

LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO LLEVADA A LA PRÁCTICA EN LAS CIUDADES DE APRENDIZAJE

Human capital theory practiced
at the learning cities

Blanca Azucena Tovar Meléndez¹

Fecha de recepción: 27 de noviembre de 2015

Fecha de aceptación: 12 de enero de 2016

1- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Maestría en educación. Especialización: Ciencias sociales. Adscripción: Estudiante del Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey. Correo electrónico: blancatovarm@gmail.com

Resumen

Las ciudades de aprendizaje tienen como característica principal que dedican sus recursos y esfuerzos en promover el aprendizaje de sus habitantes en todos los aspectos de la vida. Una de las áreas donde se puede observar el aprendizaje es en el trabajo, ya sea para obtener un empleo o bien para mejorar en el trabajo actual. Es importante evaluar de qué forma participan las empresas en la promoción del aprendizaje entre sus empleados. En este artículo se analiza la teoría del capital humano que propuso Becker y se compara con la manera en que se imparte la capacitación que ofrece la cadena comercial Oxxo en México. El resultado principal al que se llegó fue que en la práctica se realiza algunos aspectos de los que menciona la teoría, sin embargo, hay otros puntos en que la organización realiza y que la teoría de capital humano de Becker no recomienda.

Palabras clave: *ciudades de aprendizaje, capital humano, entrenamiento.*

Abstract

Learning cities whose main feature that dedicate their resources and efforts to promote learning of the people in all aspects of life. One area where the characteristics of learning are observed is at work, either for employment or to improve in the current job. It is important to assess how companies engaged in promoting learning among its employees. In this article the human capital theory proposed by Becker is analyzed and compared to how the training offered by the Oxxo, retail chain in Mexico, is provided. The main result that was reached was that in practice some aspects of mentioned theory is performed, however there are other points that the organization does and the human capital theory of Becker not recommended.

Key words: *learning cities, human capital, training.*

Introducción

La Administración de Conocimiento (AC) ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, a una primera generación se le llamó almacenamiento de información, mientras que a la segunda fue denominada colección de información y actualmente se encuentra vigente la tercera generación de AC, donde no se queda en el nivel de tener disponible la información sino que hay un aprendizaje y éste se pone en práctica y se le llama Desarrollo Basado en Conocimiento (Carrillo, 2006). A partir de este concepto surgieron las ciudades de conocimiento, las cuales son caracterizadas por invertir en la generación de conocimientos, ya que a la larga esto creará prosperidad para la población de dicha ciudad.

El gobierno del estado de Nuevo León promovió la creación de una región en la cual las empresas, centros de investigación y universidades pudieran innovar y de esta forma, construir ventajas competitivas para el estado. Así surgió el proyecto “Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento”, en el cual hicieron alianzas las universidades, la industria y el gobierno, con el objetivo de desarrollar una economía donde se creara, transmitiera, adquiriera y utilizara el conocimiento con mayor efectividad por sus ciudadanos y organizaciones con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de la propia comunidad basado en la innovación (I2T2, 2009).

Para Nonaka, Toyama y Nagata (2000) los países y las organizaciones deben integrar el conocimiento como una ventaja competitiva, por lo cual si se archiva suficiente conocimiento en los ciudadanos de un país, éste tendrá un alto capital intelectual, con el cual podrá evolucionar. Al respecto Carrillo (2004) menciona que la inteligencia no puede ser individual, sino que tiene que ser colectiva, es decir que para que un país pueda evolucionar tiene que ser inteligente de manera masiva. Así que, es de suma importancia que un país realice las condiciones necesarias para que la mayoría de su población sea inteligente.

La inteligencia es concebida por Sternberg y O’Hara (2005) como la forma de llevar a la práctica lo que se sabe, en sus propias palabras es “contextualizar el conocimiento”, por lo cual no es tan necesario que la población de un país o región tenga excelentes habilidades cognitivas sino que sepa aplicar lo que ya conoce. Así que los países al reconocer que necesitan encontrar una manera en que se genere conocimiento para que después éste pueda ser aplicado, crean diferentes estrategias que propician el desarrollo. Una de estas estrategias es la creación de ciudades de conocimiento, que son definidas por la UNESCO (2013) como aquella que utiliza sus recursos para promover el aprendizaje en todos los aspectos de la vida de toda su población.

La UNESCO (2013), a través de la Unidad de Aprendizaje para Toda la Vida, propuso seis características específicas con las que deben contar las ciudades para ser denominadas de aprendizaje; una de ellas es: “Aprendizaje efectivo para y en el lugar de trabajo”, la cual se refiere a que las personas reciban capacitación para que puedan ser empleadas pero que también sean entrenadas en los centros de trabajo. La UNESCO sugirió una serie de aspectos que se pueden evaluar para considerar si se lograron los objetivos; uno de ellos es animar a los empleadores y sindicatos para apoyar el aprendizaje en el lugar de trabajo. En el presente estudio se analiza este objetivo.

El propósito de esta investigación es aplicar la Teoría del Capital Humano a un caso práctico que describe la forma en que se lleva a cabo la capacitación de los empleados de una organización de Monterrey,

Nuevo León. Con lo anterior se busca conocer de qué forma se cumple con el aspecto “Aprendizaje efectivo para y en el lugar de trabajo” que es uno de los requisitos con los que las ciudades deben contar para que la UNESCO las distinga como ciudades de aprendizaje.

Las principales contribuciones que ofrece este documento son de tipo empírico, ya que se muestra la forma en que se lleva a cabo el entrenamiento tanto general como específico en una organización de Monterrey, Nuevo León, el cual no va completamente de acuerdo con la teoría de capital humano de Becker.

Los resultados a los que se llegaron no pueden ser concluyentes debido a que es un estudio de caso que involucra únicamente a una organización, aunque son resultados importantes ya que en algunos puntos muestra discrepancia con la teoría de capital humano de Becker.

El documento está dividido en cuatro apartados; el primero incluye las teorías en que se basa el escrito como son ciudades de aprendizaje, la evaluación de las ciudades de aprendizaje y la teoría del capital humano. Posteriormente se narran las diferentes formas en que se realiza el entrenamiento en la cadena comercial Oxxo, para después llegar a la comparación entre la teoría del capital humano y la forma en cómo se lleva a la práctica. Por último se incluyen las conclusiones del documento.

1. Ciudades de Aprendizaje

El concepto de Ciudad de Conocimiento surge en el campo del Desarrollo basado en Conocimiento a partir de una convergencia entre las disciplinas de la Planeación Urbana y la Administración de Conocimiento (Carrillo, 2006). Una Ciudad de Conocimiento, es definida como aquella que genera constantemente conocimiento como un medio para su desarrollo (Carrillo, 2004). Relacionado a este concepto existe el término de Ideopolis, la cual es una ciudad de ideas y comunidades globales (Work Foundation, 2002) y por otra parte está la Ciudad Inteligente que se sustenta fuertemente en el capital intelectual social, el mapeo de IC, la conectividad virtual y las sólidas capacidades de sus ciudadanos para narrar su historia y su futuro (Pricewaterhouse-Coopers, 2005).

Por su parte el Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida (UIL, por sus siglas en inglés) (2013, p. 2), define una ciudad del aprendizaje como aquella que utiliza sus recursos para promover el aprendizaje inclusivo desde la educación básica a la superior, revitalizar el aprendizaje en las familias y comunidades, facilitar el aprendizaje para el trabajo y en el lugar de trabajo, extender el uso de tecnologías modernas de aprendizaje, mejorar la calidad y excelencia en el aprendizaje y fomentar una cultura del aprendizaje a lo largo de toda la vida.

1.1 Evaluación de las ciudades de aprendizaje

El UIL (2013, p. 5) consideró seis áreas en las que se debe observar el aprendizaje que se realiza en las ciudades, las cuales son:

1. Aprendizaje Inclusivo en el sistema educativo.
2. Aprendizaje revitalizado en familias y comunidades.

3. Aprendizaje efectivo para y en el lugar de trabajo.
4. Amplio uso de modernas tecnologías para el aprendizaje.
5. Mejora de la calidad en el aprendizaje.
6. Una cultura del aprendizaje vibrante a lo largo de toda la vida.

Este estudio se enfoca en la característica: Aprendizaje efectivo para y en el lugar de trabajo, en la cual la UNESCO (2013) indica que se pueden observar cuatro grandes aspectos que son: garantizar a la mano de obra en su totalidad, incluidos los trabajadores inmigrantes, el acceso a una amplia gama de oportunidades de aprendizaje; ayudar a las organizaciones públicas y privadas a convertirse en organizaciones de aprendizaje; animar a los empleadores y sindicatos para apoyar el aprendizaje en el lugar de trabajo; e implementar las oportunidades de formación adecuadas para los desempleados. El aspecto a tomar en cuenta es el que habla sobre la responsabilidad de los empleadores para contribuir al aprendizaje en el lugar de trabajo, por lo cual ahora conviene analizar la teoría económica que habla al respecto.

2. Capital Humano

Edvinsson (1996, citado en Calderón y Mousalli, 2012) asemeja a una corporación con un árbol, el cual tiene una parte que es visible, como pueden ser las frutas y una parte que es oculta, que son las raíces. Si únicamente se cuidan las frutas, el árbol podría morir. Sin embargo, para que el árbol crezca y continúe dando frutos, es necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Lo mismo sucede con las organizaciones: si solamente se observan los frutos, es decir los resultados financieros y no se le pone atención a los activos invisibles, la compañía no subsistirá en el largo plazo. Un ejemplo de los activos invisibles es el capital humano, el cual es definido por La OCDE (1998, citado en Garrido, 2007) como el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que usan para producir bienes, servicios o ideas en el mercado o fuera de él.

El capital humano posee tres componentes principales, uno de ellos es la capacidad temprana; que son las cualidades con las que la persona cuenta, pueden ser adquiridas o innatas; las cualificaciones y conocimientos obtenidos en la educación formal; y las habilidades, competencias y conocimientos conseguidos a través de la capacitación en el trabajo (Blundell, Dearden, Meghir y Sianesi, 1999).

Gary Becker en 1964 escribió *Human Capital*, en el cual hizo varias propuestas sobre el concepto de capital humano; una de ellas es que las personas gastan no sólo buscando una satisfacción presente sino también un rendimiento en el futuro, es por eso que se puede decir que invierten en educación, porque consideran que en un futuro podrán obtener ganancias de aquello en lo que gastaron. El mismo autor en otro artículo llamado *The Economic Approach to Human Behavior* explicó que un organismo como puede ser el gobierno, una empresa o un sindicato ofrecen entrenar a sus empleados con el objeto de lograr más utilidad o una función de bienestar mayor. (Becker citado en Dieterlen, 1987).

Para Blundell, Dearden, Meghir y Sianesi (1999) el concepto de capital humano surgió cuando se reconoció que tanto las personas como las instituciones toman la decisión de invertir en más educación o capacitación, del mismo modo que se invierte en otros aspectos de las organizaciones.

2.1 La teoría del capital humano

Becker, desarrolló la teoría del capital humano, la cual expresa que el entrenamiento que ofrecen las empresas se divide en dos tipos: general y específico. El general se refiere a aquel del cual se obtienen resultados generales y por lo tanto muchas empresas pueden hacer uso de esa capacitación que ya se le ofreció a la persona entrenada. El capital humano de tipo específico, sólo puede ser usado por la empresa que pagó por la capacitación. Un ejemplo del entrenamiento general es el que se realiza cuando una empresa paga a sus empleados por un posgrado en una Universidad de prestigio, mientras que el de tipo específico es la capacitación que recibe un empleado para poder hacer bien su trabajo, como es el poder utilizar una máquina o software específico. En el entrenamiento general, Becker (1961) afirmó que el beneficio principal se lo llevan los trabajadores, una empresa ofrecerá este tipo de capacitación sólo si no les representa un costo, es decir no están dispuestos a realizar un gasto porque en determinado momento el empleado puede irse a trabajar a otra empresa y llevarse el conocimiento que obtuvo, lo que generaría una pérdida para la organización, en lugar de generar productividad. Aunque, el autor explica que, los empleados pueden estar dispuestos a pagar por la capacitación general, sólo si en un futuro, cuando se encuentren entrenados, se les aumenta el salario.

Por su parte, el entrenamiento específico aumenta la productividad en la empresa en donde se paga por la capacitación, pero no la aumenta en alguna otra organización (Becker, 1961). Es por eso que la mayoría de las empresas están dispuestas a pagar únicamente por la capacitación específica, ya que es la que les dejará algún tipo de ganancias. Se puede decir que el tipo de entrenamiento más común en las organizaciones es la que se da como inducción, en la cual se le explica al empleado todos los fundamentos de la empresa donde trabaja y se da generalmente cuando inicia su período laboral con la organización.

2.2 El entrenamiento en las organizaciones

Los investigadores del Instituto Nacional de Investigación Económica y Social han realizado investigaciones en empresas manufactureras del Reino Unido y también con las firmas continentales que producen productos similares, lo que les permite realizar comparaciones directas de productividad. En todos los sectores examinados han encontrado que los mayores niveles promedio de productividad laboral en las empresas continentales están estrechamente relacionados con las mayores habilidades y conocimientos de sus fuerzas de trabajo (Blundell, Dearden, Meghir y Sianesi, 1999).

Kessler y Lulfesmann (2006) realizaron un estudio sobre capital humano y el entrenamiento específico y general, en el artículo *The theory of human capital revisited: on the interaction of general and specific investments* concluyeron que los empleadores proporcionan formación general o están dispuestos a compartir los costos de dicha formación con sus empleados, sin embargo, su conclusión principal es que el entrenamiento general y el específico no pueden ser analizados por separado ya que si una empresa invierte en ambas opciones y el empleado continúa trabajando en la misma organización, una vez que haya completado la capacitación, la empresa y el trabajador se encontrarán en una relación de monopolio bilateral, en el cual cada una de las partes es indispensable para el otro.

Blundell, Dearden, Meghir y Sianesi (1999) concluyeron en su artículo *Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy* que hay evidencia microeconómica que relaciona la capacidad de innovar y adoptar nuevas tecnologías con los trabajadores altamente educados, así que la educación y la formación, pueden contribuir indirectamente al crecimiento tanto individual, como de las organizaciones y las naciones.

Las empresas en México se encuentran obligadas por la Ley Federal del Trabajo (2012) a ofrecer capacitación a sus empleados, el Artículo 153-A.- dice al respecto:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Sin embargo, no todas las empresas aplican el artículo de la misma forma; es por eso que este estudio contrasta la teoría del capital humano con la forma en cómo llevan a la práctica dicha teoría. Se realizó un estudio de caso sobre la forma de entrenamiento de la Cadena Comercial Oxxo, la cual, de acuerdo a su sitio, es una red de 13,000 tiendas de conveniencia en México que tiene más de 25 años en el mercado y es propiedad de Fomento Económico Mexicano (FEMSA). Se esperaba encontrar una forma de operar el entrenamiento similar a lo que menciona la teoría, es decir que la empresa se preocupe por capacitar a sus empleados de forma específica para que puedan desempeñar su labor adecuadamente, mientras que el entrenamiento general sea muy poco utilizado por la organización para capacitar a sus empleados.

3. Metodología

Bernal (2010) comenta que los estudios de caso, debido a su naturaleza, no pueden generalizar los resultados obtenidos en la investigación. Las principales fuentes de este tipo de estudios son las personas relacionadas con la unidad de análisis, por lo que se entrevistó a Lorena Rábago, directora de Instituto OXXO, el cual es un organismo dedicado a brindar capacitación a los empleados de dicha organización. Con base en la información que ella proporcionó, se realizó posteriormente la comparación entre la teoría del capital humano de Becker (1964) y la práctica del entrenamiento en la organización. También se contrastó con los resultados que encontraron Kessler y Lulfesmann (2006) en su estudio sobre capital humano.

4. El entrenamiento en Oxxo

En la entrevista Rábago (2015) comentó que las empresas en general brindan el tipo de capacitación a sus empleados que les ayudará a desempeñarse en su puesto de una mejor manera, sin embargo, a todos los colaboradores de Oxxo se les entrena en tres diferentes etapas: la primera es la inducción o capacitación, seguida por el perfeccionamiento y por último el desarrollo. Las primeras dos son de tipo específico, mientras que la última es del tipo general, como parte de ella, ofrecen estudios de preparatoria y licenciatura completamente gratuitos para sus empleados.

Figura 1. Entrenamiento que ofrece Oxxo



La inducción se les da a todos los empleados, desde los encargados de las tiendas, aquellos que trabajan en almacén, hasta los administrativos, gerentes y directivos. Cuando una persona llega a un nuevo puesto o bien cuando es nuevo en la empresa y será un miembro del staff o personal de planta, se le ofrece un tipo de entrenamiento llamado inducción, mientras que se le denomina capacitación al que reciben los empleados operativos, que son aquellos que trabajan en almacén o tienda. En esta capacitación inicial se les explica sobre la empresa, cómo es, cómo están formados, la estructura que tienen, los valores, la cultura, entre otros aspectos propios de la organización. En la inducción al puesto dependiendo de la naturaleza de éste es la forma en la que se les entrena, por ejemplo en el nivel operativo tienen una capacitación específica que tiene que ver con la naturaleza del puesto, porque cada uno maneja diferentes procesos, de los cuales los empleados deben mostrar cierto dominio cuando comienzan a trabajar. Por ejemplo si es un cajero se les enseña cómo utilizar la caja registradora, los comandos a utilizar para hacer los cobros, entre otros aspectos relevantes a su puesto. Cuando es un empleado de staff entonces hay otro plan de capacitación para el puesto que es más detallado, en él se incluyen listas de cursos que tienen que tomar, pláticas con personas que están en el puesto que va a desempeñar y también participar en una “actividad sombra” de un par, es decir pasar todo un día con una persona que desempeña el mismo puesto al que la persona que va a entrar, para que así pueda observar la forma en que se trabaja y que pueda hacerlo de la misma manera una vez que comience sus labores. Es importante que la actividad sombra se realice con el empleado que tenga el mejor desempeño en esa labor, porque así estaría aprendiendo del que hace mejor las cosas. El objetivo principal de este tipo de capacitación es que el empleado conozca lo que va a realizar una vez que esté en su puesto ya que la empresa muestra preocupación por la productividad que tendrá cuando comience a trabajar.

Como parte de la capacitación para los empleados que tienen gente a su cargo, como pueden ser coordinadores de área, gerentes o directivos, el área de Recursos Humanos solicita que ellos acudan a varios departamentos de la organización para conocer la operación de distintos puestos, por ejemplo una tienda, luego el área de recursos humanos, después el área de manejo de productos. “En las funciones operativas la capacitación está diseñada en forma de curso, mientras que en un nivel de dirección es de tipo vivencial” (Rábago, 2015).

Una vez que los empleados están entrenados para desempeñar su labor, comienza la etapa de perfeccionamiento, la cual consiste en reentrenar al empleado. Un objetivo de esta etapa es lograr la mejora en las áreas de oportunidad que se han detectado o bien actualizarse en su puesto, como puede ser el caso de las personas que utilizan cierto software para desempeñar sus actividades, o cuando hay una actualización de los programas, entonces el personal se tiene que volver a capacitar para poder trabajar adecuadamente. Por otra parte, también se perfecciona al personal operativo, el cual a los seis meses de haber entrado a trabajar ya se les puede observar qué áreas de oportunidad presentan para que mejoren el desempeño en su puesto de trabajo. Pero además es en esta etapa donde también se les proporcionan temas de interés para la organización como pueden ser el liderazgo, servicio al cliente, manejo de personal, trabajo en equipo, con el objetivo de que mejoren sus estándares de trabajo y puedan ser más productivos en su labor.

Cuando una empresa en general gasta en capacitación, lo hace en estos dos tipos de entrenamiento que se acaban de revisar, porque ellos impactan directamente en los indicadores de la organización, como puede ser en el nivel de rotación de personal, índice de ventas, entre otros. Las organizaciones poco invierten en desarrollo, el cual está más centrado en la persona y aunque es más general, tiene un mayor significado personal (Rábago, 2015). En Oxxo este tipo de entrenamiento está ligado a los méritos que haga cada persona para recibir el privilegio de ser capacitado, es decir se toman como base varias evaluaciones de desempeño, con el objetivo de detectar a los mejores empleados. Debido a que este tipo de capacitación le cuesta a la organización es necesario ser selectivos y analizar a quién se va a desarrollar buscando que estas personas se queden un largo tiempo trabajando en Oxxo ya que son empleados valiosos para la organización, sin embargo cualquier colaborador de la organización puede hacerse merecedor a recibir una beca para continuar estudiando.

Para distinguir a una persona que merece ser desarrollada se realiza el mapeo de talento a través de distintos indicadores como la evaluación 360°, evaluaciones verticales, factores críticos, cumplimiento de objetivos anuales, evaluación de servicio. Si el empleado sale bien evaluado, a la empresa le interesa desarrollarlo para que ocupe puestos más altos dentro de su organización.

En Oxxo el desarrollo se encuentra en todos los niveles de la organización, desde el operativo, que son los empleados que trabajan en tiendas, almacenes, entre otros; hasta el directivo y se hace a través de becas al 100% en preparatoria, licenciatura, maestrías, cursos, diplomados, seminarios, certificaciones. Cuando se trata de cursos o diplomados pequeños los jefes de cada área son los que deciden qué cursos pueden tomar sus empleados. Sin embargo, cuando se van a becar programas completos de educación es necesario realizar el mapeo de talento. En el caso de la preparatoria se les beca a todos los empleados que no cuenten con ella y no está ligada a ningún pagaré o compromiso de quedarse en la empresa por un tiempo determinado.

Por otra parte, cuando se beca en licenciatura existen dos opciones que se pueden tomar: con una institución externa o a través del Instituto Oxxo. Cuando se decide estudiar en una institución externa se les pide que llenen una solicitud, además que cumplan ciertos años en la empresa después de graduarse y que firmen un pagaré, los cuales se van rompiendo conforme va pasando el tiempo en que se están quedando en la empresa después de graduarse. Cuando se beca a través del Instituto Oxxo no hay pagarés, no se tienen que quedar después de graduarse y no está ligado a nada, lo único es que hay un número determinado de personas a las que se puede aceptar, que en promedio al año son 100 empleados y hay

simultáneamente 400 alumnos estudiando. El 70% de los alumnos ya graduados, se encuentran trabajando en un puesto de mayor responsabilidad dentro de la organización, son pocos los graduados que se han ido a trabajar a otra institución.

Las maestrías que Oxxo ofrece a sus empleados son becadas al 100% y pueden ser en universidades tanto del extranjero como de México. A los beneficiarios se les pide que firmen un pagaré, el cual se hará válido en el caso de que el empleado que recibió la beca decida no quedarse a trabajar en la organización después de terminar sus estudios. Los empleados que desean este tipo de apoyo entran a un concurso ya que el presupuesto para este rubro es limitado, entonces se escoge a los mejores empleados para darles el beneficio, pero también se buscan los mejores programas de posgrado para que los trabajadores estudien en las universidades más reconocidas y su experiencia sea mejor y con esto se beneficie a la empresa (Rábago, 2015).

Un empleado de Oxxo puede iniciar su desarrollo solicitando una beca para el curso o nivel de estudios que desea estudiar o bien cuando el jefe lo propone porque observa que es un candidato que puede ocupar puestos más altos en la organización, así que lo ve como un trabajador valioso al que hay que desarrollar. Todos los departamentos están obligados a incluir en su presupuesto un monto destinado al desarrollo de sus empleados, como puede ser cursos, diplomados, certificaciones, el jefe del departamento decide cómo invertir ese dinero en el desarrollo de sus colaboradores cercanos, puede ser que primero le toque a algunos y luego a otros, o bien que lo haga con base en el desempeño de cada uno.

5. Resultados

Al comenzar a realizar la comparación se puede observar que la teoría distingue entre entrenamiento general y específico, siendo más común el específico porque es el que va a reeditar a la empresa de una mejor manera. En Oxxo se ofrecen de los dos tipos de capacitación, se podría decir que el de tipo específico es más común ya que lo reciben todos los empleados de la organización, con lo cual de acuerdo a la teoría se estaría promoviendo la productividad de la organización. Sin embargo, el entrenamiento general también se realiza. Según la teoría de Becker, la empresa no debe querer pagarlo, pero en este caso, la organización sí está comprometida con el desarrollo de sus empleados por lo cual destina recursos importantes para que su talento pueda mejorar en las áreas de oportunidad, aunque esto signifique que pueda irse a trabajar a otra empresa.

El aspecto que más resalta dentro de esta comparación es la creación de un instituto dedicado a formar a sus empleados, el cual tiene un costo para la organización pero no es trasladado a los trabajadores, quienes no firman ningún pagaré ni tienen ninguna obligación con la organización después de haber recibido su título. En este punto se pudiera decir que se difiere con la teoría de Becker porque la empresa ofrece entrenamiento general que en determinado momento beneficia más al empleado que a la organización.

Con respecto a lo anterior Kessler y Lulfesmann (2006) aseveran que para que una empresa pueda tener productividad debe ofrecer tanto entrenamiento general como específico, ya que de esta manera el empleado estará más comprometido con la empresa y viceversa. En Oxxo sucede lo que los autores mencionan ya que ofrecen tanto entrenamiento general como el específico. Dentro del general ofrecen la preparatoria que dura dos años y ese tiempo es más que el que cualquier empleado de nivel operativo

se queda, por lo cual la empresa gana evitando la rotación de personal y los empleados también obtienen beneficios porque amplían su visión.

Los hechos sugieren que el personal decide participar en el entrenamiento debido a que en Oxxo se reconoce su potencial y ellos saben que a través de la capacitación pueden obtener puestos de mayor responsabilidad y mejor salario. Lo importante a destacar es que este entrenamiento no se queda sólo en ayudar a que los empleados obtengan mayores conocimientos para desempeñar su labor sino que se busca que los trabajadores crezcan y que utilicen su talento en otros puestos de la organización. La mayoría de los empleados que estudian en el Instituto Oxxo son promovidos al término de sus estudios, si no es que se hace antes de que terminen. Entonces es importante destacar que tal como sugieren Kessler y Lulfesmann (2006) hay un compromiso a largo plazo entre la organización y los empleados, por lo cual hay dependencia y ambos son indispensables para seguir siendo productivos.

Conclusión

El propósito del estudio fue comparar la teoría del capital humano, en específico en lo concerniente al entrenamiento, con la forma en que se lleva a la práctica la capacitación que proporcionan los empleadores a sus trabajadores en Monterrey Nuevo León, en específico en la cadena comercial Oxxo.

Se esperaba encontrar que la capacitación que se ofreciera en Oxxo fuera únicamente de forma específica, tal como predice la teoría, sin embargo, el entrenamiento general tiene un peso importante dentro del rubro de la organización. Es un aspecto destacable que haya empresas que le dediquen recursos a los empleados que menos instrucción poseen ya que al buscar que ellos se superen, están promoviendo que la población también se desarrolle y contribuyendo a que se conforme una ciudad de aprendizaje, ya que como se ha visto con anterioridad, todos los actores de una población deben ser participantes activos del aprendizaje, no importa su condición social o laboral, edad e incluso estatus migratorio, lo importante es que se tenga conocimiento que pueda ser aplicado para el beneficio de la misma región.

Se pudo constatar que la cadena comercial Oxxo a través del entrenamiento que ofrece a sus empleados, contribuye a que Monterrey, Nuevo León sea constituida como una ciudad de aprendizaje. Aunque es sólo un aspecto dentro de los tantos que hay por cumplir, por lo que se recomienda que se realice un estudio similar a este pero donde se incluyan otras empresas de la región como puede ser CEMEX, Cervecería Cuauhtémoc Heineken, Vitro, Hylsa, Fud, Banorte, Gruma, para considerar de qué forma ellos contribuyen a que se configure Monterrey como una ciudad de aprendizaje.

Referencias

- Becker, Gary. 1961. Investment in human capital. A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy* 70(5): 9-49. DOI: <http://doi.org/10.1086/258724>
- Blundell, Richard, Lorraine Dearden, Costas Meghir y Barbara Sianesi. 1999. Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal Studies* 20(1): 1-23. DOI: <http://doi.org/10.1111/j.1475-5890.1999.tb00001.x>
- Calderón, Jesús y Gloria Mousalli. 2012. Capital humano: Elemento de diferenciación. *Actualidad Cont-*

able *FACES* 15(24): 5-18.

Carrillo, Francisco. 2004. Capital cities: a taxonomy of capital accounts for knowledge cities, in *Journal of Knowledge Management* 8(5): 28-46. DOI: <http://doi.org/10.1108/1367327041058738>

Carrillo, Francisco. 2006. *Sistemas de capitales y mercados de conocimiento*. Kindle Edition: World Capital Institute.

Dieterlen, Paulette. 1987. Un ejemplo en la economía: La teoría del capital humano. http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras11/textos3/sec_4.html. (6 de octubre de 2015).

Garrido, Cassandra. 2007. La educación desde la teoría del capital humano y el otro. *Educere* 11(36): 73-80

I2T2. 2009. Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología de Nuevo León. <http://www.mtycic.com.mx/piit/pdfs/200808PIITesp.pdf>. (6 de octubre de 2015).

Kessler, Anne y Christoph Lulfesmann Christoph. 2006. The theory of human capital revisited: on the interaction of general and specific investments. *The Economic Journal* 116(516): 903-923. DOI: <http://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2006.01116.x>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 2015. Ley Federal del Trabajo. http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf. (6 de octubre de 2015).

Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama y Akiya Nagata. 2000. A firm as knowledge-creating entity: A New perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change* 9(1): 1-20. DOI: <http://doi.org/10.1093/icc/9.1.1>

Price-Waterhouse Coopers. 2005. Cities of the future. Global competition Local leadership. <https://www.pwc.com/gx/en/government-public-sector-research/pdf/cities-final.pdf> (6 de octubre de 2015).

Rábago, Lorena. 2015. Entrevista con directora de Instituto OXXO. Realizada el 25 de Septiembre de 2015.

Sternberg, Robert y Linda O'Hara. 2005. Creatividad e inteligencia. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, núm. 10, pp. 113-149

UNESCO. 2013. *Características fundamentales de las ciudades de aprendizaje*. Beijing: UIL

Work Foundation. 2002. Manchester: Creating the ideopolis. http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/60_60_Ideopolis_Complete.pdf. (6 de octubre de 2015).

Anexo 1. Guía de entrevista Lorena Rábago, directora de Instituto Oxxo.

- ¿Cómo se realiza la capacitación en el Instituto Oxxo?
- ¿Cómo deciden quién recibe el entrenamiento general?
- ¿Cuáles son los programas que más becan?
- ¿Existe algún pagaré que firmen los empleados cuando reciben alguna beca?
- Cuando terminan los estudios ¿cambian de puesto?
- ¿Cómo se beneficia Oxxo al ofrecer estos entrenamientos?
- ¿Cómo responden los empleados?