

Profesionistas

**Torreón**

cídac



México 2016

D.R. 2016, Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC)  
Jaime Balmes No. 11, Edificio D, 2o. piso, Col. Los Morales Polanco,  
11510, México, D.F. T. +52 (55) 5985 1010

[www.cidac.org](http://www.cidac.org)

Usted puede descargar, copiar o imprimir este documento para su propio uso y puede incluir extractos en sus propios documentos, presentaciones, blogs, sitios web y materiales docentes, siempre y cuando se dé el adecuado reconocimiento al autor y a CIDAC como fuente de la información.

Diseño por: Gabriela Esquinca Ozorno

El documento en formato digital se encuentra disponible en:

<http://www.cidac.org>

## RECONOCIMIENTOS

Este documento es resultado del esfuerzo de los integrantes del Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC) en colaboración con el Instituto Municipal de Planeación y Competitividad de Torreón. La investigación, análisis y la redacción no hubieran sido posibles sin la participación de cada miembro del equipo:

Verónica Baz

**Directora General del CIDAC**

Mariana Meza

**Coordinadora de Investigación**

Ximena López

**Investigadora**

Cynthia Castañeda

**Comunicación**

El Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC) es un *think tank* independiente, sin fines de lucro, que realiza investigaciones y presenta propuestas viables para el desarrollo de México. Su objetivo es contribuir, mediante propuestas de políticas públicas, al fortalecimiento del Estado de Derecho y a la creación de condiciones que propicien el desarrollo económico y social del país, así como enriquecer la opinión pública y aportar elementos de juicio aprovechables en los procesos de toma de decisión de la sociedad.

El CIDAC cuenta con un patronato responsable de la supervisión de la administración del Centro y de la aprobación de las áreas generales de estudio. Sin embargo, las conclusiones de los diversos estudios, así como sus publicaciones, son responsabilidad exclusiva de los profesionales de la institución.



# INTRODUCCIÓN

---

Uno de los factores más importantes del crecimiento y desarrollo económico de un país, región o ciudad es el capital humano. El dominio de cierto tipo de competencias de la fuerza laboral, así como, su grado de sofisticación y su velocidad para adaptarse ante los cambios y requerimientos de la economía actual son elementos cruciales para liberar todo el potencial productivo y el crecimiento de la industria local. Por lo cual, la calidad de la educación – específicamente la educación superior en los jóvenes- y su pertinencia con las demandas de la industria es uno de los aspectos más importantes que deben de estar en equilibrio.

El fenómeno de la globalización y las innovaciones tecnológicas han generado nuevos retos en el ámbito de educación superior y de empleo para los jóvenes. Por una parte existe un mayor número de opciones y caminos educativos para adquirir conocimientos y perfeccionar competencias laborales, muchos de ellos inclusive son gratuitos y/o a distancia. Por otro lado, las nuevas tecnologías y la globalización han transformado las necesidades de capital humano de la industria. Los sectores más productivos necesitan cada vez más de jóvenes profesionistas que desarrollen y perfeccionen competencias sofisticadas vinculadas a la tecnología y a la innovación. Por ejemplo, la necesidad de ingenieros de software, conocimientos de lenguaje de programación, desarrollo de aplicaciones o análisis de *big data* son unos de los conocimientos de vanguardia en la industria.

Hoy en día estamos ante la transformación de la dinámica entre la oferta y la demanda de capital humano. Por un lado, los jóvenes ingresan a las Instituciones de Educación Superior (IES) buscando aprender y desarrollar una gama de competencias, en su mayoría técnicas o duras, con el propósito de ser exitosos en el mercado laboral. Mientras tanto, las empresas contratan conforme a los requerimientos específicos de cada vacante, lo que implica tanto conocimientos técnicos como competencias suaves. El tipo de capital humano que requieren las empresas se encuentran en un cambio constante ya que van de la mano con los procesos de innovación y modernización de la industria. En comparación, la capacidad de adaptación y respuesta de la IES ante estos cambios son más rezagada. Como consecuencia, muchas veces dichos requerimientos no se ven satisfechos por los programas educativos, provocando una brecha entre lo que necesitan las empresas y lo que adquieren los estudiantes antes de entrar al mercado laboral.

En este sentido, el Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC), se ha dedicado a estudiar los temas de capital humano, a entender cuáles son las habilidades que la economía necesitará en las próximas décadas para ser competitiva y qué es lo que se requiere para desarrollarlas desarrollo de competencias y educación superior en México. A lo largo de estos años, CIDAC ha desarrollado metodologías y estudios que han permitido avanzar en el diagnóstico de la falta de capital humano calificado, la naturaleza de la vinculación entre las empresas y las universidades, así como el desarrollo educativo y profesional de los jóvenes.

*La Encuesta de Competencias Profesionales 2014 (ENCOP 2014)* realizada por CIDAC es uno de los estudios ejemplares en la materia. En dicho reporte se analiza a detalle la naturaleza y magnitud de la brecha de competencias profesionales a nivel nacional. Uno de los grandes hallazgos de esta investigación, fue la existencia de una brecha entre las competencias de los jóvenes egresados de la IES y las que demandan las empresas. De hecho, el 26% de las empresas entrevistadas afirmaron haber tenido una vacante que no pudieron cubrir a pesar de haber tenido candidatos que se postularon para el puesto por no tener las competencias necesarias para hacerlo. Los jóvenes profesionistas carecen, en promedio, de competencias tanto suaves (interpersonales) como duras (técnicas); competencias básicas (comunicación oral y escrita en español) y sofisticadas (programación y manejo de proyectos).

En la misma línea, en *Profesionistas Torreón* nos adentramos al ámbito local para analizar y contestar la pregunta: ¿existe o no una brecha de talento y competencias en Torreón? Dicho de otra manera, ¿las empresas de la ciudad encuentran las competencias que requieren entre los jóvenes egresados de las IES? Para llevar a cabo esta investigación colaboramos con el Instituto Municipal de Planeación y Competitividad de Torreón (IMPLAN) para conocer las dinámicas económicas y de capital humano de la ciudad. Así, utilizando la metodología desarrollada para la *Encuesta de Competencias Profesionales 2014* y adaptándola a las condiciones y características locales, pudimos conocer la naturaleza de la brecha de competencias y los retos en términos de capital humano de la localidad.



# UN VISTAZO A TORREÓN

---

En 2007, de acuerdo al ranking del Instituto Mexicano de La Competitividad (IMCO) sobre la competitividad de las ciudades, la Zona Metropolitana de la Laguna y la ciudad de Torreón eran consideradas dos de las localidades más atractivas para la inversión y desarrollo económico dentro del país. La ciudad de Torreón ocupaba el doceavo lugar de más de setenta metrópolis. Sin embargo, una serie de factores como el estallido de violencia, la falta de planeación urbana, la desvinculación de los actores políticos, económicos y sociales y la falta de provisión de servicios públicos ocasionaron que para 2014 Torreón descendiera hasta el lugar número 48 de la clasificación.

A dos años de la publicación del índice, los indicadores más recientes muestran mejoras importantes para la ciudad de Torreón. Por ejemplo, la tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes se redujo de 78 en 2012 a 26 en 2015. En ese mismo periodo, el acceso a los servicios de salud aumentó de 42 a 52%; y según los resultados del Censo Económico 2014, el valor agregado en el municipio de Torreón aumentó 5.62% en términos reales durante un periodo de cinco años.

Uno de los principales objetivos del IMPLAN es impulsar la competitividad y el crecimiento económico de Torreón por medio de la realización de investigaciones y por la implementación de acciones de política pública y mejores prácticas. Dentro de este objetivo, uno de los esfuerzos más relevantes tiene que ver con el diagnóstico y desarrollo del capital humano en la ciudad. Especialmente, en aquellos sectores de la economía que tienen una mayor participación en la productividad, que representan un área de oportunidad para la ciudad y que pueden resultar más atractivos para la inversión privada.

Dicho esto, el objetivo del proyecto es generar y compartir información acerca de las competencias que, de acuerdo a las empresas, son más importantes y más escasas en la ciudad. Esta información permitirá que los actores relevantes en la oferta y demanda de profesionistas y talento puedan articular acciones coordinadas para mejorar el nivel de preparación de los jóvenes. Lo cual contribuirá a elevar la calidad del capital humano y, por ende, la productividad y competitividad de la región.

# METODOLOGÍA

Con el fin de identificar cuáles son las competencias más importantes y más escasas para las empresas de la localidad se realizó una encuesta a los establecimientos de los sectores previamente identificados como prioritarios con base a la generación de empleo y valor agregado. Las encuestas se levantaron de manera presencial y telefónica a directores de las áreas de recursos humanos y algunas áreas funcionales de la empresa.

Para poder agilizar la identificación de competencias (importantes y escasas) se utilizó el listado de competencias usado en la Encuesta Nacional de Competencias Profesionales 2014<sup>1</sup>. Se evaluaron 137 competencias en total, incluyendo suaves o sociales y duras o técnicas. Las primeras son aquellas que involucran directamente el trabajo con otras personas; las segundas se refieren con lo que la persona “sabe” y “sabe hacer”. En esta segunda categoría entran conocimientos como conocimiento de paquetería en computación, manejo de matemáticas financieras, administración de redes o evaluación de proyectos.

<sup>1</sup> Véase: CIDAC, Encuesta de Competencias Profesionales 2014, (2014).

# SECTORES EVALUADOS

El diseño de la investigación tuvo como objetivo identificar la brecha laboral y de competencias entre los jóvenes profesionistas de Torreón. Para poder obtener la mayor cantidad de información y detalle en torno a estos temas, se entrevistó a las empresas de los sectores clave y con los siguientes criterios:

1. Sectores clave: Utilizando información del Censo Económico 2014 del INEGI, se seleccionaron aquellos sectores que representan el 80% del Valor Agregado Censal Bruto y el Personal Ocupado Total. Es decir, se seleccionaron aquellas actividades económicas que contribuyen en mayor proporción a la economía y al empleo de la localidad.
2. Contar con un área de recursos humanos (RRHH) y áreas funcionales dentro de la empresa. De esta forma podemos contar con información distinta entre lo que necesita RRHH y las áreas funcionales.

De acuerdo a esta metodología, los sectores clave para la ciudad de Torreón son:

- la industria manufacturera,
- el comercio al por menor,
- el comercio al por mayor,
- y los servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.



# RESULTADOS

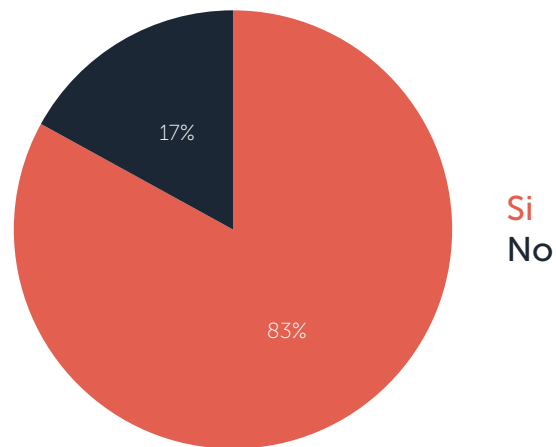
## Vinculación entre empresas e IES

La vinculación entre las empresas y las IES es una práctica que otorga múltiples beneficios a los actores más relevantes de esta ecuación, tales como: jóvenes, IES y empresas. No obstante, esta práctica no se da ni con la calidad ni la frecuencia deseable.

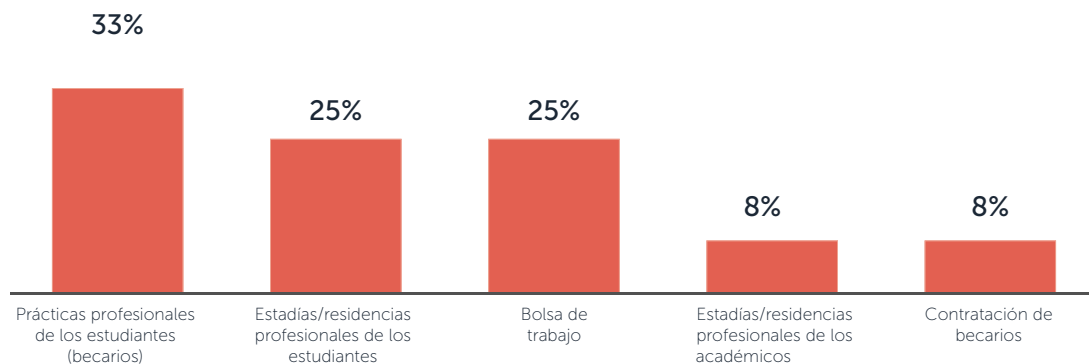
La cooperación entre las empresas y las IES reduce la información asimétrica entre ambas instituciones. Una manera de mejorar la calidad del capital humano tiene lugar cuando, por un lado, las empresas comparten información sobre las características y el tipo de competencias que necesitan de los jóvenes egresados. Y, por otro lado, las IES desarrollan, validan, complementan y comunican el desarrollo de sus planes de estudio con los directores de Recursos Humanos y directores de áreas funcionales de las empresas para atender las preocupaciones del mercado laboral. De esta manera se pueden atender carencias en los conocimientos y habilidades de los jóvenes desde las aulas de la universidad y se pueden anticipar las necesidades del sector laboral.

En este sentido, en Torreón el 83% de las IES entrevistadas tienen alguna forma de colaboración con las empresas. Este resultado es alentador ya que significa que los canales de comunicación y cooperación entre el sector productivo y educativo están abiertos en la localidad. La modalidad de estos esquemas de vinculación más frecuente son las prácticas profesionales de los estudiantes en las empresas, seguido de las estadías o residencias de estudiantes de las IES técnicas, principalmente.

Gráfica 1.  
Empresas que tienen esquemas de vinculación con IES



Gráfica 2.  
Esquemas de Vinculación



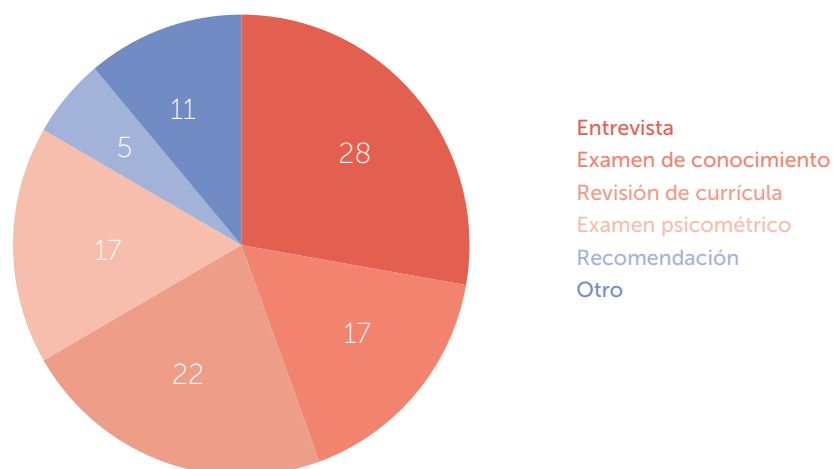
Si bien la mayoría de las IES tienen esquemas de vinculación con empresas, estos se limitan a esquemas de contratación de *interns* o "becarios" y a la publicación de vacantes en las bolsas de trabajo universitarias. Cuando le preguntamos a las empresas si contaban con convenios formales para modificar y diseñar planes de estudios de forma sistemática con las IES, desafortunadamente, todas las empresas

contestaron que no. Es evidente que existe un área de oportunidad significativa para llevar las modalidades de vinculación actuales (qué son las más simples) a tipos de vinculación más sofisticadas como el llegar a establecer canales de colaboración y diálogo entre ambos actores para actualizar o desarrollar los planes de estudio. Especialmente si tomamos en cuenta que, tanto las empresas como las IES, consideran que estas sinergias son útiles para atender las demandas y necesidades de capital humano local.

## Prácticas de reclutamiento

Las prácticas de selección y el contexto del empleo entre los jóvenes muestran resultados variados. Por un lado, las respuestas de las empresas confirman que la entrevista de trabajo continúa siendo una de las principales herramientas para el proceso de selección. Asimismo, las empresas siguen revisando los curriculum vitae (CV) de los jóvenes, por lo cual, es esencial que las IES enseñen a sus estudiantes cómo armar un CV, así como los elementos básicos de una entrevista laboral.

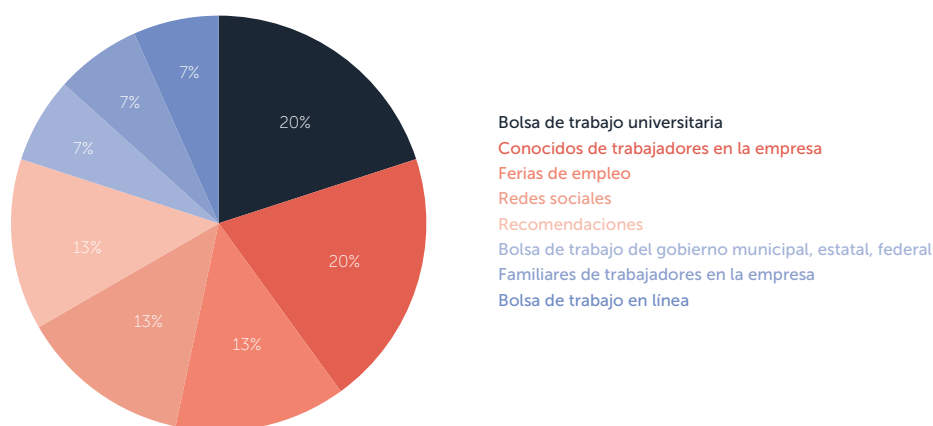
Gráfica 3.  
Prácticas de selección



Por otro lado, las prácticas de reclutamiento y contacto con los jóvenes profesionistas son dominadas por las bolsas de trabajo de las universidades o IES. Además, si consideramos la importancia de otras bolsas de trabajo como las gubernamentales o en línea, es evidente que las bolsas de trabajo de toda índole siguen siendo los más utilizados por las empresas en Torreón.

Las relaciones interpersonales o “los conocidos” son un medio de contacto entre la empresa y los jóvenes. Las recomendaciones directas a la empresa, o de los familiares y conocidos de los jóvenes que trabajan en la empresa son muy importantes. De hecho, el 40% de los jóvenes reclutados por las empresas entrevistadas llegaron por medio de estos contactos.

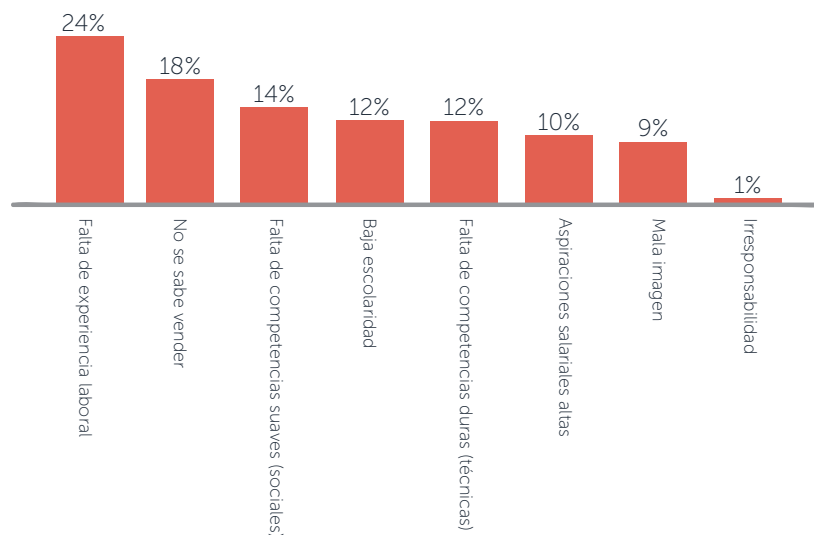
Gráfica 4.  
Formas de reclutamiento



La evidencia demuestra cómo las prácticas de reclutamiento y selección de empleo no han variado mucho en los últimos años. No obstante, en cuanto al tema de competencias y preparación, hemos encontrado evidencia de que a pesar de que los entrevistados reconocieron que la “falta de experiencia laboral” es el principal obstáculo para contratar jóvenes, la falta de competencias suaves y duras también evita que una gran proporción de jóvenes no sean contratados.

A lo largo del estudio encontramos evidencia de la importancia de las competencias, tanto duras como suaves, en el proceso y decisión de contratación de un joven profesional. Las razones más comunes por las cuales las empresas no contratan a los jóvenes son: “no saberse vender”, “falta de competencias suaves” y la “falta de competencias duras”; las tres categorías equivalen al 44% de las razones por las cuales no se contratan a los jóvenes.

Gráfica 5.  
Razones de rechazo



## Competencias

A continuación se presentan las gráficas y datos sobre el tamaño de la brecha de competencias, un desglose de las competencias más importantes y más escasas, así como la importancia y escasez relativa para cada grupo de competencias suaves.<sup>2</sup>

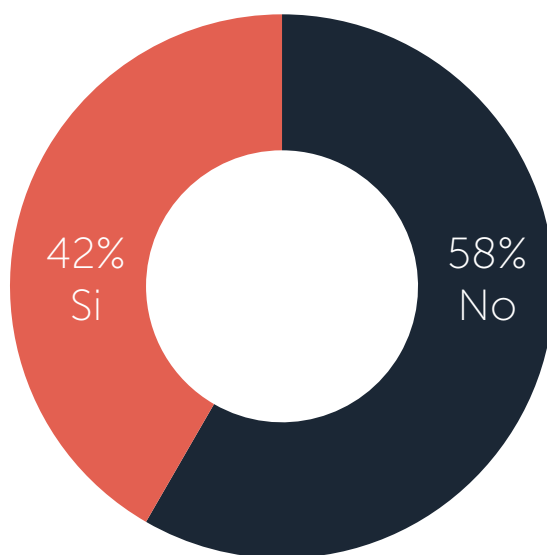
<sup>2</sup> La importancia y escasez relativa de las competencias duras no se pudo obtener ya que el número de respuestas representativas para dichas competencias fue insuficiente.

## Tamaño de la brecha

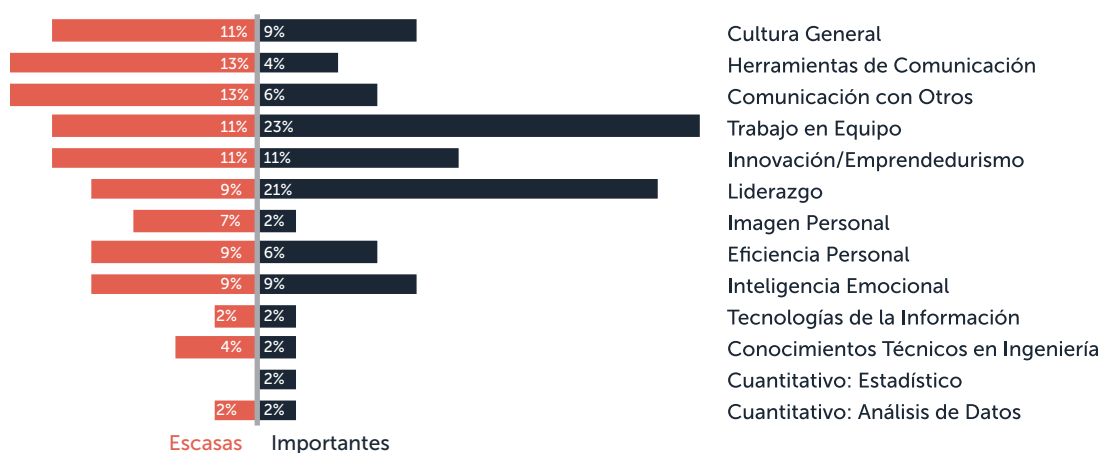
La brecha de competencias se mide tomando en cuenta la proporción de vacantes que tienen las empresas y que no han podido llenar a pesar de haber tenido candidatos que se postularon para el puesto. Es decir, queremos aproximar cuántas vacantes permanecieron vacías dado que los jóvenes que llegaron a preguntar por esta o que inclusive completaron alguna parte del proceso de reclutamiento no fueron contratados porque no estaban lo suficientemente preparados o no cumplían con los requisitos necesarios.

En Torreón, alrededor de 6 de cada 10 empresas entrevistadas afirmaron haber tenido una vacante sin llenar durante el último año a pesar de que tuvieron posibles candidatos para el puesto. Este porcentaje es alto si se compara con el tamaño de la brecha a nivel nacional que, de acuerdo a la ENCOP 2014, es de 26%.

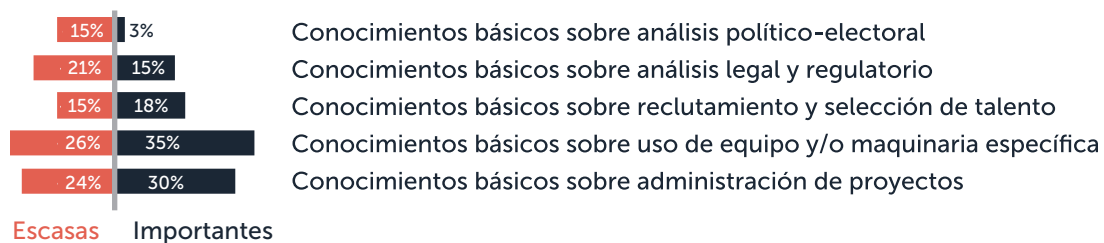
Gráfica 6.  
Tamaño de la brecha



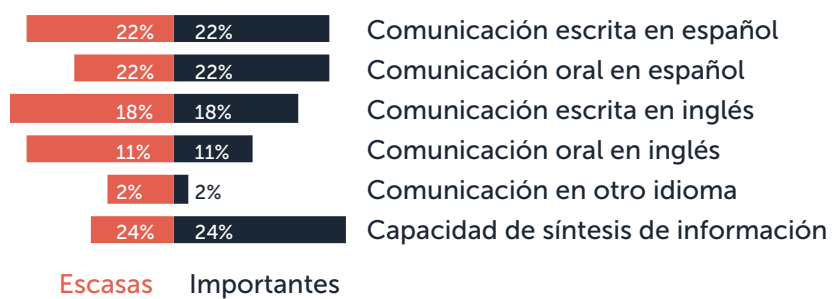
Gráfica 7.  
Competencias Generales



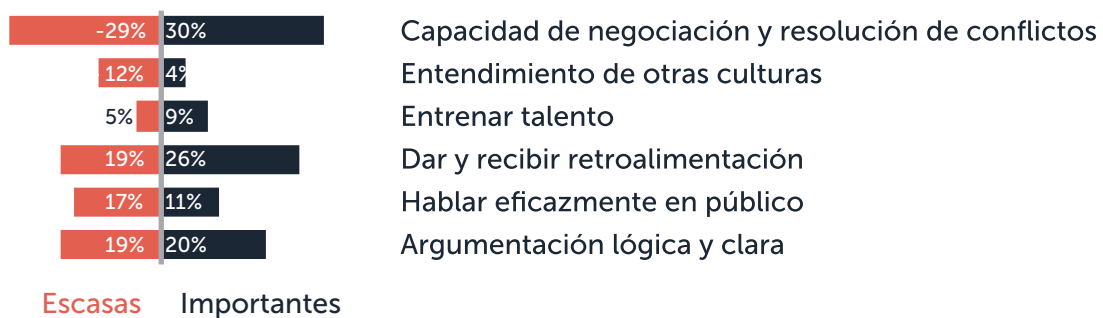
Gráfica 8.  
Cultura General



Gráfica 9.  
Herramientas de la Comunicación

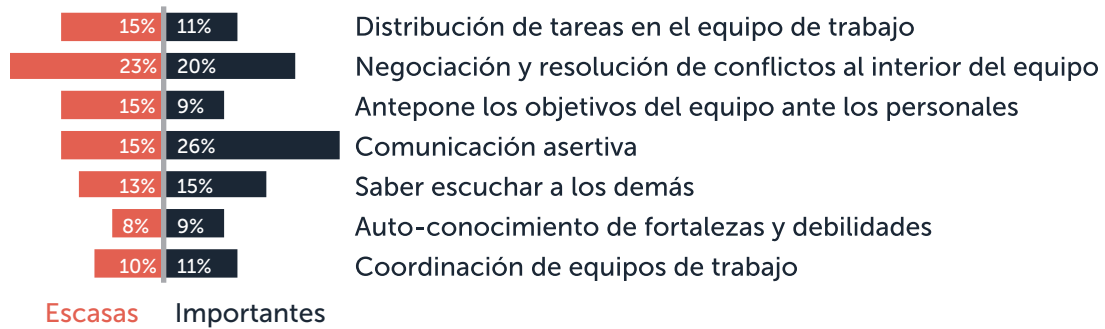


Gráfica 10.  
Comunicación con otros

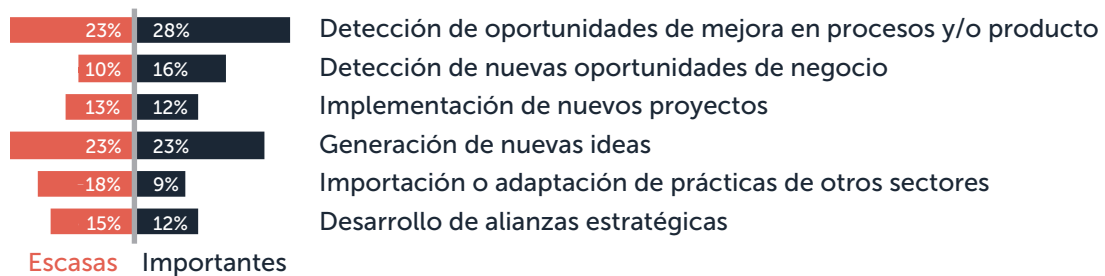




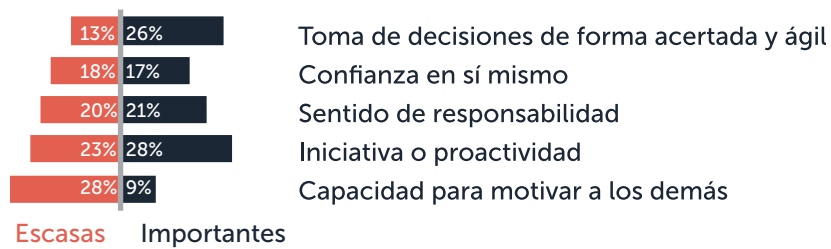
Gráfica 11.  
Trabajo en equipo



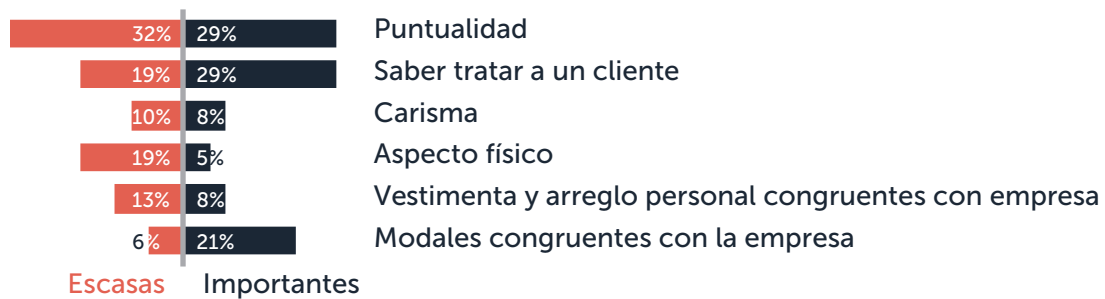
Gráfica 12.  
Innovación/emprendimiento



Gráfica 13.  
Liderazgo



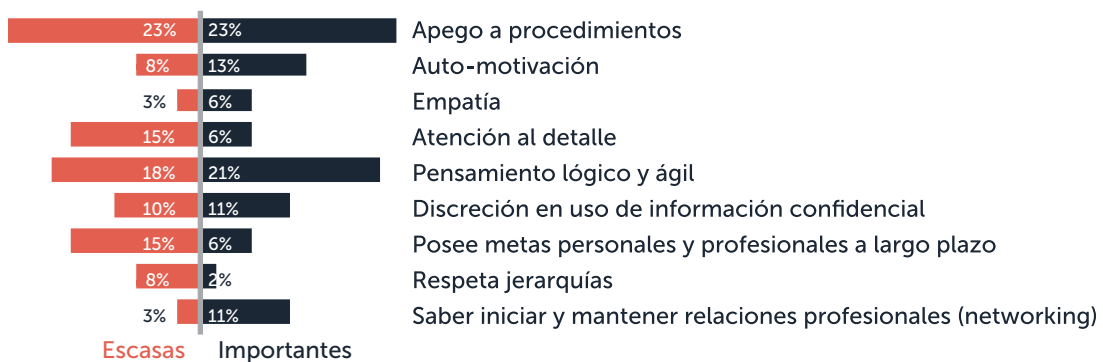
Gráfica 14.  
Imagen personal



Gráfica 15.  
Eficiencia personal



Gráfica 16.  
Inteligencia emocional



# RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones para reducir la brecha de competencias e impulsar el desarrollo de capital humano en Torreón.

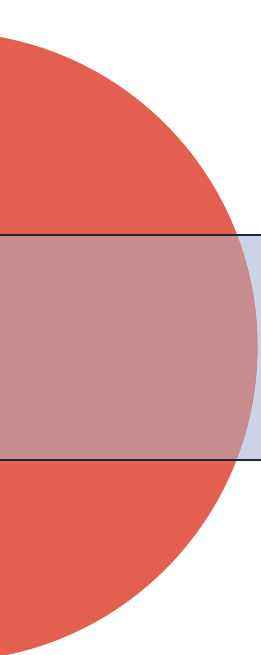
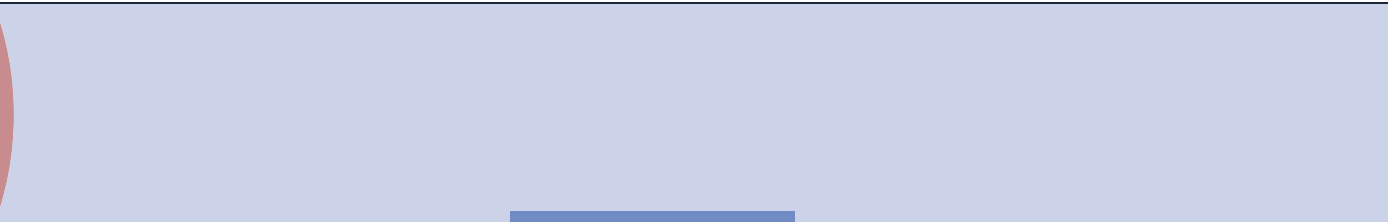
Instituciones de Educación Superior (IES):

- Publicar promedios de efectividad de los graduados y exalumnos en la búsqueda de un trabajo: tiempo que tardan en obtener un empleo, salario obtenido y tipo de industria donde los egresados se colocan como becarios o empleados de tiempo completo.
- Establecer métricas que permitan medir el impacto de las “prácticas profesionales” en términos de desarrollo de competencias. Por medio del establecimiento de objetivos y actividades a realizar para cada competencia que se busque desarrollar a lo largo de la práctica profesional. Asimismo, al término del periodo de práctica, se podría realizar una evaluación entre los “jefes” o encargados de la práctica del joven y la IES para revalorar el dominio o desarrollo de dichas competencias.
- Considerando que las prácticas profesionales son uno de los mecanismos más eficientes para fortalecer las competencias suaves y dar “experiencia laboral” a los jóvenes profesionales, es pertinente aumentar su relevancia en los planes de estudio. Esto se podría realizar, por ejemplo, al otorgar un valor curricular o calificación al desempeño de la práctica profesional en alguna materia del programa de estudios.
- Rediseñar e impulsar el funcionamiento de las bolsas de trabajo institucionales, de tal forma que en lugar de sólo recibir información sobre vacantes de las empresas, puedan volverse verdaderas promotoras de sus estudiantes y egresados.
- Desarrollo e implementación de ferias de reclutamiento en línea. Estas ferias funcionan de manera similar a las ferias de trabajo tradicionales en donde el alumno y/o egresado puede revisar y postularse a distintas vacantes y empresas. La diferencia es que en lugar de ser presencial, todo el proceso se hace vía internet lo cual puede agilizar la búsqueda de empleo, sobre todo para aquellos alumnos o exalumnos que no se encuentran en el campus.

- Mayor coordinación entre los integrantes de las bolsas de trabajo y de las áreas de vinculación con los comités y consejos encargados de diseñar, actualizar y evaluar los planes de estudio. Sería deseable que las reuniones se dieran de manera periódica y así pueden establecerse como la plataforma para compartir ideas, necesidades e inquietudes de ambos actores.
- Explorar la posibilidad de crear un comité de vinculación regional que incluya una bolsa de trabajo regional, así como talleres de capacitación y asesoría a los alumnos de las distintas universidades de la región.
- Desarrollo, implementación y de cursos en línea, tanto de habilidades suaves como duras, para fortalecer lo que se imparte dentro del salón de clases.
- Tomando en cuenta que el emprendimiento es una de las vías para encontrar o generar empleo especialmente en las generaciones más jóvenes, sería deseable que la IES puedan dotar de competencias y el conocimiento requerido para que los jóvenes, que así lo deseen, puedan optar por esta alternativa laboral.

#### Empresas:

- Tomando en cuenta que el 24% de las empresas entrevistadas afirmaron que el principal problema para contratar jóvenes es su falta de experiencia laboral, las empresas podrían aumentar su colaboración con las IES y así generar más opciones de prácticas profesionales para los jóvenes.
- A pesar de que el nivel de vinculación de las empresas de Torreón es alto – 83% de las empresas entrevistadas- este permanece a nivel empresa o se hace de forma poco sistemática. Sería deseable que dicha vinculación se elevara a nivel de las cámaras o industrias de forma que sea mucho más eficiente.

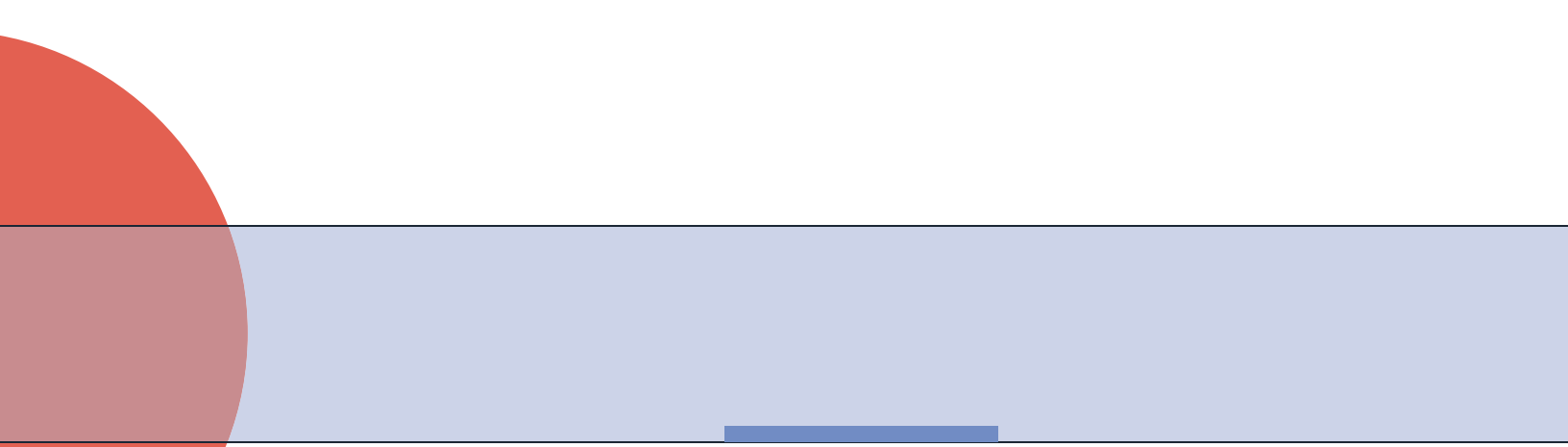
- 
- 
- Ofrecer información sobre las competencias y tipo de actividades o conocimientos que se necesitan y se pueden desarrollar en cada vacante o prácticas profesional disponible.
  - Transitar hacia una capacitación fuera de la empresa – con la cooperación y coordinación con las IES– y disminuir la inversión de la capacitación interna. De esta manera, los costos y beneficios de preparación del capital humano se pueden repartir entre distintos actores y se evitarían prácticas de “pirateo de empleados”.
  - Incrementar la participación de las empresas y en especial de directores de Recursos Humanos en los comités de evaluación, diseño y creación de planes de estudios de las IES de forma que las necesidades de la empresa, en términos de competencia, se atiendan desde las aulas de las distintas instituciones.
  - Aumentar la participación e interacción con los alumnos de las IES para: darse a conocer entre la comunidad educativa. Esto se puede lograr, por ejemplo, a través de “días abiertos” o “días de” en donde los jóvenes visiten la empresa o los reclutadores y directores visiten la IES para establecer dichos vínculos.

# CONCLUSIÓN

En México y a nivel mundial existe una brecha importante entre la demanda y la oferta de competencias profesionales. El desfase entre lo que los jóvenes aprenden en la escuela (a lo largo de la educación básica y hasta la educación superior) y las características del capital humano que la industria requiere tiene diversas causas. Uno de los principales factores de la brecha de competencias tiene que ver con la velocidad a la que se desarrollan y utilizan los avances e innovaciones tecnológicas en comparación con la capacidad de las IES de ajustar y desarrollar planes de estudio. Dicho de otra manera, la velocidad de la demanda de competencias cada vez más modernas y sofisticadas rebasa la capacidad para desarrollarlas y fortalecerlas. De acuerdo a nuestro estudio, este fenómeno también tiene lugar o puede ser analizado a nivel local. De hecho, el principal hallazgo en Torreón fue que, en efecto, existe una brecha de competencias profesionales, con un valor del 58%.

Entre los resultados más destacables para la ciudad de Torreón encontramos que las empresas afirman que existe una escasez de competencias básicas (como "comunicación oral y escrita en español") y de competencias sofisticadas como ("manejo de bases de datos" y "conocimientos básicos de ingeniería"). Ambos resultados son preocupantes ya que, por un lado, la carencia de competencias básicas demuestra una falla del sistema educativo en general. Por otro lado, la falta de competencias sofisticadas ejemplifica cómo la ciudad de Torreón no cuenta con el capital humano joven para impulsar los procesos productivos de vanguardia que aporten al desarrollo local.

Asimismo, encontramos que la importancia o el peso que le dan las empresas a las competencias suaves en comparación con las competencias duras son mayor. La capacidad de relacionarse con otras personas, de trabajar en equipo, de dar y recibir retroalimentación, de ser capaz de mantener relaciones profesionales, y transmitir liderazgo en la empresa son características valoradas por la mayor parte del mercado laboral. Esto requiere que las IES - en cooperación con las empresas y otros actores- deben de ser capaces de enseñar y fortalecer estas competencias entre los jóvenes, a pesar de que son habilidades que no necesariamente se enseñan de forma tradicional en un salón de clases.



Los retos en términos de desarrollo de capital humano a nivel nacional, y en la ciudad de Torreón, son considerables. Sin embargo, uno de los canales más eficientes para atender este propósito se encuentra en la cooperación, comunicación y alianzas que se puedan formar entre el sector productivo (las empresas e industrias) y el sector educativo (universidades e IES). La vinculación entre las empresas y las IES tiene un potencial enorme para contrarrestar o reducir la brecha de competencias. Tan es así, que la gran mayoría de las empresas (83% de las entrevistadas) ya tienen algún tipo de convenio o práctica de colaboración con las IES. Sin embargo, el reto para ambos actores de la ciudad tiene que ver con estrechar estos lazos de forma más sistemática, institucionalizada y con mayor ambición para contar con un capital humano joven capaz de lograr el potencial productivo de Torreón.