas críticos. Denielle Sachs sembró en nuestras mentes la semilla de realizar una encuesta y ayudó a generar un ambiente que permitió que la idea floreciera. Ivan Hutnik and Cait Murphy ofrecieron un magnífico apoyo en el trabajo de edición y Nicholas Dehaney aportó a nuestro trabajo su diseño creativo; en tanto que John-Michael Maas desarrolló nuestra presencia en la Web. Los colegas citados a continuación nos dieron aportes y consejos valiosos durante este esfuerzo: Yasmine Aboudrar, Ryan Adams, Byron Auguste, Eduardo Bolio, Francois Bouvard, Andres Cadena, Alberto Chaia, Marcos Cruz, Kito de Boer, Ian Gleeson, Andrew Goodman, Andrew Grant, Bryan Hancock, Kai Holleben, Bengi Korkmaz, Eric Labaye, Franz Paasche, Jörg Schubert, Katrin Suder, Mourad Taoufiki, and Ramya Venkataraman.



RESUMEN EJECUTIVO

- **Setenta y cinco millones de jóvenes están desempleados**
- **La mitad de los jóvenes no están seguros de que la post secundaria haya aumentado sus posibilidades de conseguir empleo***
- **Casi 40% de los empleadores dice que la falta de habilidades es la razón fundamental para las vacantes en el nivel de entrada al mundo laboral****

Alrededor del mundo, gobiernos y negocios se enfrentan a un enigma: altos niveles de desempleo en los jóvenes y una falta de habilidades críticas, en los que buscan empleo. ¿Cómo puede un país llevar exitosamente a sus jóvenes desde la educación hasta el trabajo? ¿Cuáles son los problemas? ¿Qué intervenciones funcionan? ¿Cómo pueden escalar estas? Estas son las preguntas cruciales.

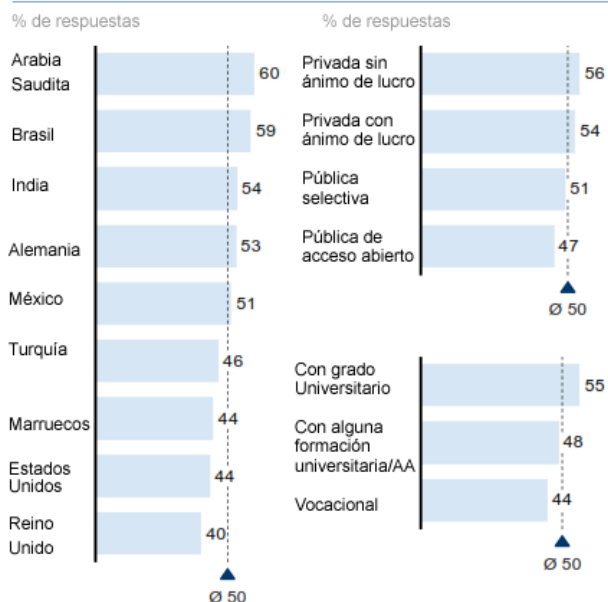
En este reporte trataremos de responderlas. Para hacerlo, desarrollamos dos bases de datos únicas. La primera de ellas es un análisis de más de 100 iniciativas de educación para el empleo en 25 países, que se seleccionaron en base a su innovación y efectividad. La segunda, es una encuesta tanto de la oferta educativa para jóvenes como de los empleadores, llevada a cabo en nueve países diversos en geografía y en contexto socioeconómico: Brasil, Alemania, India, México, Marruecos, Arabia Saudita, Turquía, el Reino Unido y los Estados Unidos.

Iniciamos esta investigación reconociendo la doble crisis de la falta de empleos y la falta de habilidades. Sin embargo, durante ésta, nos dimos cuenta de que teníamos que tener en cuenta otra carencia clave: la falta de datos confiables. Esta deficiencia dificulta incluso comenzar a entender cuáles son las habilidades requeridas para emplearse, qué prácticas son más prometedoras en la capacitación de los jóvenes de manera que se conviertan en ciudadanos y empleados productivos y cómo identificar que mejor hacen lo anterior. El estado del conocimiento del mundo acerca de la educación para el empleo es semejante a la concerniente a la reforma del sistema escolar hace doce años, antes de que existieran las revolucionarias pruebas internacionales de evaluación y las investigaciones relacionadas. Esperamos que este reporte contribuya a llenar este vacío de conocimiento.

Muestra 1

Solo la mitad de los jóvenes cree que la educación post secundaria mejora sus oportunidades de empleo

Estudiantes que creen que la educación post secundaria mejoró sus oportunidades de empleo¹



1. Mi educación post secundaria incrementó mis posibilidades de conseguir trabajo

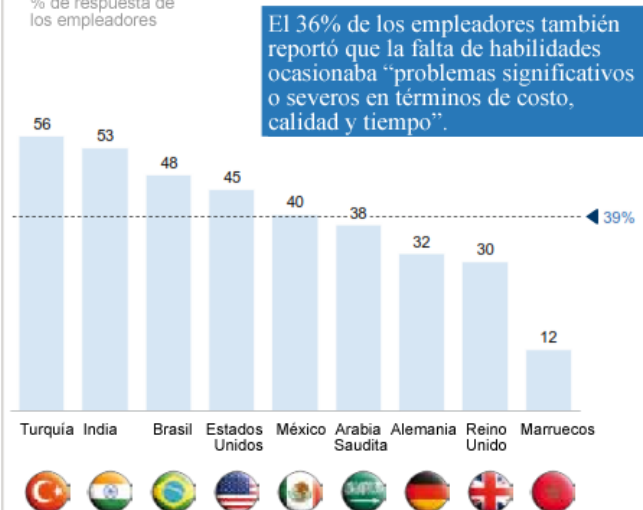
FUENTE: Encuesta de McKinsey Agosto-Septiembre 2012

Muestra 2

El 39% de empleadores dice que falta de habilidades es la razón fundamental para las vacantes en el nivel de entrada al mundo laboral

La falta de habilidades es una aseveración frecuente para las vacantes en el nivel de entrada al mundo laboral

% de respuesta de los empleadores



FUENTE: Encuesta de McKinsey Agosto-Septiembre 2012

Entre los hallazgos del reporte sobresalen los seis siguientes:

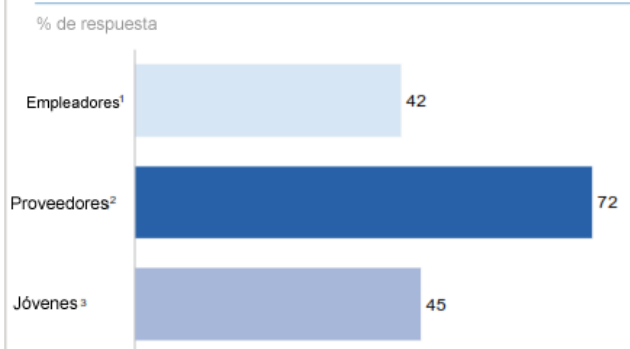
1. **Los empleadores, los proveedores u ofertantes de educación y los jóvenes, viven en universos paralelos.** Para ponerlo de otra forma, cada uno de estos sectores tienen una comprensión muy diferente de la misma situación. Por ejemplo, menos de la mitad de los jóvenes y de los empleadores, creen que los recién graduados están adecuadamente preparados para ingresar al mundo laboral. Los proveedores, sin embargo, son mucho más optimistas: el 72% de ellos cree que los recién graduados están listos para trabajar (Muestra 3). La misma desconexión ocurre respecto a la educación; el 39% de los proveedores de educación creen que la principal razón de la deserción de los estudiante radica en la dificultad del curso que están tomando; pero solo el 9% de los jóvenes dice que esto es cierto (como causa citan mayormente la falta de recursos).

¿Por qué los tres grupos de interés o los más representativos no ven las cosas de la misma manera? En buena parte, esto se debe a que no interactúan unos con otros. La tercera parte de los empleadores dicen que nunca se comunican con los proveedores de educación; de los que lo hacen, menos de la mitad dicen que ese contacto fue efectivo. Entretanto, más de la tercera parte de los proveedores de educación reportan no estar en capacidad de estimar el porcentaje de empleo de sus graduados. De aquellos que dicen que si lo pueden hacer, el 20% sobreestima este porcentaje si se lo compra con lo que reportan los mismos jóvenes. Tampoco están los jóvenes mejor informados: menos de la mitad dicen que cuando escogieron qué estudiar tenían una buena comprensión de cuáles eran las disciplinas conducentes a profesiones que tuvieran ofertas de trabajo y buenos salarios.

Muestra 3

Los grupos de interés tienen diferentes puntos de vista sobre lo bien preparados que están los graduados para el mercado laboral

Acuerdo de que los nuevos graduados/los que por primera vez ingresan al mundo laboral tienen una preparación adecuada



1- En general, los empleados que contratamos el año anterior estaban adecuadamente preparados por su educación o entrenamiento.

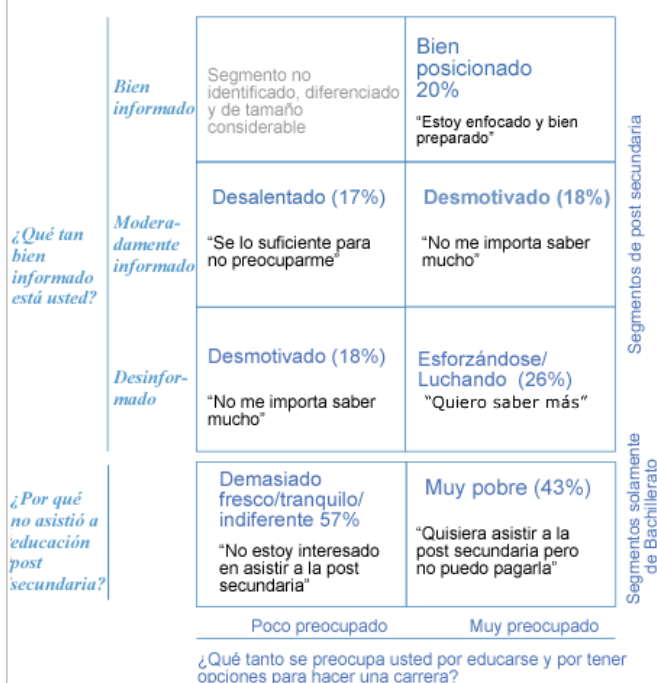
2- En general, en su campo de estudio, los graduados de mi institución están adecuadamente preparados para ingresar al mercado laboral.

3- En general, creo que en mi campo de estudio, estaba adecuadamente preparado para ingresar al mercado laboral.

FUENTE: Encuesta de McKinsey Agosto-Septiembre 2012

Muestra 4

Entre los jóvenes existen siete segmentos diferentes



FUENTE: Encuesta de McKinsey Agosto-Septiembre 2012

2. **La educación para el empleo está llena de obstáculos.** Al construir nuestra base de datos, comenzamos a pensar en el sistema de educación para el trabajo como una autopista que tiene tres intersecciones críticas: (1) enrolarse en la educación post secundaria, (2) desarrollar habilidades y, (3) encontrar un trabajo.

Existen retos significativos en cada intersección. En la primera (enrolarse), el costo es la principal barrera, con el 31% de los graduados de educación escolar (secundaria), manifestando que no continuaron educándose porque les era muy costoso. Entre los que si se enrolaron, el 46% piensa que hizo la escogencia adecuada, tanto en la selección de la institución como del campo de estudio. En la segunda intersección (desarrollar habilidades), cerca del 60% de los jóvenes sostiene que la capacitación en el sitio de trabajo y el aprender haciendo, son las técnicas de aprendizaje más efectivas, pero menos de la mitad de ese porcentaje está siguiendo un currículo que priorice esas técnicas. En la tercera intersección (encontrar un trabajo), el 25% de los jóvenes no hizo una transición fluida al mundo laboral; sus primeros trabajos no tuvieron relación con el campo que estudiaron y quisieron rápidamente cambiar de puesto. En los mercados emergentes este porcentaje subió hasta el 40%.

3. **El sistema de educación para el trabajo falla para la mayoría de los empleadores y de los jóvenes.** Los ejemplos de resultados positivos en educación para el empleo, son más la excepción que la regla.

Basados en los datos de nuestras encuestas, identificamos tres grupos bien diferentes de empleadores. Uno solo de ellos, responsable de menos de la mitad de una cohorte (31%), era exitoso para encontrar el talento que requería. Lo que distinguía a estos empleadores es que ellos buscan regularmente a los proveedores de educación y a los jóvenes y les ofrecen

tiempo, habilidades y dinero. De los dos otros segmentos, el primero tiene un compromiso mínimo (44%) y es el que más está luchando por conseguir los trabajadores adecuados; mientras que el segundo (25%) está comprometido de alguna manera, pero es muy poco efectivo.

Del lado de los jóvenes, el sistema tampoco no está funcionado para la mayoría de ellos. Les hicimos a los jóvenes unas preguntas que combinaban aspectos actitudinales y de comportamiento, para entender su forma de pensar. Basados en sus respuestas y en el nivel de sus trabajos actuales, los dividimos en siete segmentos; cinco de ellos con educación post secundaria y dos sin esta (Muestra 4). Solo dos de los siete segmentos tiene una experiencia positiva en el mercado laboral. Tuvieron éxito donde muchos no lo tuvieron porque manejaron activamente sus decisiones respecto a su educación y su carrera. Los segmentos restantes iban desde aquellos que estaban desalentados (“Se lo suficiente para no preocuparme”) hasta aquellos que estaban esforzándose/luchando (“Quiero saber más”).

Cada uno de los segmentos de empleadores y jóvenes que identificamos tenían diferentes resultados y motivaciones; cada uno requiere un conjunto de medidas de intervención diferente. Encontramos también que la concentración y la mezcla de esos segmentos pueden variar significativamente entre un país y otro.

4. **Alrededor del mundo, los programas innovadores y efectivos tienen elementos importantes en común.** Dos elementos o características sobresalen en todos los programas exitosos que revisamos. El primero, es que tanto proveedores de educación como empleadores, se involucran activamente en el mundo del otro. Por ejemplo, los empleadores pueden ayudar a diseñar currículos y ofrecer a sus actuales empleados, como docentes; mientras que los proveedores de educación posibilitan a sus estudiantes asistir la mitad del tiempo a un sitio de trabajo y les ayudan a aumentar las posibilidades de contratación.

Segundo, en los mejores programas, los empleadores y los proveedores de educación, trabajan con los estudiantes desde el inicio e intensamente. En lugar de que ocurran tres diferentes intersecciones en secuencia lineal (enrolarse, conduce a la adquisición de habilidades y estas, conducen al trabajo), la jornada de la educación para el trabajo se trata como un continuo en el cuál los empleadores se comprometen a contratar jóvenes, antes de que estos se enrolen en un programa, con el objeto de desarrollar sus habilidades.

El problema pues, no es que el éxito sea imposible o desconocido, es que está disperso y tiene una escala pequeña, si se le compara con la necesidad existente.

5. **Construir un sistema eficiente de educación para el trabajo requiere nuevos incentivos y estructuras.** Para incrementar la rata de éxito, el sistema de educación para el empleo necesita operar de manera diferente, en tres ejes importantes.

El primero, todos los grupos interesados necesitan acceder a mejores datos para tomar decisiones informadas y administrar los desempeños. Por ejemplo, padres y jóvenes necesitan datos sobre tanto de opciones de carrera como de rutas de capacitación. Imagine lo que podría pasar si todas las instituciones estuvieran altamente motivadas y como resultado, recopilaran sistemáticamente y diseminaran información (datos), sobre lo qué ha pasado con los estudiantes ya graduados; tasas de empleo y trayectorias de carera laboral a los cinco años de haberse graduado, de la misma manera en que antes de admitir a los estudiantes miran cuidadosamente sus registros. Las personas jóvenes podrían así tener claridad de lo que podrían realmente esperar al terminar el colegio o al tomar un curso de estudio, mientras que las Instituciones Educativas pensarían más cuidadosamente sobre lo que enseñan y sobre la manera de conectar a sus estudiantes con el mercado laboral.

Segundo, las soluciones más transformadoras son aquellas que involucran múltiples proveedores de educación y empleadores que trabajan al interior de una función o de una industria en particular. Este tipo de colaboraciones resuelven la brecha de habilidades a nivel sectorial; repartiendo los costos entre los múltiples grupos de interés (educadores, empleadores y aprendices), la inversión se reduce para todos, incentivo este para aumentar la participación. Acuerdos para no hacer propuestas laborales a los empleados de otra compañía pueden incrementar la voluntad de los empleadores para colaborar, aún en un entorno competitivo.

Finalmente, los países necesitan sistemas integradores (uno o varios) responsables de realizar una mirada amplia y de alto nivel de todo el sistema de educación para el empleo, que es heterogéneo y fragmentado. El papel del sistema integrador es el de trabajar con los proveedores de educación y los empleadores para desarrollar soluciones para desarrollo de habilidades, recopilar información e identificar y diseminar ejemplos positivos. Este tipo de integradores pueden establecerse por sector, región o población objetivo.

6. **Las soluciones de la educación para el empleo necesitan escalarse.** Existen tres retos para esa escalada: el primero, las restricciones de recursos que tienen los proveedores de educación, tales como ubicar un cuerpo docente calificado y las inversiones en expansión; segundo, falta de oportunidades para ofrecerle a los jóvenes oportunidades de aprender haciendo; y tercero, las dudas de los empleados para invertir en capacitación a no ser que esta involucre habilidades especializadas. Para todos hay solución.

Para la primera instancia, acoplar la tecnología (TIC), Internet y otras opciones de bajo costo, con un currículo altamente estandarizado, puede ayudar a complementar la labor del cuerpo docente y a diseminar una instrucción consistente a bajo costo.

Para la segunda, los aprendizajes tradicionalmente han ofrecido experiencias de aprender haciendo (hands on), pero no hay el espacio suficiente para atender la demanda. La tecnología (TIC), en forma de “juegos serios” (serious games) y otro tipo de simulaciones, también puede ayudar en este punto, ofreciendo experiencias específicas, detalladas y prácticas para un gran número de personas por un costo comparativamente bajo. La simulación con “juegos serios” puede convertirse en la forma de aprendizaje del Siglo XXI. En cierto sentido, el futuro de las experiencias de aprender haciendo, pueden perfectamente, no ser físicas.

Tercera, con frecuencia los empleadores están dispuestos a invertir solamente en las habilidades especializadas cuyo valor pueden captar a cabalidad. Son reacios a invertir su dinero en empleados que pueden llevarse sus experticias para otra parte. Pero para los proveedores es muy costoso desarrollar soluciones para cada empleador. Un enfoque que ha dado resultado es combinar la personalización y escala ofreciendo un currículo base estándar, complementado por temas específicos que requieran los empleadores.



El tránsito de la educación al empleo recorre una ruta complicada que tiene muchas necesidades y requerimientos diferentes que demandan negociar a lo largo del camino. Esto hace inevitable que existan diferentes rutas. Lo que nos debe preocupar a todos es que demasiados jóvenes se están perdiendo en este recorrido.

Nuestro objetivo con este estudio es entender la jornada que se recorre de la educación al empleo y examinar qué puede hacerse para mejorarla. Ofreciendo nueva información y nuevos análisis, buscamos ayudar a los empleadores, a los proveedores de educación, a los gobiernos y a los jóvenes para que comiencen a generar un sistema mejor y diferente. Este reporte no es un mapa de ruta definitivo, pero sí constituye un punto de partida y un llamado estructurado a la acción.



Traducción de Eduteka del Resumen Ejecutivo del reporte
“Education to Employment: Designing a System that Works”
elaborado por McKinsey Center for Government
(www.mckinsey.com/mcg)

<http://www.eduteka.org/educacionempleo.php>